

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Júlia Fonseca Garcia

**PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE
*STARTUPS***

Porto Alegre

2021

JÚLIA FONSECA GARCIA

**PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE
*STARTUPS***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

Porto Alegre

2021

CIP - Catalogação na Publicação

Fonseca Garcia, Júlia
Práticas de controle de gestão e capacidade de
inovação de startups / Júlia Fonseca Garcia. -- 2021.
64 f.
Orientadora: Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e
Contabilidade, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Práticas de controle de gestão. 2. Capacidade de
inovação. 3. Startups. 4. Revisão sistemática. 5.
Estudo de caso. I. Carraro, Wendy Beatriz Witt Haddad,
orient. II. Título.

JÚLIA FONSECA GARCIA

**PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE
*STARTUPS***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Aprovada em: Porto Alegre, 23 de junho de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro – Orientadora
UFRGS

Prof.^a Dr.^a Leticia Medeiros da Silva
UFRGS

Prof. Dr. Marco Antonio dos Santos Martins
UFRGS

Prof. Dr. Mauro Mastella
UFCSPA

RESUMO

FONSECA GARCIA, Júlia. **Práticas de controle de gestão e capacidade de inovação de startups**. 64 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

Esta dissertação está estruturada no formato de dois artigos em que busca responder à problemática: Como as práticas de controle de gestão influenciam na capacidade de inovação de *startups*? Para este fim, o objetivo é **analisar** as práticas de controle de gestão e a capacidade de inovação de *startups*. Para tanto, é necessário a) **analisar** o desenvolvimento temporal da temática de controle de gestão e capacidade de inovação de organizações; b) **desenvolver** um instrumento para levantamento de dados sobre a capacidade de inovação de organizações para futuras pesquisas da área; c) **identificar** diretrizes para futuras pesquisas de controle de gestão e capacidade de inovação; d) **identificar** as práticas de controle de gestão utilizadas por *startups* em um estudo múltiplo de caso no Rio Grande do Sul; e) **identificar** a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* em um estudo múltiplo de caso no Rio Grande do Sul. Os objetivos a, b e c compõem o primeiro artigo, e os objetivos d e e compõem o segundo artigo. O primeiro artigo traz uma visão de controle de gestão e capacidade de inovação de organizações em geral, através de uma revisão de literatura em bases científicas com a busca dos termos “*management control*” AND “*innovation capa**”, em que foram coletados 518 artigos, e, após um processo de eliminação de artigos duplicados (13), artigos em andamento (2), artigos de conferências (33), livros ou capítulo de livros (34), análise de título (319), artigos com menos de uma citação (49) e análise do resumo (41), restaram 27 artigos para revisão aprofundada do conteúdo. Os resultados forneceram dados para estruturar um questionário para coleta de dados e identificar diretrizes dadas por autores na temática para futuras pesquisas, servindo de auxílio para o segundo artigo, que complementou o instrumento fornecido pelo primeiro artigo, além de estruturar uma entrevista para realização de um estudo de caso em 3 *startups* (denominadas Empresa A, B e C) selecionadas através de uma amostra por julgamento, realizando a triangulação dos dados ao utilizar também informações coletadas nas páginas de internet das empresas, buscou-se pequenas empresas consideradas inovadoras do setor de serviços, com faturamento acima do esperado, faturamento desejado e sem faturamento, para representação em diferentes situações. Os resultados demonstraram as práticas utilizadas por cada empresa, após, foi identificado a influência das práticas utilizadas na capacidade de inovação baseado na triangulação dos dados obtidos. Sob um aspecto geral, a Empresa B demonstrou uma maior preocupação nas diferentes categorias para controle

gerencial, assim como na demonstração da capacidade de inovação diante das afirmativas aplicadas em questionário, apesar de não ter faturamento. Do mesmo modo, a Empresa C demonstrou o menor nível de importância às categorias e também menor capacidade de inovação apesar de ser uma empresa com faturamento satisfatório.

Palavras-chave: Práticas de controle de gestão. Capacidade de inovação. *Startups*. Revisão sistemática. Estudo de caso.

ABSTRACT

This dissertation is structured in the format of two articles in which it seeks to respond to the problem: How do management control practices influence the innovation capacity of startups? To this end, the objective is to analyze management control practices and startup innovation capacity. Therefore, it is necessary a) to analyze the temporal development of the theme of management control and innovation capacity of organizations; b) develop an instrument for gathering data on the innovation capacity of organizations for future research in the area; c) identify guidelines for future management control research and innovation capacity; d) identify the management control practices used by startups in a multiple case study in Rio Grande do Sul; e) identify the influence of management control practices on the innovation capacity of startups in a multiple case study in Rio Grande do Sul. Objectives a, b and c compose the first article, and objectives d and e compose the second article. The first article brings a vision of management control and innovation capacity of organizations in general, through a literature review on scientific bases with the search for the terms "management control" AND "innovation capa*", in which 518 articles were collected, and, after a process of elimination of duplicate articles (13), articles in progress (2), conference articles (33), books or book chapter (34), title analysis (319), articles with less than one citation (49) and abstract analysis (41), there were 27 articles left for in-depth review of the content. The results provided data to structure a questionnaire for data collection and identify guidelines given by authors on the theme for future research, serving as an aid for the second article, which complemented the instrument provided by the first article, in addition to structuring an interview to conduct a case study in 3 startups (called Company A, B and C) selected through a sample by trial, performing the triangulation of the data by also using information collected on the companies' websites, we sought small companies considered innovative in the service sector, with higher than expected billing, desired billing and without billing, for representation in different situations. The results demonstrated the practices used by each company, after which the influence of the practices used on the innovation capacity based on the triangulation of the data obtained was identified. In general, Company B showed greater concern in the different categories for management control, as well as in demonstrating the capacity for innovation in the face of the statements applied in a questionnaire, despite not having billing. Likewise, Company C demonstrated the lowest level of importance to categories and also lower innovation capacity despite being a company with satisfactory revenue.

Keywords: Management control practices. Innovation capacity. Startups. Systematic review. Case study.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	11
2	ARTIGO 1 – CONTROLE DE GESTÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	14
2.1	INTRODUÇÃO.....	15
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.2.1	Controle gerencial	16
2.2.2	Capacidade de inovação.....	18
2.2.3	Estudos relacionados.....	19
2.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.4	RESULTADOS	21
2.4.1	Análise do desenvolvimento temporal da temática sobre controle de gestão e capacidade de inovação	22
2.4.2	Análise para desenvolvimento de instrumento de coleta de dados	24
2.4.3	Diretrizes para pesquisas de controle de gestão e inovação	26
2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	30
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	35
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	37
3	ARTIGO 2 – A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE <i>STARTUPS</i>: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO NO RIO GRANDE DO SUL.....	38
3.1	INTRODUÇÃO.....	39
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
3.2.1	Práticas de controle de gestão	41
3.2.2	Capacidade de inovação.....	43
3.2.3	Estudos relacionados.....	44
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45

3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
3.4.1	Perfil das empresas selecionadas.....	47
3.4.2	Práticas de controle de gestão utilizados pelas empresas selecionadas	48
3.4.3	Influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das empresas selecionadas	52
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	57
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

O controle de gestão surge antes mesmo do nascimento da empresa, pois seu planejamento já configura como uma prática de controle de gestão. As práticas nada mais são do que ferramentas que utilizam informações, que podem ser financeiras ou não, geradas previamente, e que servem de auxílio para a tomada de decisão do gestor sobre o melhor caminho a ser traçado ao retomar o passado para pensar no futuro e criar novas ideias (Atkinson et al., 2015; Battisti et al., 2020; Otley, 2016).

Assim são formados os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que são definidos como um pacote formal de rotinas e procedimentos baseados em informações que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais (Albertini, 2019; Simons et al., 2000). Informações financeiras e não financeiras são produzidas com o objetivo de tomar decisões, monitorar o cumprimento de planos e metas, comunicar a estratégia corporativa internamente, influenciar o processo de elaboração da estratégia, apoiar o aprendizado organizacional e produzir relatórios externos (Chenhall, 2003; Lueg & Radlach, 2016).

No entanto, os controles não podem ser exatamente iguais para quaisquer organizações, pois devem ser consideradas as particularidades de cada uma, ocasionando adaptações às suas necessidades e assim, também gerando novas práticas (Davila et al., 2015; Malmi & Brown, 2008; Otley, 2016). Dessa forma, os SCG podem ser estruturados em diferentes grupos como: planejamento, tecnologia da informação, recompensa e compensação, que são controles administrativos e culturais usados pelos gerentes para direcionar o comportamento dos colaboradores (Atkinson et al., 2015; Grabner et al., 2018; Malmi & Brown, 2008).

Sistemas que interagem e compartilham informações entre si aprimoram a relação entre inovação e desempenho da organização a longo prazo (Shapiro, 2016). A inovação é peça chave para uma vantagem competitiva e a cultura organizacional é a chave para o sucesso da inovação. Portanto se observa que empresas conhecidas pela capacidade de criar e comercializar produtos ou serviços de novas tecnologias possuem culturas únicas (Alfaro-García et al., 2017; Büschgens et al., 2013).

A interação direta dos SCG com a inovação tem sido motivo de atenção em estudos mais recentes (Calabrò et al., 2019; Davila & Ditillo, 2017). Essa interação é perceptível na geração de ideias como uma oportunidade de negócio, a inovação tecnológica envolve a adição ou alteração de características e funcionalidades tangíveis muitas vezes vistos nos celulares e computadores (Davila & Ditillo, 2017). Enfim ainda que o controle gerencial exista muitas vezes de maneira informal, é necessário formalizar a prática para auxiliar o crescimento da

organização evitando desperdício de ideias criativas e inovadoras por falta de controle (Chenhall & Moers, 2015; Davila et al., 2015).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a temática, a presente pesquisa busca fornecer informações que respondam à problemática lançada: Como as práticas de controle de gestão influenciam na capacidade de inovação de *startups*?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos tanto geral quanto específicos da presente pesquisa, com o intuito de responder à questão problema.

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem por objetivo geral **analisar** as práticas de controle de gestão e a capacidade de inovação de *startups*.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de atender ao objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) **analisar** o desenvolvimento temporal da temática de controle de gestão e capacidade de inovação de organizações;
- b) **desenvolver** um instrumento para levantamento de dados sobre a capacidade de inovação de organizações para futuras pesquisas da área;
- c) **identificar** diretrizes para futuras pesquisas de controle de gestão e capacidade de inovação;
- d) **identificar** as práticas de controle de gestão utilizadas por *startups* em um estudo múltiplo de caso no Rio Grande do Sul;
- e) **identificar** a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* em um estudo múltiplo de caso no Rio Grande do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA

O intuito da pesquisa ao analisar o conteúdo científico sobre controle de gestão e a capacidade de inovação das organizações é contribuir com um instrumento de coleta de dados baseado na temática a fim de verificar empiricamente o que a revisão da literatura vem

apontando. A revisão também fornece a reflexão de outros autores sobre quais lacunas do tema devem ser preenchidas. Assim como já foi identificado anteriormente a dificuldade na aplicação de práticas de controle de gestão em empresas iniciantes, este estudo é capaz de auxiliar nesse processo (Carraro et al., 2019; Chen, 2017; Grabner et al., 2018; Shalhoub & Qasimi, 2004).

Com isso o estudo se torna base para posteriores pesquisas, como maior forma de contribuição, lançando um produto a ser utilizado e estimular o fluxo da geração de conhecimento. Assim também como forma de unir o mercado com o mundo científico, diante da luta enfrentada por pequenas empresas em formalizar controles de gestão que são fundamentais para uma saúde financeira, trazendo o benefício da inovação como alavanca para o resultado desejado (Calabrò et al., 2019; Grabner et al., 2018).

Diante da observação de sugestões de pesquisas relacionadas ao tema, foi também proposto um estudo de caso com a triangulação de análise de dados, através de entrevistas, questionários e informações coletadas na internet a fim de observar nas práticas as observações feitas na literatura com um olhar aprofundado (Albertini, 2019; Cooper & Morgan, 2008). Assim, este estudo foi realizado seguindo a crescente linha de pesquisa na temática abordando diferentes culturas empresariais, observando as diversas práticas de controle de gestão e a capacidade de inovação das organizações (Gil et al., 2018; Grabner et al., 2018; Malagueño et al., 2018).

Enfim tomando como base as diferentes categorias sugeridas por Battisti, Brito e Carraro (2020) e Carraro, Meneses e Brito (2019) referentes aos controles de gestão, este artigo defende o retorno à pesquisa baseada em campo para descobrir as práticas inovadoras que estão sendo introduzidas pelas organizações que estão se adaptando com sucesso ao mercado (Battisti et al., 2020; Carraro et al., 2019; Otley, 2016).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com a finalidade de responder à problemática lançada através dos objetivos propostos, esta dissertação será composta por duas etapas, cada uma representada por um artigo. As etapas estão divididas da seguinte forma: o primeiro artigo consiste em uma revisão sistemática da literatura sobre controle de gestão e capacidade de inovação; já no segundo artigo foi realizado um estudo de caso múltiplo para verificar as práticas de controle de gestão e a capacidade de inovação de *startups* no Rio Grande do Sul, conforme ilustrado na Figura 1.

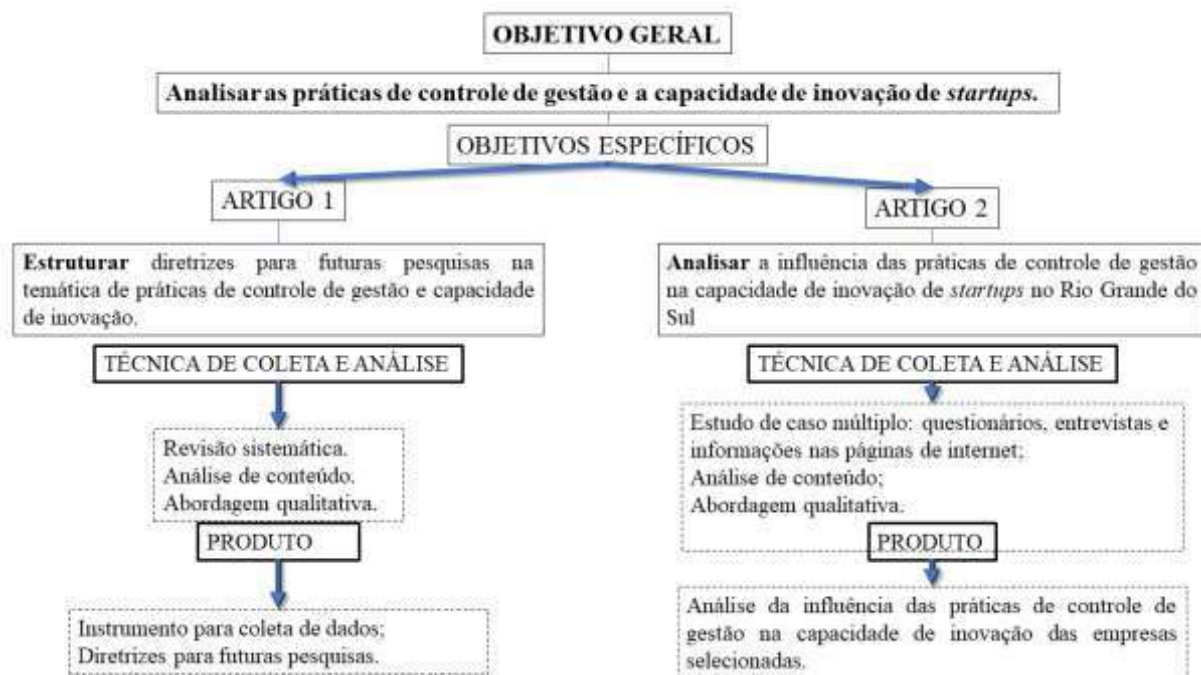


Figura 1. Estrutura da dissertação.

O primeiro artigo consiste em uma revisão sistemática da literatura em controle de gestão e capacidade de inovação, com uma abordagem qualitativa, descritiva quanto aos objetivos, procedimentos de pesquisa documental e análise de conteúdo (Gil, 2008). Foram então utilizados os termos de busca “*management control*” AND “*innovation capa**” nas bases científicas: *Scopus*, coletando 427 documentos, *Science Direct* com 62, *Scielo* com 20 e *Web of Science* com 9, totalizando 518 documentos. Todos os dados foram organizados no software Microsoft Excel e o primeiro tratamento de análise foi o processo de eliminação, sendo aplicado de acordo com os seguintes tópicos: seleção de artigos duplicados (13), artigos em andamento (2), artigos de conferências (33), livros ou capítulo de livros (34), pela leitura do título (319), artigos com menos de uma citação (49) e leitura do resumo (41), restando 27 artigos para revisão aprofundada do conteúdo.

Foi realizada uma análise do desenvolvimento temporal da temática de controle de gestão e capacidade de inovação, estruturado um questionário para levantamento de dados sobre a capacidade de inovação das organizações para futuras pesquisas e a identificação das lacunas de pesquisa levantadas pelos autores dos artigos da amostra selecionada. Assim, o primeiro artigo serviu como base para a realização do segundo artigo que compõe esta dissertação.

Já o segundo artigo se utiliza do instrumento estruturado no primeiro estudo, ainda acrescentando questões de outros autores pertinentes ao tema e realiza um estudo de caso múltiplo em 3 startups do Rio Grande do Sul. A pesquisa é de abordagem qualitativa, descritiva

em seus objetivos, aplicação de questionários, entrevistas e coleta de informações nas páginas de internet de cada empresa para a triangulação da coleta e análise de dados, sendo caracterizada como um estudo de caso múltiplo quanto aos seus procedimentos (Beuren, 2012). Sendo assim, os capítulos seguintes são referentes à realização da estrutura estipulada, dando origem ao Artigo 1 - Controle de Gestão e Capacidade de Inovação: uma revisão sistemática; e ao Artigo 2 – A Influência das Práticas de Controle de Gestão na Capacidade de Inovação de *startups*: um estudo de caso múltiplo no Rio Grande do Sul.

2 ARTIGO 1 – CONTROLE DE GESTÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

RESUMO

Este estudo tem por objetivo **estruturar** diretrizes para futuras pesquisas na temática de práticas de controle de gestão e capacidade de inovação. Para tanto, propõe-se: **analisar** o desenvolvimento temporal da temática; **desenvolver** um instrumento de coleta de dados; **identificar** diretrizes para futuras pesquisas na temática. Para isso, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa, objetivos de forma descritiva, procedimentos de coleta documental e análise de conteúdo através de uma revisão sistemática da literatura extraída de bases científicas, com os termos de busca “*management control*” AND “*innovation capa**”, em que foram coletados 518 artigos, após um processo de eliminação de artigos duplicados (13), artigos em andamento (2), artigos de conferências (33), livros ou capítulo de livros (34), análise de título (319), artigos com menos de uma citação (49) e análise do resumo (41), restaram 27 artigos para revisão aprofundada do conteúdo. Primeiramente foi analisada a evolução temporal da temática, em que foi observado um crescimento no número de artigos desde 2012 até o ano de 2018 e uma pequena queda em 2019. Em seguida foi desenvolvido um instrumento para coleta de dados de futuras pesquisas em formato de questionário. Finalmente, foram identificadas diretrizes para novas pesquisas mencionadas pelos autores dos artigos selecionados.

Palavras-chave: Controle de gestão. Capacidade de inovação. Revisão sistemática.

ABSTRACT

This study aims to structure guidelines for future research on the theme of management control practices and innovation capacity. Therefore, it is proposed to: analyze the temporal development of the theme; develop a data collection tool; identify guidelines for future research on the subject. For this, a qualitative study was carried out, descriptive objectives, document collection procedures and content analysis through a systematic review of the literature extracted from scientific bases, with the search terms "management control" AND "innovation capa*", in which 518 articles were collected, after a process of elimination of duplicate articles (13), articles in progress (2), conference articles (33), books or book chapter (34), title analysis (319), articles with less than one citation (49) and abstract analysis (41), there were 27 articles left for in-depth content review. First, the temporal evolution of the theme was analyzed, in which there was an increase in the number of articles from 2012 to 2018 and a small fall in 2019. Next, an instrument was developed to collect data from future surveys in questionnaire

format. Finally, guidelines for new research mentioned by the authors of the selected articles were identified.

Keywords: Management control. Innovation capability. Innovation capacity. Literature review.

2.1 INTRODUÇÃO

Controles de gestão são as formas que as organizações utilizam suas informações para analisar o seu movimento financeiro e não financeiro. Essas informações são produzidas com o objetivo de tomar decisões, monitorar o cumprimento de planos e metas, comunicar a estratégia corporativa internamente, influenciar o processo de elaboração da estratégia, apoiar o aprendizado organizacional e produzir relatórios externos que gerem informações úteis para esse processo (Albertini, 2019; Atkinson et al., 2015; Lueg & Radlach, 2016).

Sistema de Controle Gerencial (SCG) é uma forma de controle de gestão, que podem ser definidos como um pacote formal de rotinas e procedimentos baseados em informações que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais (Albertini, 2019; Malmi & Brown, 2008; Simons et al., 2000). As empresas tendem a usar inúmeras práticas de controle de gestão em combinação, no contexto de um conjunto complexo, formando um sistema que constitui coletivamente pacotes gerenciais (Malagueño et al., 2018; Malmi & Brown, 2008). Os SCG são um fator crucial do ambiente organizacional interno cujo design tem consequências importantes para uma gestão bem-sucedida do processo de inovação (Grabner et al., 2018).

A inovação é desejável para as organizações já que tem sido reconhecida como uma das principais fontes de vantagem competitiva (Alfaro-García et al., 2017). A palavra inovação remete a algo novo, porém o tema já é tratado há muito tempo e uma de suas características é sua capacidade de reinvenção, ou seja, mesmo se tratando de um tema antigo, ele se atualiza constantemente. Isso é notado na forma em que pode ser analisada, sob diferentes aspectos em uma organização, dentre eles, a forma comportamental, observando o anseio pela mudança que a empresa apresenta (Calantone et al., 2002; Caseiro & Coelho, 2019; Hurt et al., 1977).

No entanto, existem autores que defendem que para uma empresa ser considerada inovadora, não basta buscar ou aceitar novas ideias, mas implementá-las (Wijethilake et al., 2018). Para que essa implementação seja realizada de forma eficiente se faz necessário o uso de práticas de controle de gestão, a fim de organizar as informações geradas, servindo de auxílio para a tomada de decisão (Albertini, 2019; Alfaro-García et al., 2017; Atkinson et al., 2015).

Diante deste contexto, este estudo tem por objetivo **estruturar** diretrizes para futuras pesquisas na temática de práticas de controle de gestão e capacidade de inovação. Para tanto, propõe-se: **analisar** o desenvolvimento temporal da temática; **desenvolver** um instrumento de coleta de dados; **identificar** diretrizes para futuras pesquisas na temática. Enfim estes objetivos são alcançados através de uma revisão sistemática da literatura.

Esta pesquisa se justifica diante da necessidade de aplicação de modelos de controle de gestão em empresas no seu estágio inicial, apontada por outros autores (Carraro et al., 2019; Shalhoub & Qasimi, 2004). A contribuição do estudo é fornecer acúmulo de conhecimento sobre controles de gestão e sua relação com a inovação, concentrando os principais estudos que auxiliem a identificar lacunas na temática, observando a evolução temporal e desenvolvendo uma análise para a estrutura de um instrumento de coleta de dados para futuras pesquisas. Assim, este estudo contribui ao crescente fluxo de pesquisa relacionada à inovação e acompanha o apelo por um conhecimento minucioso sobre seus fenômenos (Chen, 2017; Grabner et al., 2018).

Esse tipo de pesquisa se faz necessária por ser a base de estudos posteriores que permitam aproximar a academia e o mercado, e para isso é necessário primeiramente analisar o conteúdo científico, para então aplicar empiricamente e buscar soluções práticas. O controle gerencial é fundamental para a saúde financeira das organizações, e existe uma ligação direta com a inovação, que auxilia de maneira satisfatória a analisar informações que possibilitem iniciar um negócio estabelecendo metas e diretrizes para alcançar objetivos, ou simplesmente para melhorar o desempenho de empresas que já estão no mercado (Calabrò et al., 2019; Grabner et al., 2018).

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca trazer o conhecimento prévio necessário à compreensão do estudo, nesta seção serão abordados os temas de controle de gestão, capacidade de inovação e estudos relacionados.

2.2.1 Controle gerencial

O controle gerencial é a utilização de diversas práticas que contém informações geradas pela movimentação das organizações para que os gestores possam analisá-las, auxiliando o processo de tomada de decisão. Essas informações servem para o processo de alocar recursos, monitorar desempenho, avaliar e recompensar o trabalho de colaboradores (Albertini, 2019; Atkinson et al., 2015; Davila & Foster, 2005). Sendo assim, SCG auxiliam os gerentes a

verificar se as estratégias e os objetivos estão sendo alcançados (Davila & Foster, 2005; Peake et al., 2019).

Para que os SCG estejam bem projetados, devem obedecer ao cumprimento de características essenciais de precisão, pontualidade, consistência e flexibilidade. A organização deve estar ciente de todo o processo e ter habilidade para corrigir situações que se enquadrem como fora do controle, e para manter o negócio sob controle é preciso seguir quatro estágios: (i) planejar, (ii) fazer, (iii) conferir e (iv) agir (Atkinson et al., 2015; Malmi & Brown, 2008).

Quando o sistema que é projetado para auxiliar a tomada de decisão não for monitorado, não deve ser chamado de SCG, pois deve ser caracterizado pela gestão de sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades implementadas que direcionam o comportamento dos funcionários (Atkinson et al., 2015; Malmi & Brown, 2008). Os controles de gerenciamento incluem todos os dispositivos e os gerentes de sistema utilizam para assegurar que os comportamentos e as decisões de seus funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização, mas excluem sistemas que sejam somente de apoio a decisão (Atkinson et al., 2015; Malmi & Brown, 2008; Peake et al., 2019).

Qualquer sistema, como orçamento ou *Balanced Scorecard*, pode ser caracterizado como um sistema de controle gerencial. No entanto, acrescenta-se o termo “pacote” porque existem diversos tipos de sistemas, e se todos fossem projetados e coordenados intencionalmente, todo o sistema seria de controle gerencial. Porém, o conceito de pacote proposto pelos autores assinala o fato de que sistemas distintos são frequentemente introduzidos por diferentes grupos de interesse em diversos momentos, portanto os controles não devem ser definidos holisticamente como um sistema único, e sim como um pacote de sistemas (Malagueño et al., 2018; Malmi & Brown, 2008; Peake et al., 2019).

Os SCG devem se ajustar às particularidades de cada organização para seu funcionamento efetivo. A tecnologia da informação auxilia esse processo de forma eficiente, em que muitas vezes as organizações que tem como seu produto de venda algum sistema de informação inovador e se utiliza dessa ferramenta para adaptar à sua própria necessidade em controles de gestão já existentes, acabam criando uma nova prática que pode ser novamente adequada para a próxima realidade de outra organização (Davila & Foster, 2005, 2007; Malmi & Brown, 2008).

A inovação, então, tem papel fundamental para se manter uma vantagem competitiva no mercado, porém existem diversos casos em que as empresas tem algum produto inovador e não são capazes de alavancar seu negócio pela precariedade do controle gerencial. Estudos recentes têm demonstrado a interação entre controle gerencial e inovação, ainda que algumas

vezes informalmente, porém a formalização das práticas é importante para evitar o desperdício de ideias inovadoras (Battisti et al., 2020; Bedford & Speklé, 2018; Chenhall & Moers, 2015; Davila et al., 2015; Peake et al., 2019).

2.2.2 Capacidade de inovação

A inovação é um tema frequentemente abordado há muito tempo e passa por constante evolução, podendo ser vista sob duas perspectivas em uma organização: a primeira de forma comportamental, de acordo com a taxa de adoção de práticas inovadoras da empresa, e a segunda seria conforme o anseio pela mudança (Calantone et al., 2002; Caseiro & Coelho, 2019; Hurt et al., 1977).

A inovação é a tendência de uma empresa de se envolver e apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Gunday et al., 2011). O desempenho inovador é visto na literatura como um dos mais importantes direcionadores de outros aspectos do desempenho organizacional e promove a formação de dinâmicas de aprendizado organizacional (Caseiro & Coelho, 2019; Gunday et al., 2011).

A relação entre uma organização e a inovação é considerada um conceito chave para o sucesso. (Caseiro & Coelho, 2019; Cepeda-Carrion et al., 2010; Chenhall & Moers, 2015) A inovação pode ser implementada em diversas áreas de uma empresa. Assim, quando aplicada no controle de gestão, na forma de um conjunto de habilidades, na assimilação e na disseminação de aprendizado, demonstra-se que a capacidade de inovação influencia positivamente no desempenho da organização (Calantone et al., 2002; Caseiro & Coelho, 2019; Cepeda-Carrion et al., 2010).

A busca por aprendizado influencia a inovação de uma empresa, pois uma organização comprometida com a aprendizagem procura uma constante compreensão de seu ambiente, incluindo clientes, concorrentes e tecnologias emergentes (Calantone et al., 2002; Cepeda-Carrion et al., 2010). A própria inovação é um amplo processo de aprendizado que permite a implementação de novas ideias, produtos ou processos. Para uma inovação eficaz, normas, práticas e crenças bem estabelecidas podem ser desafiadas, exigindo renovação organizacional contínua (Calantone et al., 2002).

Enfim a inovação se tornou um imperativo diante da necessidade de adaptação para obter-se uma vantagem competitiva, e os SCG tiveram que acompanhar a evolução desde parâmetros de controle baseados em sistemas fechados simples até práticas de cálculo mais complexas. Essa evolução foi uma resposta aos desafios do gerenciamento em condições

incertas, onde a inovação foi a variável chave que motivou o pensamento sobre o controle de maneiras mais complexas, com ideias inovadoras, os SCG podem avaliar a eficiência e eficácia com que processos organizacionais e o comportamento individual podem entregar inovações ao mercado de maneira econômica (Chenhall & Moers, 2015).

2.2.3 Estudos relacionados

Estudos relacionados ao tema tem o propósito de trazer visões relacionadas de outros autores à temática, demonstrando o diferencial da presente pesquisa e o que ela pode fornecer de novo. Os autores Büschgens, Bausch e Balkin, (2013), realizaram uma meta análise, que compreende 43 estudos com um tamanho amostral combinado de 6341 organizações. Essa análise revela que o Quadro de Valores Concorrentes, trazido pelos pesquisadores, fornece uma estrutura significativa para os aspectos ideais da cultura organizacional.

Os dados cumulativos confirmam a hipótese de que gestores de organizações inovadoras provavelmente implementam uma cultura de desenvolvimento, que enfatiza uma orientação externa e de flexibilidade. No entanto, também as culturas em grupo e racionais são, em certa medida, consistentes com os objetivos de uma organização inovadora e, portanto, podem ser estratégias adequadas de controle social. Culturas hierárquicas enfatizam o controle, assim como uma orientação interna e são menos propensas a serem encontradas em organizações inovadoras. Se a inovação representa um aspecto menor dos objetivos de longo prazo da empresa, a cultura racional orientada à eficiência ou uma cultura de grupo também podem ser a escolha certa (Büschgens et al., 2013).

A pesquisa de López e Hiebl (2015) teve o objetivo de sintetizar o conhecimento existente sobre contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas fornecendo sugestões concretas sobre como proceder. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura que proporcionaram conclusões de que o uso da contabilidade gerencial é menor e diferente para as pequenas e médias empresas com relação a grandes empresas. Fatores ambientais, de pessoal e organizacional influenciam significativamente a organização da contabilidade gerencial das empresas e o seu desempenho é beneficiado de acordo com uma contabilidade gerencial adequada.

Já Ghosh, Herzig e Mangena (2019) fizeram uma revisão de literatura focada em práticas de controle gerenciais para empresas de negócios sustentáveis. O estudo demonstra que a literatura da última década tem seu foco, predominantemente, em explorar controles a partir da perspectiva de projeto de controle de gestão, demonstradas através de estudos de caso, em sua maioria, e concentradas principalmente em grandes empresas. Os autores inferem que as

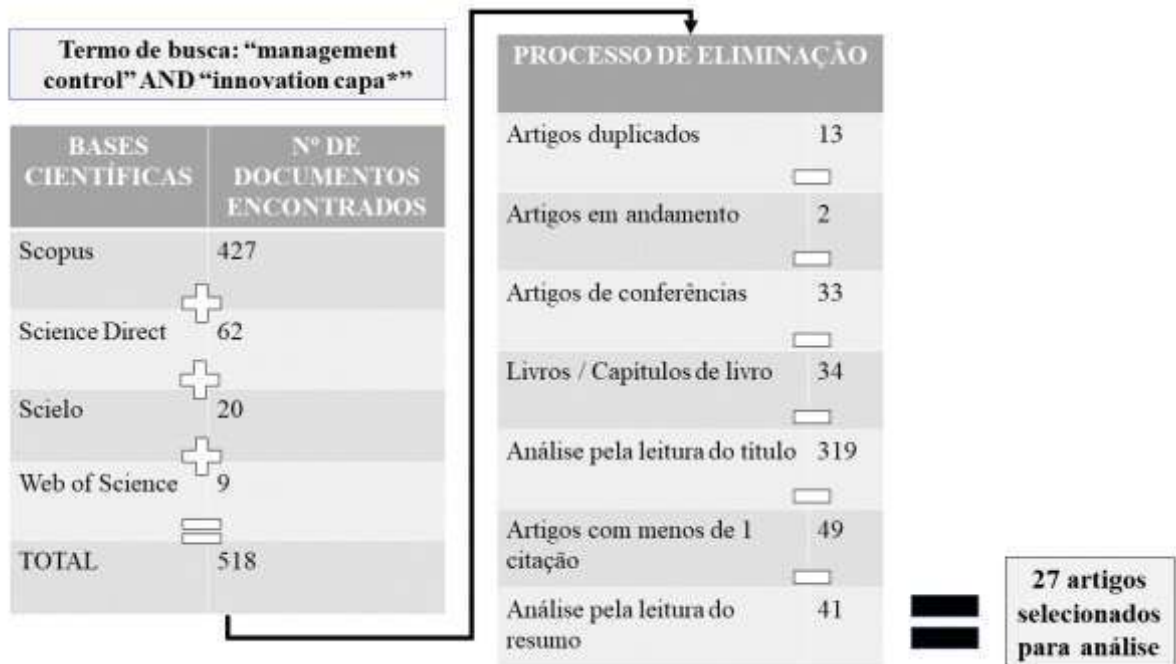
publicações demonstraram que, similarmente com a estratégia de negócio, a estratégia de sustentabilidade é importante e precisa ser trazida aos mecanismos de controle.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo do estudo de estruturar diretrizes para futuras pesquisas na temática de controle de gestão e capacidade de inovação das organizações, o presente estudo realizou uma revisão sistemática de literatura. A tipologia da pesquisa pode ser classificada como um estudo de abordagem qualitativa, pois a análise é aprofundada no conteúdo (Beuren, 2012; Gil, 2008). Os objetivos podem ser classificados de forma descritiva de acordo com Gil (2008), devido ao caráter de descrição das características encontradas nos resultados. Além disso, os procedimentos foram realizados no formato de pesquisa documental, com a coleta de artigos acadêmicos em periódicos das bases de dados científicas (Gil, 2008).

É possível observar o protocolo utilizado para a revisão sistemática realizada neste estudo no Apêndice A. No primeiro trimestre de 2020, a técnica de coleta dos artigos foi utilizar os descritores de busca: “*management control*” AND “*innovation capa**”, assim sendo possível concentrar os estudos que contenham os dois temas em conjunto e sendo abrangente para termos relacionados. As bases científicas utilizadas foram: *Scopus* (427), *Science Direct* (62), *Scielo* (20) e *Web of Science* (9), totalizando 518 documentos coletados, conforme Figura 1. Cada termo de busca foi pesquisado em cada fonte de dados, limitado pelo título do documento, os arquivos gerados por cada plataforma foram salvos, em formato compatível com o software Microsoft Excel (.txt ou .csv).

Figura 1. Processo de seleção de artigos.



As informações coletadas foram organizadas para a sua análise no software Microsoft Excel em colunas divididas em: Autor, Título, Nome do Periódico, Ano de Publicação, DOI, Abstract, Palavras-chave, Tipo de Documento, Base Científica e Número de Citações. Como é possível observar na Figura 1, o processo de eliminação foi realizado manualmente no software, primeiramente pela seleção de artigos duplicados (13), artigos em andamento (2), artigos de conferências (33), livros ou capítulo de livros (34), pela leitura do título (319), artigos com menos de uma citação (49) e leitura do resumo (41), restando 27 artigos para revisão aprofundada do conteúdo.

A análise de conteúdo gerou um produto para cada objetivo específico estabelecido:

- analisando** o desenvolvimento da temática de controle gerencial e inovação dos artigos selecionados;
- desenvolvendo** um instrumento de coleta de dados para futuras pesquisas; e
- identificando** diretrizes dos autores para pesquisas futuras de controle de gestão e inovação.

2.4 RESULTADOS

Esta seção traz os principais resultados da pesquisa. Inicialmente, se apresenta a análise do desenvolvimento da temática, de forma temporal acompanhando a evolução das publicações, gerando o produto do primeiro objetivo específico. Para o produto do segundo objetivo específico, é apresentado o desenvolvimento de um instrumento para coleta de dados para

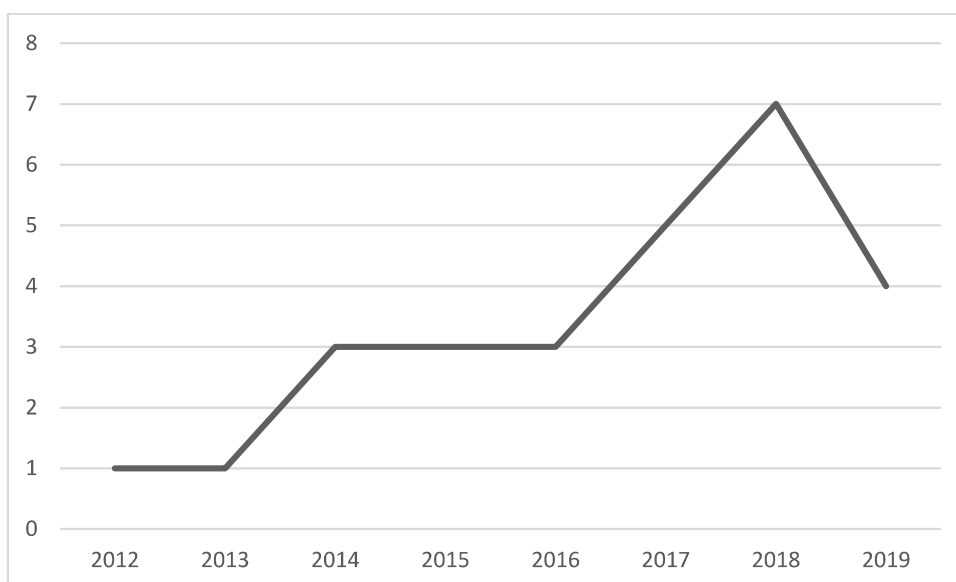
futuras pesquisas. Finalmente, o produto do terceiro objetivo específico traz sugestões de pesquisas futuras relacionadas aos artigos selecionados.

2.4.1 Análise do desenvolvimento temporal da temática sobre controle de gestão e capacidade de inovação

A análise do desenvolvimento da temática sobre controle de gestão e capacidade de inovação distribuiu os artigos em ordem. Os objetos de análise foram o ano de publicação das pesquisas e a leitura integral do conteúdo de cada artigo da amostra final.

A distribuição dos artigos por ano demonstrou o crescimento da temática ao longo dos anos em controle gerencial e inovação, com uma queda no último ano. Não foram selecionados artigos anteriores a 2012 e no ano de 2018 houve o maior número de publicações, conforme é possível observar na Figura 2.

Figura 2. Linha temporal de artigos publicados.



O crescimento da publicação de artigos com a temática relacionando inovação e controle gerencial demonstra o aumento do interesse e a necessidade de esclarecimento, surgindo diversas ramificações a serem exploradas, mas também mostrando algumas lacunas que ainda podem ser preenchidas para a contribuição do acúmulo de conhecimento.

A análise foi realizada através da leitura dos artigos e será apresentada em ordem crescente do ano de publicação. O marco inicial foi em 2012, com apenas um artigo, na forma de revisão de literatura no contexto da economia emergente da China sobre inovação tecnológica das empresas, destacando a influência dos fatores internos, externos e de cooperação entre empresas. Os autores reuniram o acúmulo de conhecimento do tema até aquele momento com a sugestão para futuras pesquisas se basearem na estrutura do estudo, enfatizando

a relevância da tomada de decisão e implementação de estratégia de inovação das organizações (Yang et al., 2012).

Em 2013, também foi selecionado apenas um artigo, em que os autores relacionam a cultura organizacional com a inovação, analisando a literatura afirmam que a inovação representa um aspecto menor dos objetivos de longo prazo das empresas, e o gerenciamento das organizações se dão com uma cultura de desenvolvimento de forma flexível e com olhar externo (Büschgens et al., 2013).

Já o ano de 2014 traz três pesquisas: um estudo baseado em análise de literatura sobre sistema de controle gerencial em empresas inovadoras (Haustein et al., 2014); um estudo de caso da mensuração da capacidade de inovação (Nilsson & Ritzén, 2014); e também uma análise através da aplicação de questionários em pequenas e médias empresas, relacionando o desempenho das organizações com a capacidade de inovação (Saunila et al., 2014).

Avançando em 2015 também foram selecionados três artigos utilizando-se da aplicação de questionários para tratar sobre a relação na qualidade de gerenciamento, inovação, competitividade (Kafetzopoulos et al., 2015), e entre inovação tecnológica e desempenho financeiro (Černe et al., 2015). Enfim, através de uma revisão de literatura, os autores realizaram uma meta análise dos efeitos de inovação e desempenho entre fatores internos e externos (Saeed et al., 2015).

Seguindo com três artigos no ano de 2016, sobre métricas financeiras e não financeiras de controle gerencial inovador (Zizlavsky, 2016), relação entre o financeiro produto inovador e desempenho das organizações (Tajeddini, 2016), e efeitos da interação do uso de sistemas de controle gerencial na inovação das empresas (Lopez-Valeiras et al., 2016).

Conforme os anos vão avançando, a quantidade de artigos com a relação entre inovação e controle gerencial vai aumentando, assim em 2017 houve a seleção de cinco artigos sobre o tema. Se iniciam as adaptações de métricas para desempenho e inovação (Alfaro-García et al., 2017; Saunila, 2017), analisando em empresas de estágio inicial (Santarelli & Tran, 2017), análise de conhecimento de processos gerenciais, orientação do mercado, capacidade de inovação e desempenho organizacional (Migdadi et al., 2017) e impacto do ambiente empresarial no processo de inovação (Singh & Agrawal, 2017).

O maior número de pesquisas selecionadas foi no ano 2018, com sete artigos tratando especificamente sobre capacidade de inovação, trazendo suas análises através da aplicação de questionários (De Martino & Magnotti, 2018; Gil et al., 2018; Grabner et al., 2018). Além disso, os trabalhos relacionam o aspecto da liderança com a inovação (Gil et al., 2018; Khan et al., 2018), ou do desempenho das organizações com a inovação, também obtendo as informações

com aplicação de questionários (Malagueño et al., 2018; Wijethilake et al., 2018), também fazendo uma revisão de literatura com um mapeamento da gestão de tecnologia (Schiebel et al., 2018).

Contudo, em 2019 houve um declínio na produção científica, com apenas quatro pesquisas. Uma revisão de literatura sobre inovação em empresas familiares (Calabrò et al., 2019), três pesquisas amparadas por análise de questionários, sobre determinantes da capacidade de inovação, avaliando o papel de liderança, compartilhamento de conhecimento e suporte organizacional (Le & Lei, 2019), assim como avaliação da gestão *lean* (Solaimani et al., 2019) e capacidade de inovação sob a perspectiva de cognição gerencial (Yang et al., 2019).

Em suma, a maior parte dos estudos foram baseados em questionários aplicados nas organizações (70,37%), seguidos de revisão de literatura (22,22%), e as demais pesquisas (14,29%) foram representadas em 3,57% para cada abordagem, 1 artigo que fez somente entrevistas e um artigo com questionário e entrevista. Existe uma carência apontada por (Albertini, 2019) da realização de estudos de caso que permitem ver a situação no sentido inverso, em que a organização pode demonstrar qual o controle gerencial usado, como é realizado e a relação com a capacidade inovativa, ao invés de procurar dentro das organizações o que a literatura traz.

2.4.2 Análise para desenvolvimento de instrumento de coleta de dados

O desenvolvimento de instrumento para coleta de dados de uma pesquisa pressupõe uma revisão da literatura no tema para que seja possível analisar, descrever, comparar com estudos anteriores, assim como acatar sugestões prévias, preencher lacunas apontadas por outros pesquisadores e, principalmente, estruturar o que é necessário obter na pesquisa com embasamento científico. Com o intuito de desenvolver um questionário que possa refletir a influência de práticas de controle de gestão na capacidade de inovação, a presente seção demonstra a análise de alguns estudos selecionados da amostra que fossem julgados relevantes para contribuição de futuras pesquisas, conforme Tabela 1.

Tabela 1.

Relação do tema abordado com as questões do Apêndice B.

Tema abordado	Autores	Questões do Apêndice B
Quantidade de trabalhadores	De Martino e Magnotti (2018);	1 a 3
Qualificação dos trabalhadores		
Pesquisa e desenvolvimento		
Exportadora de produto/serviço		
Financiamento		
Habilidades e processos de desenvolvimento de produtos/serviços novos	Grabner et al. (2018)	6 a 8

Habilidade de inovação em áreas inexploradas		
Previsão de tendências		
Produtos e serviços bem aceitos pelo mercado	Le & Lei (2019)	9
Importância da mudança dos produtos/serviços	Malagueño et al. (2018)	10 a 17
Novidade do produto/serviço		
Mudança na estrutura do mercado		
Tornar produtos obsoletos		

Com a realização de uma revisão de literatura, os autores De Martino e Magnotti (2018) apontam o tamanho da empresa como uma variável chave para determinar a capacidade de inovação da organização. A exportação de produto também é um motor da inovação, pois demonstra que a empresa tem capacidade de competir no mercado internacional (De Martino & Magnotti, 2018; Karantininis et al., 2010). O número de funcionários e as receitas determinam o tamanho da empresa. A presença de pessoal qualificado tecnicamente, profissionalmente e gerencialmente determinam a capacidade da empresa de implementar e realizar a atividade inovadora (Avermaete et al., 2004; De Martino & Magnotti, 2018). Essa reflexão está representada nas afirmativas de 1 a 3 do questionário no Apêndice B.

O investimento em pesquisa e desenvolvimento é um insumo interno fundamental para a geração de inovação (De Martino & Magnotti, 2018). A variável de financiamento público é relevante para aumentar a capacidade de inovação de pequenas e médias empresas, pois ao acessar fundos locais e nacionais há uma maior probabilidade de se envolver em atividades de pesquisa e desenvolvimento (Acosta et al., 2015; De Martino & Magnotti, 2018). As afirmativas 4 e 5 do questionário no Apêndice A procuram refletir essa análise.

Os autores Grabner, Posch e Wabnegg (2018) aplicaram um questionário em que se utilizaram da escala elaborada por Atuahene-Gima (2005) para a mensuração da capacidade da inovação. A escala refere-se à aquisição de competências que se concentram em mercados e tecnologias emergentes, correspondendo à visão de Grabner et al. (2018) de capacidade de inovação.

As afirmativas do questionário de 6 a 8, no Apêndice B, estão representadas pela discussão de Grabner et al. (2018) sobre como a capacidade de inovação pode ser demonstrada através da aptidão das organizações de se mostrarem inovadoras ao aprender habilidades e processos no desenvolvimento de produtos totalmente novos para o mercado, fortalecer habilidades de inovação em áreas sem experiência prévia e previsão de tendências dos clientes, gerenciando o processo de produção.

Já a pesquisa de Le e Lei (2019) contribuiu para a afirmativa 9 do Apêndice B, pois nesse estudo os autores demonstraram a relação positiva entre a inovação de produto ou serviço para explicar a capacidade de inovação, quanto mais o mercado se mostra satisfeito com o serviço, maior seria a capacidade para inovar. Por isso, se empresas conseguem comprovar que os seus serviços são bem aceitos pelo mercado, assim demonstrando a sua capacidade de inovar. Porém só essa medida não é suficiente para inferir a capacidade de inovação de uma organização, pois é necessário uma série de combinações para isso.

O estudo de Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2018) mesmo com o foco em explicar os efeitos do uso de *Balanced Scorecard* em pequenas empresas como contribuição para a capacidade inovativa, tiveram que estabelecer uma métrica para o aspecto de inovação, assim como está refletido nas afirmativas de 10 a 17, no apêndice B. Para isso buscaram entender a inovação sob o olhar da exploração, em que medida a criação, transformação ou melhoria dos produtos e serviços são importantes, e o quanto são uma novidade para o mercado, assim como em que medida a inovação da organização consegue mudar a estrutura do mercado, criar novos mercados ou tornar os produtos já existentes obsoletos.

Conforme o aproveitamento de pesquisas já realizadas em se tratando de capacidade inovação sob diferentes aspectos, esta seção buscou trazer a reflexão dos autores selecionados que contribuíram para a construção de um instrumento de coleta de dados para futuras pesquisas, que pode ser implementado inspirado na seção em que são dadas diretrizes para novas pesquisas em controle de gestão e inovação.

2.4.3 Diretrizes para pesquisas de controle de gestão e inovação

Toda a pesquisa sofre limitações e abre espaço para novas ideias e diferentes ramificações dos temas, podendo ser abrangente ou mais específico, por isso encontram-se nos estudos acompanhados sugestões para a continuação da mesma pesquisa, de forma que se possa suprir o conteúdo e fornecer acúmulo de conhecimento para aplicação no mercado. Esta seção pretende trazer algumas dessas sugestões fornecidas pelos autores.

Os autores Yang, Wang, Zhou e Jiang (2019) focaram apenas na capacidade de inovação como resultado do foco gerencial de uma estratégia ambiental. A sugestão do estudo é que pesquisas futuras poderiam aproveitar a mesma estrutura utilizada na análise, porém examinar outros tipos de capacidade, como marketing e operações; outros tipos de resultados, como a inovação em processos; e o desempenho dos funcionários. Além disso, poderiam também examinar fatores institucionais, que não sejam apenas intervenção governamental, pois ao se

tratar de um estudo na China, há um interesse em comparar com características de outros países em empresas privadas (Yang et al., 2019).

Já a pesquisa de Solaimani, Haghghi Talab e van der Rhee (2019) enfrentou limitações no seu modelo devido a subjetividade da mensuração da variável inovação, sugerindo que seja usado uma proxy quantitativa e ampliado o escopo geográfico além dos Países Baixos. Além disso, poderia-se incorporar e avaliar a relevância de outros princípios e práticas *lean* para melhorar o poder explicativo do modelo apresentado ou refutá-lo, mostrando que um princípio *lean* omitido e/ou prática pode explicar singularmente mais variação na inovação da empresa do que o modelo integrativo apresentado faz.

Considerando suas limitações, Le e Lei (2019) sugerem que estudos futuros devem testar funções mediadoras dos constituintes da gestão do conhecimento e/ou investigar os papéis moderadores da forma de propriedade da empresa para aumentar a compreensão de fatores potenciais ou condições-chave que podem ter influências significativas na capacidade de inovação de uma empresa.

No estudo bibliométrico de Schiebel, Brecht, Meyer e Stelzer (2018) transparece a necessidade de análise contínua do campo da tecnologia e gerenciamento da inovação em rápida evolução. Os autores apontam a carência de algoritmos de agrupamento adequados e escolha de parâmetros, e ainda sugerem a ampliação do banco de dados, por exemplo, omitindo a restrição aos periódicos categorizados na disciplina de economia empresarial para abrir as portas para temas mais técnicos.

A pesquisa de Wijethilake, Munir e Appuhami (2018) coletou dados de apenas um representante de cada organização, realizando um estudo de corte transversal, seguindo um passo a passo para apresentar problemas causais, ainda que esse tipo de estudo não possa comprovar causalidade. A endogeneidade não é uma grande preocupação neste estudo, no entanto a avaliação da endogeneidade também não garante a ausência de causalidade reversa. Estudos futuros neste contexto podem usar dados de painéis, projetar estudos longitudinais ou empregar soluções naturais de experimentos para abordar a endogeneidade.

Os autores Khan, Ali, Olya, Zulqarnain e Khan (2018) propõem considerar outros aspectos que possam ter efeitos na inovação e desempenho, também alegando a necessidade de um exame longitudinal para avaliar causalidade das conexões e identificar procedimentos complementares plausíveis em uma pesquisa quantitativa de aplicação de questionários, já que foram consideradas somente impacto de liderança transformadora e responsabilidade corporativa,

Mais uma vez é sugerido uma análise longitudinal, desta vez pelos pesquisadores De Martino e Magnotti (2018), para uma visão mais dinâmica da capacidade de inovação de pequenas e médias empresas, dando mais atenção a empresas do tipo familiar, porque ainda pouco se pesquisa sobre, tanto na perspectiva de negócios de família quanto da inovação, e sua importância reside no fato de que os processos e resultados de inovação dessas pequenas organizações diferem de outros arquétipos de governança e propriedade quanto às metas organizacionais, tomada de risco e investimento.

No artigo de Malagueño et al. (2018), o *Balanced Scorecard* (BSC) foi considerado como um quadro de multiperspectiva que se baseia em um conjunto de métricas. No entanto, não foi explorado o conteúdo informativo dentro do BSC. Os pesquisadores comentam que estudos adicionais poderiam examinar se as diferentes configurações do BSC poderiam explicar melhor as variações no desempenho das pequenas e médias empresas. Assim como tomar uma abordagem de pacote, com múltiplas práticas, permitem uma compreensão mais ampla das implicações de desempenho do BSC. Dada a importância de colaborações entre empresas para o desenvolvimento de inovações, são incentivados estudos que investiguem as implicações de desempenho do BSC para explicar seu uso em tais colaborações.

Já o estudo de Grabner et al. (2018) propõe que se investigue tipos de controle mais específicos relacionados à inovação, como a escolha de diferentes tipos de medidas de desempenho. Além disso, sugere também lançar mais luz sobre como os controles são usados na gestão da inovação, também considerar diferentes tipos de cultura difundidas pela comunicação de valores nas organizações. Outra sugestão do estudo seria aprofundar a investigação com as práticas de controle de gestão.

Por fim, os autores Gil, Rodrigo-Moya e Morcillo-Bellido (2018) basearam sua pesquisa nas percepções dos respondentes do questionário sobre comportamento em organizações educacionais e consideraram a capacidade de inovação como uma variável dependente e propõem para um estudo mais aprofundado a investigação em um estudo de caso ou realização de entrevistas e identificar qual dos construtos entre liderança, cultura de aprendizagem e estrutura, tem maior incidência na inovação em organizações estudantis.

Com o produto gerado do objetivo específico de identificar diretrizes para pesquisas de controle de gestão e inovação, este estudo busca contribuir trazendo as sugestões das pesquisas mais recentes selecionadas na análise do tema, de forma que venha a estimular futuras pesquisas na área.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o intuito de estruturar diretrizes para futuras pesquisas na temática de controles de gestão e capacidade de inovação das organizações baseado no conteúdo científico através de uma revisão sistemática. Primeiramente foi analisada a evolução temporal da temática, seguida do desenvolvimento de um instrumento para coleta de dados de futuras pesquisas e, finalmente, foram identificadas diretrizes para novas pesquisas mencionadas pelos autores dos artigos selecionados.

A busca nas bases científicas encontrou 518 estudos e, após o processo de eliminação para pesquisas relacionadas ao tema, a amostra finalizou com 27 artigos. Ainda que a busca não tenha sido filtrada por ano de publicação, a amostra começou a partir de 2012 e a evolução temporal foi também crescente no número de artigos, com exceção do último ano (2019), em que teve uma queda no número de publicações selecionadas.

A maioria das pesquisas foram realizadas através de questionários (70,37%), seguidos de revisão de literatura (22,22%), e as demais pesquisas (14,29%) foram divididas em uma coleta de dados através de entrevistas e outra com entrevista e questionário. Albertini (2019) aponta que não há estudos de caso que façam uma triangulação de dados coletados em um estudo de caso, a fim de analisar com mais aprofundamento o tema dentro de uma organização, como a observação na forma de uso dos controles gerenciais.

Toda revisão sistemática, ou pesquisa bibliométrica sofre limitações porque deve estabelecer um critério de escolha para fazer a análise, que limita a amostra (Babl et al., 2014; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). A revisão sistemática é uma metodologia específica que localiza estudos existentes, seleciona e avalia contribuições, relatando as evidências de tal forma que permite que conclusões razoavelmente claras sejam alcançadas sobre o que é ou não conhecido (Denyer & Tranfield, 2009).

Logo uma principal contribuição do estudo foi o fornecimento de um instrumento para coleta de dados de futuras pesquisas sobre o tema de capacidade de inovação e controle gerencial, e outra contribuição foi identificar lacunas de pesquisa apontadas pelos autores dos artigos selecionados. Em conjunto, esses produtos servem como base para dar seguimento no fluxo de pesquisas da área.

REFERÊNCIAS

- Acosta, M., Coronado, D., & Romero, C. (2015). Linking public support, R&D, innovation and productivity: New evidence from the Spanish food industry. *Food Policy*, 57, 50–61. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.09.005>
- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *J Bus Ethics*, 159(4), 1163–1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M., & Alfaro Calderón, G. G. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, 46(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0153>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4^o ed). Atlas.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing! The content of the paper is the responsibility of the first three authors. Firms! *Trends in Food Science & Technology*, 15(10), 474–483. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2004.04.005>
- Babl, C., Schiereck, D., & von Flotow, P. (2014). Clean technologies in German economic literature: A bibliometric analysis. *Review of Managerial Science*, 8(1), 63–88. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0095-8>
- Battisti, S., Brito, C., & Carraro, W. B. W. H. (2020). Identifying innovative practices of management control among start-ups. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 401. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.10029566>
- Bedford, D. S., & Speklé, R. F. (2018). Constructs in Survey-Based Management Accounting and Control Research: An Inventory from 1996 to 2015. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 269–322. <https://doi.org/10.2308/jmar-51994>
- Beuren, I. M. (Org.). (2012). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3^o ed). Atlas.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review: Organizational Culture and Innovation. *J Prod Innov Manag*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Carraro, W., Battisti, S., & Brito, C. (2019). *Identifying innovative practices of management control among start-ups*.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2010). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts: Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness. *British Journal of Management*, no-no. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2015). Management innovation enters the game: Re-considering the link between technological innovation and financial performance. *Innovation*, 17(4), 429–449. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1126530>
- Chen, C. X. (2017). Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23–26. <https://doi.org/10.2308/jmar-51795>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early- stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early- stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207–239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- De Martino, M., & Magnotti, F. (2018). The innovation capacity of small food firms in Italy. *Euro Jrnl of Inn Mnagmnt*, 21(3), 362–383. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2017-0041>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage handbook of organizational research methods* (p. 671–689). Sage Publications Ltd.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^o ed). Atlas.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Org Development J*, 39(6), 694–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>

- Grabner, I., Posch, A., & Wabnegg, M. (2018). Materializing Innovation Capability: A Management Control Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 163–185. <https://doi.org/10.2308/jmar-52062>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *J Manag Control*, 24(4), 343–382. <https://doi.org/10.1007/s00187-014-0187-5>
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Comm Res*, 4(1), 58–65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00597.x>
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Jnl of Manu Tech Mnagmnt*, 26(8), 1177–1200. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2015-0007>
- Karantininis, K., Sauer, J., & Furtan, W. H. (2010). Innovation and integration in the agri-food industry. *Food Policy*, 35(2), 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2009.10.003>
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corp Soc Resp Env Ma*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *J of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Rev Manag Sci*, 10(3), 487–510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Migdadi, M. M., Zaid, M. K. A., Yousif, M., Almestarihi, R., & Al-Hyari, K. (2017). An Empirical Examination of Knowledge Management Processes and Market Orientation,

- Innovation Capability, and Organisational Performance: Insights from Jordan. *J. Info. Know. Mgmt.*, 16(01), 1750002. <https://doi.org/10.1142/S0219649217500022>
- Nilsson, S., & Ritzén, S. (2014). Exploring the Use of Innovation Performance Measurement to Build Innovation Capability in a Medical Device Company: Building Innovation Capability in A Medical Device Company. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 183–198. <https://doi.org/10.1111/caim.12054>
- Peake, W. O., Iii, D. B., McMilan, A., Bolton, D. L., & Coder, L. (2019). Do management control systems stifle innovation in small firms? A mediation approach. *Journal of Small Business Strategy*, 29(2), 1–21.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A., & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.037>
- Santarelli, E., & Tran, H. T. (2017). Young innovative companies: Are they high performers in transition economies? Evidence for Vietnam. *J Technol Transf*, 42(5), 1052–1076. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9475-6>
- Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005>
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *Int J Productivity & Perf Mgmt*, 63(2), 234–249. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>
- Schiebel, E., Brecht, L., Meyer Brötz, F., & Stelzer, B. (2018). Mapping the technology and innovation management literature using hybrid bibliometric networks. *IJTM*, 77(4), 235. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.10013873>
- Shalhoub, Z. K., & Qasimi, L. A. (2004). Crafting the environment for high tech incubation projects: The case of Dubai. *IJMP*, 1(1), 86. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2004.004872>
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Singh, V., & Agrawal, A. (2017). Impact of business environment on balancing innovation process in Indian SMEs. *IJBIR*, 12(2), 224. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.081404>
- Solaimani, S., Haghighi Talab, A., & van der Rhee, B. (2019). An integrative view on Lean innovation management. *Journal of Business Research*, 105, 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.042>

- Tajeddini, K. (2016). Financial Orientation, Product Innovation and Firm Performance—An Empirical Study in the Japanese SMEs. *Int. J. Innovation Technol. Management*, 13(03), 1640005. <https://doi.org/10.1142/S0219877016400058>
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems. *J Bus Ethics*, 151(4), 1139–1160. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3259-7>
- Yang, D., Wang, A. X., Zhou, K. Z., & Jiang, W. (2019). Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective. *J Bus Ethics*, 159(4), 1147–1161. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3830-5>
- Yang, J., Liu, H., Gao, S., & Li, Y. (2012). Technological innovation of firms in China: Past, present, and future. *Asia Pac J Manag*, 29(3), 819–840. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9243-3>
- Zizlavsky, O. (2016). The Use of Financial and Nonfinancial Measures within Innovation Management Control: Experience and Research. *Economics & Sociology*, 9(4), 41–65. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-4/3>

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

1 OBJETO DA BUSCA:

Artigos de periódicos nacionais/internacionais que tratem sobre a temática de controle de gestão e capacidade de inovação.

2 FONTES DE DADOS:

O universo de pesquisa dos artigos são os indexados nas seguintes plataformas:

- Scopus;
- Science Direct;
- Scielo;
- Web of Science.

3 TERMOS DE BUSCA

Os termos “management control” AND “innovation capa*” foram utilizados em cada base de dados. A pesquisa foi limitada pelos títulos dos documentos.

4 SISTEMÁTICA DE BUSCA

Foram adotados os seguintes parâmetros a fim de manter as buscas o mais parecidas possíveis:

Parâmetros gerais:

- O termo de busca é pesquisado em cada fonte de dados;
- A busca é limitada pelo título do documento;
- Os arquivos, sempre que possível, são salvos em formato compatível com o software Microsoft Excel (.txt ou .csv);

Parâmetros específicos:

- Scopus: busca sistemática realizada em “documents”. Termo de busca no campo “Search” com o filtro: article title. Após, os resultados são refinados por “document type” (seleciona-se: article; conference paper; review; conference review). Os dados são selecionados e salvos em “export” nas seguintes opções: CSV (select your method of export); “citation information” e “abstract & keywords” (What information do you want to export?).
- Science Direct: busca sistemática realizada em “Advance Search”. Termo de busca no campo “title” com os filtros marcados em “Articles Types”: review articles;

research articles; conference abstracts; replication studies. Os dados são selecionados e salvos em “export > export citation to text”.

- Scielo: busca sistemática realizada em “pesquisa avançada”. Termo de busca com o filtro: título. Após, os resultados são refinados por “tipo de literatura” (seleciona-se apenas: artigo; artigo de revisão). Os dados são selecionados e salvos em “exportar” utilizando-se as seguintes opções: CSV (formato de exportação); todos os registros (exportar).
- Web of Science: busca sistemática realizada na principal coleção da plataforma. Termo de busca no campo “pesquisa básica” com o filtro: título. Após, os resultados são refinados por “tipo de documento” (seleciona-se apenas os seguintes: article; proceedings paper). Os dados são salvos em “exportar > outros formatos de arquivo” utiliza-se as seguintes opções: registro completo e referências citadas (gravar conteúdo); separado por tabulações (formato de arquivo).

5 ARMAZENAMENTO E TRATAMENTO INICIAL DOS DADOS

Os dados são retirados da plataforma indexada em formato compatível com o Software Microsoft Excel (.txt ou .csv), onde são armazenados em aba e arquivo únicos. As informações utilizadas como parâmetro para a planilha são as seguintes:

AUTHOR	TITLE	JOURNAL	YEAR	DOI	ABSTRACT	KEYWORD	DOCUMENT TYPE	SOURCE	CITATED BY
--------	-------	---------	------	-----	----------	---------	------------------	--------	---------------

A primeira aba do arquivo dispõe da listagem de todos os arquivos organizados conforme as colunas mencionadas, sem qualquer tipo de tratamento. Uma segunda aba é criada para identificar e eliminar artigos duplicados, na terceira aba se copia o que resta da segunda aba e se elimina artigos em andamento, na quarta aba se elimina artigos de conferências, na quinta aba se elimina os artigos que não tenham título relacionado ao tema, na sexta aba se elimina artigos que tenham menos de 1 citação, na sétima aba se eliminam de acordo com o critério de relacionamento com a temática pela leitura do resumo.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

- 1) Quantidade de pessoas na equipe de trabalho da empresa:
 - a) 1 a 9 pessoas;
 - b) 10 a 49 pessoas;
 - c) 50 a 249 pessoas.
- 2) Indique o nível de qualificação dos seus colaboradores. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 3) Sua empresa investe em pesquisa e desenvolvimento. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 4) Sua empresa exporta serviço/produto. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 5) Sua empresa utiliza financiamento. (Sim ou Não).
- 6) Aprendemos habilidades e processos de desenvolvimento de produtos (como design de produtos, protótipos e personalização de produtos para mercados locais) completamente novos na indústria. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 7) Fortalecemos as habilidades de inovação em áreas sem prévia experiência. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 8) Desenvolvemos capacidades completamente novas que são importantes para a inovação (prevendo tendências dos clientes, gerenciando o processo de desenvolvimento de produtos). (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 9) Nossa empresa desenvolve novos produtos e serviços bem aceitos pelo mercado. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 10) Em que medida as mudanças no design do produto/embalagem são importantes. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 11) Em que medida as mudanças no design de produtos/embalagens são uma novidade para o mercado. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 12) Em que medida as melhoras no design de produtos/embalagens são importantes. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 13) Em que medida as melhoras no design de produtos/embalagens são uma novidade. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 14) A medida em suas inovações podem mudar a estrutura do mercado. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 15) A medida que suas inovações podem fazer com que produtos já existentes fiquem obsoletos. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 16) A medida em que os novos produtos lançados são importantes. (Responder em escala Likert de 1 a 5).
- 17) A medida em que os novos produtos lançados são uma novidade. (Responder em escala Likert de 1 a 5).

3 ARTIGO 2 – A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO NO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

Este estudo tem por objetivo **analisar** a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* no Rio Grande do Sul. Para tanto, propõe-se: **identificar** as práticas de controle de gestão utilizadas pelos empreendedores e **identificar** a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das *startups* do Rio Grande do Sul. Para isso, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa, objetivos de forma descritiva, procedimentos de coleta através de um estudo de caso em 3 *startups*: Empresa A, B e C, por uma triangulação de dados obtidos em entrevistas, aplicação de questionários e coleta de informações nas páginas da internet. A seleção das empresas se deu através de amostragem por julgamento, buscou-se pequenas empresas consideradas inovadoras do setor de serviços, com faturamento acima do esperado, faturamento desejado e sem faturamento, para representação em diferentes situações. Os resultados demonstraram as práticas utilizadas por cada empresa, após, foi identificado a influência das práticas utilizadas na capacidade de inovação baseado na triangulação dos dados obtidos. Sob um aspecto geral, a Empresa B demonstrou uma maior preocupação nas diferentes categorias para controle gerencial, assim como na demonstração da capacidade de inovação diante das afirmativas aplicadas em questionário, apesar de não ter faturamento. Do mesmo modo, a Empresa C demonstrou o menor nível de importância às categorias e também menor capacidade de inovação apesar de ser uma empresa com faturamento satisfatório.

Palavras-chave: Controle de gestão. Capacidade de inovação. Estudo de caso.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of management control practices on the innovation capacity of startups in Rio Grande do Sul. To this end, it is proposed: to identify the management control practices used by entrepreneurs and to identify the influence of management control practices on the innovation capacity of startups in Rio Grande do Sul. For this, a qualitative study, descriptive objectives, collection procedures was carried out through a case study in 3 startups: Company A, B and C, by a triangulation of data obtained in interviews, application of questionnaires and collection of information on the internet pages. The selection of companies was through trial sampling, we sought small companies considered innovative in the service sector, with higher than expected revenues, desired billing and without billing, for

representation in different situations. The results demonstrated the practices used by each company, after which the influence of the practices used on the innovation capacity based on the triangulation of the data obtained was identified. In general, Company B showed greater concern in the different categories for management control, as well as in demonstrating the capacity for innovation in the face of the statements applied in a questionnaire, despite not having billing. Likewise, Company C demonstrated the lowest level of importance to categories and also lower innovation capacity despite being a company with satisfactory revenue.

Keywords: Management control. Innovation capability. Innovation capacity. Case study.

3.1 INTRODUÇÃO

As etapas essenciais de uma empresa nascente para um crescimento sustentável e lucrativo não são facilmente visualizados por muitos empreendedores em estágio inicial (Picken, 2017). Cada estágio se caracteriza pelos desafios que a organização deve enfrentar, pois para a obtenção de um empreendimento de sucesso é importante ter disciplina e utilizar práticas de controle gerencial adequadas para cada realidade (Malmi & Brown, 2008; Picken, 2017).

O controle de gestão auxilia em todo o processo de tomadas de decisões durante os estágios de qualquer organização, desde o planejamento do negócio ao longo de todo o ciclo de vida, e com as *startups* não é diferente, com a particularidade de serem denominadas assim devido à sua característica inovadora (Atkinson et al., 2015; Carraro et al., 2019; Davila et al., 2015). Ainda que exista uma crença de que sistemas de controle gerencial (SCG) são burocráticos e prejudicam o desenvolvimento de *startups*, diversos estudos provaram o contrário, demonstrando a necessidade de um controle formal que auxilie no crescimento do negócio e não permita o desperdício de ideias criativas por não obter um controle gerencial e financeiro (Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005, 2007; Santos et al., 2017).

Não há um tipo de SCG universal que possa ser utilizado igualmente para toda e qualquer empresa, diante de cada especificidade são acrescentadas novas variáveis, de acordo com o momento, o tamanho, ambiente, tecnologia, estrutura, estratégia, tornando-se então um pacote de SCG (Malmi & Brown, 2008). Quando os fatores contingentes estão alinhados com a adoção de SCG, isso resulta em um desempenho superior da organização (Cadez & Guilding, 2008; Malmi & Brown, 2008; Otley, 2016).

A inovação é compatível com a cultura organizacional quando os valores e crenças, que são normativamente desejáveis para o uso eficaz da prática, coincidem com os valores e crenças

dos participantes (Ax & Greve, 2017). Desse modo, a inovação atua indiretamente nos resultados organizacionais, agindo no trato com o ambiente externo da organização, sua estratégia, tecnologia e estrutura (Chenhall & Moers, 2015).

Muitas vezes os empreendedores se encontram por conta própria lutando, por tentativa e erro, para estabelecer as bases e construir um negócio escalável (Picken, 2017). Diversos estudos procuram auxiliar esse processo, proporcionando meios de melhorias e adaptações à realidade, convergindo o âmbito acadêmico com o mercado, como o próprio objetivo da presente pesquisa (Carraro et al., 2019; Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005, 2007; Picken, 2017).

Diante deste contexto, este estudo tem por objetivo **analisar** a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* no Rio Grande do Sul. Para tanto, propõe-se: **identificar** as práticas de controle de gestão utilizadas pelos empreendedores e **identificar** a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das *startups* do Rio Grande do Sul. Para este fim, foram realizadas entrevistas, aplicados questionários e foram coletadas informações nas redes sociais e páginas web em um estudo de caso de 3 *startups* estabelecidas no Rio Grande do Sul.

A presente pesquisa fornece o acúmulo de conhecimento sugerido em pesquisas anteriores relacionadas ao tema, com o intuito de abranger diferentes culturas empresariais de flexibilidade e inovação, considerando a necessidade de estudos sobre o impacto do controle gerencial na capacidade inovadora de pequenas empresas. O controle gerencial em empresas em estágio inicial é considerado pelos profissionais como uma questão crítica com potencial significativo de desenvolvimento (Carraro et al., 2019). Sendo assim, pesquisadores da área reconhecem a falta de uma sistemática de aplicação de modelos de controle gerencial para auxiliar no sucesso das *startups* (Carraro et al., 2019; Shalhoub & Qasimi, 2004).

A relação entre cultura organizacional e inovação tem sido objeto de extensas pesquisas nas últimas décadas. A multiplicidade de variáveis culturais sob investigação levou a um conceito fragmentado de cultura para inovação, e ainda falta uma inclusão no estudo da gestão. Além disso, a prática gerencial requer uma estrutura subjacente para decidir qual cultura deve ser implementada para fomentar a inovação e avaliar se uma cultura específica é um instrumento de coordenação eficaz e eficiente (Büschgens et al., 2013).

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada uma breve contextualização sobre as práticas de controle de gestão, capacidade de inovação e alguns estudos relacionados ao tema com o intuito de trazer a compreensão necessária para entendimento da análise do estudo.

3.2.1 Práticas de controle de gestão

A contabilidade gerencial é o processo que fornece informações relevantes, financeiras ou não financeiras, aos gestores e empregados para a tomada de decisão em uma organização, alocando recursos, monitorando, avaliando e recompensando o trabalho (Atkinson et al., 2015). Dentro desse panorama, se utilizam diversas ferramentas com esse papel, formando um sistema de controle gerencial (SCG), o que torna possível auxiliar os tomadores de decisão a verificar se as estratégias e objetivos a nível operacional estão sendo atendidos (Atkinson et al., 2015; Otley, 2016).

Os gestores utilizam sistemas para assegurar que os comportamentos e as decisões de seus funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Malmi & Brown, 2008; Otley, 2016). Os autores Malmi e Brown (2008) sugerem acrescentar o termo pacote de SCG para designar os diferentes tipos de sistemas, introduzidos por variados grupos de interesse em determinados momentos, configurando não um sistema único, mas um pacote de sistemas.

O SCG pode ser estruturado em cinco grupos: planejamento, tecnologia da informação, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais, que são baseados na distinção entre tomada de decisão e controle, e assim aborda os controles que os gerentes usam para direcionar o comportamento dos funcionários (Malmi & Brown, 2008). Um sistema bem projetado deve obedecer ao cumprimento de características essenciais de precisão, pontualidade, consistência e flexibilidade. A organização deve ter habilidade para se adequar perante situações inesperadas, seguindo um ciclo de planejar, fazer, conferir e agir (Atkinson et al., 2015).

Estudos têm provado que SCG não necessariamente são rígidos, burocráticos e prejudicam tanto o espírito empreendedor quanto o futuro de *startups*, mas na verdade são importantes para o crescimento da empresa (Davila & Foster, 2005). O impacto da adoção de SCG agrega valor à empresa diante dos investidores, além disso, o controle gerencial auxilia na tomada de decisão, coordenando os recursos e fluxo de informações, sinalizando como a *startup* atinge um estágio de crescimento mais elevado (Davila et al., 2015; Mercandetti et al., 2017).

Sistemas formais de gestão permitem que os gestores se concentrem melhor em áreas específicas, aumentando assim a probabilidade de fazer uma transição segura da crise empresarial e preparar para o sucesso futuro. Portanto, a adoção de SCG em *startups* estimula o crescimento da empresa assim como o crescimento da *startup* estimula o uso de SCG (Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005, 2007).

A pesquisa de Carraro, Meneses e Brito (2019) propõe a categorização das diferentes práticas de controle de gestão em: Clientes; Estratégia; Sistema de Informações; Qualidade; Desempenho; Colaboradores; Riscos; Orçamento; e Custos. Mesmo que separadas em categorias, de alguma forma ou outra, todas as práticas fazem parte de um único sistema e estão relacionadas entre si. A categoria de **clientes** visa trazer aquelas práticas que estejam focadas nos consumidores, devido à relação entre satisfação do cliente e rentabilidade da empresa, que muitas vezes não é priorizada (Gill et al., 2019).

Informações geradas por um **sistema de informações** contábil podem auxiliar a mudança estratégica de uma maneira proativa, por meio de interações dentro da organização, podendo moldar o desenvolvimento de um negócio através do tempo. Os SCG são afetados e também impactam na **estratégia** de uma empresa (Kober et al., 2007). Os sistemas de informações não auxiliam somente no processo de estratégia, mas servem como meio de analisar e monitorar todas as práticas de controle de gestão (Atkinson et al., 2015).

Princípios gerais de boas práticas demonstram que o controle de **qualidade** é uma função fundamental na gestão de uma organização e não somente um simples meio de verificação. É esse controle que garante o bom funcionamento do produto ou serviço prestado, é uma ferramenta chave para garantir qualidade (Daina et al., 2019).

Já algumas empresas são sabem o risco que existe nas contratações, ou quando o identificam, não conseguem mensurar o seu impacto nos custos ou no desempenho. A identificação, avaliação e mitigação de **riscos** contribuem para uma gestão eficaz do **desempenho** da organização (Jung & Han, 2017).

A gestão **orçamentária** também é um mecanismo útil para melhorar o comportamento gerencial e necessário para motivar os gestores para a realização de objetivos organizacionais. A efetividade organizacional é o reflexo de como os recursos são bem utilizados pela gestão que resulta em produtividade e rentabilidade geral. A gestão orçamentária reforça o planejamento, coordenação, motivação, comunicação, bem como ação de alta gestão (Ugoani, 2019).

Além disso o orçamento serve como base para controlar também os custos. A análise de **custos** é um processo de avaliação do impacto financeiro nas opções de decisões gerenciais, e

pode ser utilizada em busca de uma vantagem competitiva sustentável. A organização deve formular suas estratégias, comunicá-las, implementá-las e monitorá-las em todas as etapas, alinhando-as às metas da gestão de custos (Hansen & Mowen, 2001; Shank & Govindarajan, 1997).

3.2.2 Capacidade de inovação

A utilização de inovação no controle gerencial pode influenciar positivamente no desempenho das organizações, pois é considerada uma importante ferramenta para se obter uma vantagem competitiva. Processos criativos resultam em novos processos tecnológicos e são direcionadores para um bom desempenho, promovendo o aprendizado organizacional, podendo se envolver e apoiar ideias novas, criando novos produtos (Alfaro-García et al., 2017; Calantone et al., 2002; Caseiro & Coelho, 2019; Cepeda-Carrion et al., 2010; Gunday et al., 2011).

A utilização de práticas de controle de gestão influencia a forma que as empresas podem demonstrar sua inovação, ou como podem crescer através dela. A inovação pode ser apresentada na própria forma da empresa se gerir ou no produto final para venda, portanto a relação do controle gerencial com a inovação tem sido objeto de estudos recentes (Calabrò et al., 2019; Davila & Ditillo, 2017).

O tamanho da empresa pode ser uma variável chave para determinar a capacidade de inovação de uma organização, pode ser considerado de acordo com o número de funcionários e as receitas, pois um considerável número de colaboradores contribui para captação de recursos que podem aumentar a receita de um negócio, demonstra sua capacidade de expansão, que determina a sua capacidade de investimento e mão de obra na inovação (De Martino & Magnotti, 2018).

A exportação de produto também é um motor da inovação, pois demonstra que a empresa tem capacidade de competir no mercado internacional (De Martino & Magnotti, 2018; Karantininis et al., 2010). Assim também como a presença de pessoal qualificado tecnicamente, profissionalmente e gerencialmente determina a capacidade da empresa de implementar e realizar a atividade inovadora (Avermaete et al., 2004; De Martino & Magnotti, 2018).

Além disso, a aquisição de competências e mão de obra qualificada são diretrizes para a inovação. O desenvolvimento de produtos ou serviços totalmente novos para o mercado demonstram habilidades em áreas desconhecidas e a previsão de tendências dos consumidores (Grabner et al., 2018). Há uma relação positiva entre a capacidade de inovar e a satisfação dos clientes, ou seja, quanto maior a aprovação do mercado, maior a capacidade de inovar da organização (Le & Lei, 2019).

Enfim, uma forma de medida para a capacidade de inovação é pela análise da importância e novidade representada na apresentação de um novo produto ou serviço. A empresa pode ser considerada inovadora quando demonstra sua capacidade em modificar a estrutura do mercado já existente, criando um novo mercado e tornando os produtos anteriores obsoletos (Malagueño et al., 2018).

3.2.3 Estudos relacionados

A apresentação de estudos relacionados permite trazer informações relevantes para o presente estudo. A pesquisa de Davila e Foster (2005) utilizou uma amostra de 78 *startups* aplicando questionários e realizando entrevistas com CEO, CFO e um gestor representante de cada empresa. O objetivo foi examinar a adoção de orçamento operacional das empresas, complementado com o estudo da adoção de outras práticas, sendo elas: (i) orçamento de caixa, (ii) comparação de desempenho atual com o orçamento, (iii) aprovação de despesas operacionais, (iv) aprovação de despesas de capital, (v) rentabilidade do produto, (vi) rentabilidade do cliente e (vii) custo de aquisição do cliente. Seus resultados demonstraram que orçamento operacional e orçamento de caixa são mais propensos a ser adotados antes de componentes de monitoramento financeiros (comparação de desempenho com orçamento, políticas de aprovação de despesas operacionais e de capital, rentabilidade do produto e do cliente e custo de cliente). Os autores também encontraram uma associação positiva entre a adoção de orçamento operacional e crescimento organizacional de empresas em estágio inicial, concluindo que a adoção de SCG é importante para empresas jovens em crescimento.

Davila e Foster (2007) examinaram nas 78 *startups* no estágio inicial, 46 sistemas individuais de 8 categorias diferentes de SCG: planejamento financeiro, avaliação financeira, planejamento de recursos humanos, avaliação de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, vendas/marketing e parcerias. Em sua análise, os autores encontraram velocidade de adoção de sistemas de planejamento financeiro e avaliação financeira em relação às outras seis categorias, e são considerados os principais SCG associados à contabilidade gerencial. O planejamento financeiro é a categoria mais amplamente adotada em empresas no estágio inicial, seguido pelas categorias de planejamento de recursos humanos e planejamento estratégico. Os sistemas de avaliação financeira são geralmente adotados posteriormente. Os resultados indicam que o número de funcionários, a presença de capital de risco, as operações internacionais e o tempo até a receita estão associados positivamente à taxa de adoção dos SCG. Além disso, há uma associação simultânea entre a evolução de SCG e o tamanho da empresa, medido pelo número de empregados. No geral, as evidências apoiam

fortemente a relevância dos SCG para o crescimento das *startups* em estágio inicial. Os autores concluíram que os CEOs que adotaram menos SCG têm mandatos mais curtos. Isso é consistente com a diferença hipotética entre empresários e gerentes.

Davila, Foster e Jia (2015) examinam a adoção de SCG por *startups*. A investigação incluiu adoções detalhadas de SCG e históricos de financiamento, a partir disso, os autores puderam inferir que uma maior intensidade de SCG, medida como o número de sistemas adotados, tem um impacto positivo no valor da empresa, pois financiadores de ações valorizam mais SCG do que os financiadores de dívidas. Foi apresentada uma relação positiva entre a mudança na intensidade dos SCG e a mudança no valor da empresa e também foi inferido que se encontra uma avaliação mais alta das empresas que alinham suas opções de SCG com o seu posicionamento estratégico. Foi então concluído que os sistemas que implementam a estratégia são percebidos como mais importantes do que outros.

O estudo de Santos, Beuren, e Conte (2017) buscou identificar a intensidade de uso de SCG em empresas incubadas. Em sua análise foi demonstrado que a amostra se encontrava em diferentes estágios de incubação, e o faturamento era proporcional ao nível de incubação. Os instrumentos gerenciais eram utilizados de forma heterogênea, com maior intensidade de uso de planejamento estratégico e financeiro e não tanto de recursos humanos. Os instrumentos mais utilizados encontrados nos resultados foram aqueles voltados à execução das atividades comparando-se aos de controle. Os autores concluíram que as empresas incubadas se preocupam mais com a concepção de suas ideias inicialmente para depois averiguar operacionalização e formalização dos instrumentos.

A pesquisa de Carraro, Meneses e Brito (2019) teve o objetivo de identificar as práticas de controle de gestão usadas por *startups* sob uma abordagem de inovação. Os autores sugerem através do estudo que as empresas da amostra (91 empreendimentos) usem um sugestivo número de controles em relação ao gerenciamento de cliente, desempenho, colaboradores, sistemas de informação e risco. Foram encontradas evidências que o uso de ferramentas de controle gerencial se tornou uma prioridade em empreendimentos que desejam superar os desafios que são levantados pelo grande número de incertezas enfrentadas pelas *startups*.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa em sua abordagem, tendo em vista que busca entender a natureza de um fenômeno social (Gil, 2008). Os objetivos se deram de forma descritiva, por se tratar de uma descrição dos resultados encontrados, assim como foi

realizada uma análise de conteúdo (Beuren, 2012; Gil, 2008). A coleta de dados foi realizada de três formas:

- a) aplicação de questionários;
- b) entrevista semiestruturada;
- c) coleta de dados disponíveis em páginas web ou rede sociais das empresas respondentes.

Assim, o estudo pode ser caracterizado como estudo de caso, tendo em vista a triangulação de 3 fontes para coleta e análise, no entanto deve ser considerado um estudo de caso múltiplo, já que foi realizado em mais de uma empresa (Beuren, 2012).

O estudo de caso é utilizado para responder a perguntas de pesquisa “como” e “por que” e fornecer um estudo aprofundado de um fenômeno em seu contexto real (Yin, 2015). Também é adequado para pesquisas que requerem compreensão detalhada dos processos organizacionais devido à riqueza de dados coletados no contexto (Hartley, 2004). Os estudos de caso são uma forma sistemática e organizada de produzir informações sobre um tema que será valioso para profissionais da área gerindo informações sobre o que as empresas fazem e como fazem (Cooper & Morgan, 2008).

A seleção das empresas participantes se deu através da amostragem por julgamento, em que o objeto de análise é escolhido intencionalmente para pertencer à amostra aqueles que foram considerados adequados para representar a população, possibilitando a riqueza para análise qualitativa (Costa Neto, 2002). Primeiramente foi decidido que as empresas que participassem do estudo teriam de ser do mesmo setor, para que a análise pudesse seguir a mesma lógica em todas elas, o setor selecionado então foi o de serviços e as empresas foram selecionadas dentre aquelas que se considerassem inovadoras. Depois, o critério de escolha foi poder trazer diferentes situações, como empresas estabelecidas no mercado, empresas em estágio inicial, empresas com faturamento satisfatório e empresas sem faturamento.

Para a construção do questionário foi realizada uma revisão sistemática da literatura baseada nos descritores de busca “*management control*” AND “*innovation capa**”, para que abrangessem a temática relacionada a controle gerencial e capacidade de inovação, sendo possível estruturar afirmações que pudessem indicar a relação entre os temas e verificar no mercado o seu impacto. A entrevista foi formulada com base no estudo de Battisti, Brito e Carraro, (2020); Carraro, Meneses e Brito (2019), utilizando a estrutura de separação de controles de gestão em nove categorias: Clientes; Estratégia; Sistemas de Informações; Qualidade; Desempenho; Colaboradores; Riscos; Orçamento e Custos.

Após concluída a etapa de montagem do questionário e da entrevista, os instrumentos foram enviados para avaliação a quatro acadêmicos, doutores na área da contabilidade e dois especialistas do mercado no setor de controladoria de empresas, resultando, após as modificações propostas pelos avaliadores, no questionário e entrevista que se encontram no Apêndice A e B, respectivamente.

O questionário foi então aplicado em três empresas do setor de serviços, disponibilizado por um período de quatro semanas, e as entrevistas foram marcadas de acordo com a disponibilidade dos empresários. Os representantes das empresas foram selecionados pela familiaridade com a área de controle da organização, e os questionários foram aplicados através da ferramenta Google Formulários, enviados através do link gerado via contato por correio eletrônico e com reforços, quando fosse necessário, por comunicação através do aplicativo WhatsApp. Desta maneira, foram aplicados 3 questionários aos representantes das empresas com poder de decisão, os 3 foram respondidos e assim já encaminhados para as entrevistas, que levaram, em média, 30 minutos, via ligação telefônica.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de analisar a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das startups participantes do estudo, será apresentado o perfil das empresas selecionadas, seguido da identificação das práticas de controle de gestão utilizadas e da sua influência na capacidade de inovação.

3.4.1 Perfil das empresas selecionadas

A presente pesquisa buscou uma amostra dentro do mesmo segmento, setor de serviços e empresas pequenas, que pudessem trazer uma certa variedade de situações para analisar sob diferentes aspectos a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação. Para isso, foram realizadas entrevistas, aplicados questionários e coleta de dados nas páginas de internet das empresas selecionadas.

A empresa A é uma startup sem fins lucrativos, com menos de 2 anos de constituição, que desenvolve um sistema inteligente que auxilia o farmacêutico clínico a cuidar do paciente. A instituição presta serviço gratuito a leitos de hospitais públicos do Brasil e se mantém através de doações e pela cobrança da prestação do serviço a leitos privados com um faturamento de até 50% a mais do que seus custos e despesas. O intuito de fazer pesquisa em uma empresa sem fins lucrativos é também demonstrar que esse tipo de organização apesar de não possuir a

finalidade de distribuição de lucros, ainda assim precisa de faturamento e também necessita controlar sua gestão para uma saúde financeira e sustentabilidade.

A empresa B é uma startup com mais de 10 colaboradores, entre 3 a 5 anos de constituição, com seus custos e despesas acima do faturamento. A organização realiza programas de saúde e bem estar para funcionários de outras empresas, oferecendo treinamentos, meditação, massagens, atendimento de psicologia e psiquiatria online ou presencial e serviço de apoio emergencial voltado a questões de suicídio e violência doméstica.

A empresa C é uma *startup* que busca participar de meios interativos inovadores oferecidos por diferentes parques tecnológicos, dos cursos e workshops oferecidos por eles buscando a inovação. É uma empresa que presta consultoria e assessoria em pós vendas de automóveis, tem mais de 10 anos de constituição, com faturamento acima dos custos e despesas. É uma empresa individual, de pequeno porte, sem funcionários, eficiente e rentável, financeiramente saudável com boa resposta do mercado e em busca de crescimento,

Por fim as 3 empresas foram entrevistadas e responderam questionários, assim como também foi utilizado a forma de coleta através das redes sociais e páginas de internet de cada uma das empresas gerando informações para as análises das próximas seções.

3.4.2 Práticas de controle de gestão utilizados pelas empresas selecionadas

Acredita-se que as práticas de controle de gestão são poderosas ferramentas para auxiliar a inovação das organizações, portanto no questionário aplicado foi verificado a percepção dos empresários quanto à sua importância, em uma escala Likert de 1 a 5, como é possível observar na Tabela 1. Para isso, as práticas foram separadas em 9 categorias, de acordo com as pesquisas de Battisti et al. (2020) e Carraro, et al., (2019), sendo elas: Clientes; Estratégia; Sistema de Informações; Qualidade; Desempenho; Colaboradores; Riscos; Orçamento; e Custos. No geral a Empresa B conferiu maior grau de importância às categorias, seguido pela Empresa C, sendo assim o grau mais baixo da Empresa A.

Tabela 1.

Grau de importância dos controles de gestão.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
CLIENTES	2	5	5
ESTRATÉGIA	2	4	4
SISTEMA DE INFORMAÇÕES	3	4	4
QUALIDADE	3	5	4
DESEMPENHO	3	3	4
COLABORADORES	3	4	4
RISCOS	2	3	4

ORÇAMENTO	2	3	4
CUSTOS	2	5	4
MÉDIA	2,44	4	4,11
MODA	2	5	4
MEDIANA	2	4	4

A categoria de clientes visa controlar o gerenciamento de relacionamentos com clientes atuais e aqueles que podem vir a se tornar clientes, (Carraro, et al., 2019; Mercandetti et al., 2017), considerando que a retenção do cliente, sua satisfação e feedback melhorarão a inovação à medida que as empresas demonstrarem programas estruturados focados nos clientes (Gill et al., 2019). Para tanto, as empresas B e C foram as que demonstraram uma maior preocupação nessa categoria, e a empresa A demonstrou menor grau de interesse na área de controle de clientes.

A empresa A revelou na entrevista que capta clientes participando de eventos online que seriam do interesse de organizações com o perfil do cliente que a empresa busca, essa participação se consegue pela rede de contatos adquirida com parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras que o presidente da empresa A construiu ao longo de sua trajetória empreendedora. O entrevistado afirmou que o controle é feito com uma ferramenta online gratuita, que permite gerenciar projetos e compartilhar com os colaboradores, separando por lista os clientes que necessitam instalação e treinamento do sistema, os que estão em processo de instalação e treinamento e os que já tiveram sistema implantado e treinamento realizado, portanto esse controle permite saber em qual momento da prestação de serviço cada cliente se encontra.

O sistema de informação utilizado pela Empresa A para gerenciar a comunicação com os clientes é uma ferramenta que centraliza as conversas nas redes sociais em um único espaço, gerando uma base de dados dos contatos e fornecendo relatórios com as informações captadas, o mesmo sistema fornece uma área para a prestação de suporte ao cliente que já tem o serviço implantado.

De forma similar, a empresa B mantém um banco de dados fornecido por uma ferramenta online, em que no momento que o indivíduo (potencial cliente) entra no site da empresa, ele pode deixar seus dados para contato. Com isso, a empresa utiliza esses dados dentro de uma área específica em que os colaboradores se concentram na prospecção de clientes, e também mantendo o registro dos atuais clientes, o que permite identificar qual colaborador teve contato com qual atual/possível cliente, o que foi dito, quando foi dito e qual meio de comunicação utilizado.

A empresa C revela que se concentra muito mais no atendimento ao cliente após as vendas, diante da própria percepção de que normalmente é a área menos atendida no mercado. A política da empresa é que, quando um cliente tem algum problema, que trate sempre com alguém do cargo de gerência, já que os colaboradores que lidam com os clientes devem ter treinamentos específicos para saber lidar com situações difíceis e para aprender a melhor forma de comunicação, com atenção e respeito.

Quanto à Estratégia, o entrevistado da empresa A afirmou que “é encontrada em todas as áreas da nossa empresa: comercial, desenvolvimento de software, financeira, controladoria, auditoria, suporte, entre outros [...] A estratégia mais forte é na área de desenvolvimento de software, com uma estratégia *lean*, o sistema é implementado em uma semana, algo pequeno e muito rápido.”. Entretanto, a empresa A não possui em suas redes sociais ou página de internet algum espaço com missão, visão e valores definidos, apesar de demonstrarem na entrevista a preocupação com a entrega de um serviço que dê retorno à sociedade, demonstrando que há um campo que poderia ser explorado para atratividade já apontado em estudos anteriores, principalmente se tratando de organizações sem fins lucrativos (Horvath et al., 2018).

Já a Estratégia da Empresa B é planejada anualmente estabelecendo objetivos que são escritos em uma planilha de Excel, o controle para o atingimento dessas metas é semanal com os colaboradores, podendo ser estabelecidas novas metas, com objetivos menores, então controlados em bloco de notas. Enfim a Empresa C revela, quanto à estratégia, em sua entrevista que “nossa missão, visão e valores são focados no cliente, prestando o melhor atendimento possível, com pessoas capacitadas para isso.” A empresa realiza reuniões semanais com seus parceiros para alinhar seus objetivos, implantando o ciclo PDCA, do inglês: *Plan, Do, Check, Act*, que são 4 ações: planejar, fazer, revisar e agir.

Quanto ao sistema de informação a Empresa A utiliza armazenamento de dados em nuvem, ferramentas online para gestão de clientes, sendo o sistema criado pela própria organização não um sistema para controle próprio e sim para os seus clientes na área de saúde. A empresa contratada como hospedeira do sistema que a organização criou fornece os dados de eventuais erros que possam surgir na plataforma dos clientes diretamente ao correio eletrônico, essa também é a forma utilizada como controle de qualidade da empresa A, baseada na quantidade e no conteúdo dos possíveis erros gerados.

A Empresa B possui um sistema de informação próprio para o gerenciamento da intermediação da prestação do serviço dos colaboradores com os clientes, a cobrança e outros aspectos operacionais. Para o fluxo comercial é utilizado um desenvolvedor de software para controle de marketing de entrada e vendas. O desempenho é controlado por planilha Excel

comparando o volume de entrega efetiva com as metas propostas, também o orçamento e custos, separados por região. O entrevistado revelou que o controle de riscos deveria ser melhorado, pois o único controle sobre risco que se tem é o risco de uma eventual falta de algum colaborador, em que nesse caso sempre existe um prestador de serviço suplente, além disso não são considerados outros riscos.

A empresa C declarou em entrevista utilizar um sistema de informação contratado para a gestão de relacionamento com o cliente, e o uso da ferramenta Power BI para análise de indicadores e relatórios para controlar o desempenho. O orçamento é estabelecido anualmente e o controle dele, assim como o de custos, é mensal e utiliza as ferramentas de análise e planilhas Excel.

Quanto ao Desempenho, Orçamento e Custos, o entrevistado da Empresa A declarou não haver nenhum tipo de controle específico. A área financeira é centralizada em uma pessoa e, sendo assim, a organização declarou que “como a empresa tem um bom faturamento e custos muito baixos, a única coisa que se faz é observar o saldo da conta bancária e não gastar mais do que 50% do valor disponível no mês”. Os colaboradores são principalmente voluntários, já que é permitido pelo tipo de constituição ser uma associação privada sem fins lucrativos, formada por um grupo de pessoas com o ideal de fornecer um serviço de qualidade às farmácias clínicas em troca de obter dados para a realização de pesquisas universitárias que esses dados possam auxiliar.

A forma de mitigar os riscos da Empresa A, quanto ao possível descontentamento de algum cliente, é não exigir fidelidade, portanto se o cliente experimentou e não teve suas expectativas atendidas pode cancelar o serviço a qualquer momento. Para o risco do funcionamento do sistema, o entrevistado declarou que o seu desenvolvimento permitiria que funcionasse de forma totalmente autônoma por aproximadamente 10 meses sem a necessidade da intervenção de algum colaborador.

O entrevistado da Empresa C revelou que não há um controle de riscos, a política da empresa é trabalhar de forma que não seja necessária a contratação de empregados e manter parcerias com outras empresas através de contratos. Outra política adotada para eventuais riscos não previstos é “manter sempre saldo em caixa, pois até mesmo para problemas que exijam um desembolso maior do que o disponível, somente quando há saldo positivo em caixa é que bancos fornecem empréstimos”.

A participação em eventos fornecidos no ecossistema de startups e incubadoras por parte da Empresa C, possibilita a criação de uma rede de contatos, formação de parcerias e aprendizado em ferramentas tecnológicas. Os colaboradores da Empresa C são empresas

especializadas em diversas áreas para que em conjunto prestem soluções em diferentes necessidades dos clientes, portanto a gestão dos colaboradores é feita através de reuniões virtuais semanalmente com os parceiros para alinhamento de objetivos.

3.4.3 Influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das empresas selecionadas

Para verificar a capacidade de inovação das organizações é necessário analisar diferentes aspectos. Para isso, o presente estudo buscou na literatura o que outros autores utilizavam para medir essa capacidade, possibilitando a construção de instrumentos para coleta de dados. Assim, baseando-se em questionário, entrevista e informações das redes sociais e páginas da internet foi possível analisar a influência das práticas de controle de gestão utilizadas pelas empresas selecionadas na capacidade de inovação.

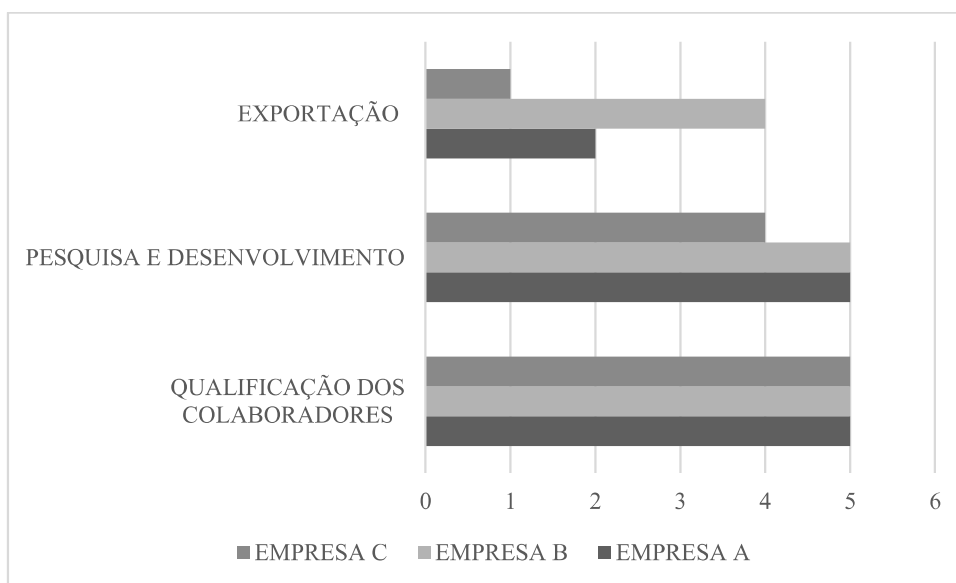


Figura 1. Exportação, pesquisa e desenvolvimento e qualificação dos colaboradores.

De acordo com a Figura 1, todas as empresas demonstraram alto nível de qualificação dos seus colaboradores e investimento em pesquisa e desenvolvimento. A Empresa A possui quatro colaboradores a nível de doutorado em alto cargo da organização, assim como seu investimento em pesquisa e desenvolvimento também é identificado na política da organização em fornecer os dados gerados por seus clientes a pesquisadores científicos. A Empresa C demonstrou a preocupação na qualificação dos colaboradores em sua prática de controle de manter treinamentos para o melhor atendimento ao cliente.

A qualificação dos colaboradores determina a capacidade da mão de obra de ser inovadora, devido ao conhecimento adquirido que pode ser aplicado e exige conhecimento técnico, assim como o investimento em pesquisa e desenvolvimento, pois quanto maior o

investimento, maior é a capacidade de adquirir novos conhecimentos que podem ser aplicados no desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores (Avermaete et al., 2004; De Martino & Magnotti, 2018).

A empresa B foi a única que demonstrou alto nível em exportação, o que contribui na inovação devido à competitividade em mercado internacional, e também é uma forma de demonstrar a aceitação do mercado quanto ao serviço prestado ou produto lançado (De Martino & Magnotti, 2018; Karantininis et al., 2010).

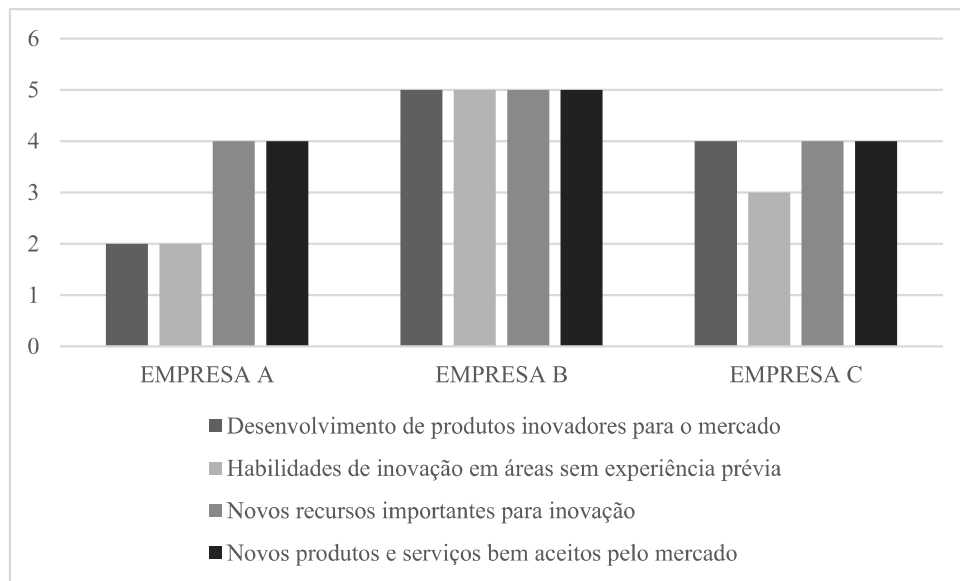


Figura 2. Desenvolvimento e habilidades na produção.

De acordo com a Figura 2, a Empresa B demonstrou ter a maior capacidade de inovação no desenvolvimento de produtos inovadores, com habilidades de inovação em áreas sem experiência prévia, novos recursos importantes para inovação e novos serviços bem aceitos pelo mercado. A Empresa A tem alta aceitabilidade dos seus serviços, mas um menor grau no desenvolvimento de habilidades de inovação onde não haja experiência prévia de mercado, assim como a empresa C. Enfim todas as empresas declararam nas entrevistas que realizam pesquisa de satisfação como prática de controle para medir o retorno do cliente, possibilitando verificar a aceitação do consumidor e desenvolver melhorias necessárias.

A capacidade de inovação pode ser inferida baseada no aprendizado de habilidades e processos no desenvolvimento de produtos ou serviços que sejam novos para o mercado, no fortalecimento de habilidades de inovação em áreas que ainda não existe experiência no mercado, e no desenvolvimento de capacidades novas, sendo esses importantes para a inovação, capaz de antecipar tendências de consumidores e, com isso, gerenciando o processo do desenvolvimento dos produtos e serviços de acordo, medidos também pela reação dos clientes quando o produto ou serviço é bem aceito (Grabner et al., 2018; Le & Lei, 2019).

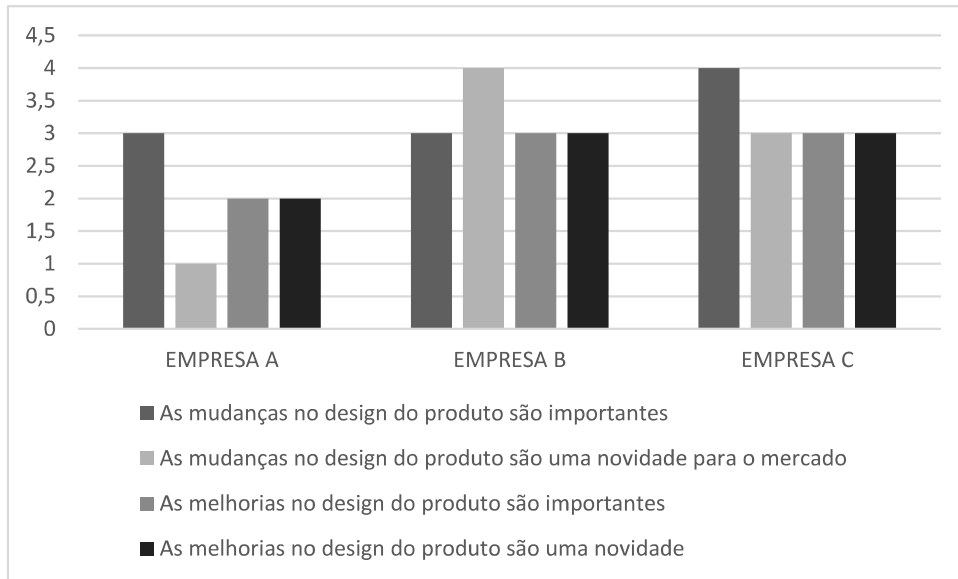


Figura 3. Mudanças e melhorias do produto.

Os autores Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2018) apesar de focar na relação do BSC com a capacidade inovativa das empresas, utilizaram como medida da capacidade de inovação a preocupação dos empresários de pequenas empresas com mudanças e melhorias no produto/serviço quanto ao ser realmente uma novidade e também de relevância. Sob esta perspectiva, os respondentes da presente pesquisa não demonstraram alto nível de capacidade de inovação. A empresa A foi a de menor nível sobre as afirmativas, conforme Figura 3, comunicando que, ao contrário da Empresa B, por exemplo, as mudanças no design do produto não são uma novidade para o mercado, mas suas melhorias são relativamente importantes.

As empresas B e C afirmaram que as melhorias no design são importantes e são uma novidade para o mercado em nível 3. Assim, para a Empresa B, a prática utilizada é mais concentrada em ser uma novidade, enquanto para a Empresa C considera mais importante a mudança no design. Ambas empresas B e C revelaram que se baseiam no feedback dos clientes para os ajustes, assim como reuniões com colaboradores, porém qualquer mudança ou melhoria é feita com aprovação e planejamento dos colaboradores envolvidos da área específica.

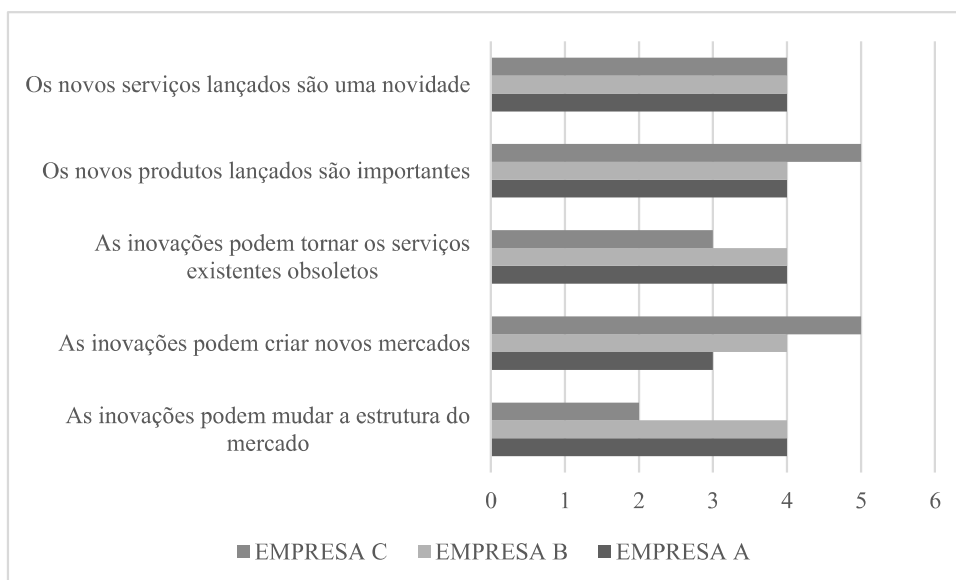


Figura 4. Novos serviços e mercados.

Os autores Malagueño et al. (2018) mediram a capacidade de inovação de forma exploratória ao verificar se as inovações de pequenas empresas podiam mudar a estrutura do mercado, ou até mesmo criar um novo mercado tornando produtos ou serviços existentes obsoletos. A partir disso, ao observar a Figura 4, a Empresa C tem maior capacidade de inovação ao se tratar principalmente de lançamento de novos produtos importantes e a capacidade de criar um novo mercado, enquanto a Empresa A tem baixo nível na capacidade de mudar a estrutura do mercado com seu produto. Apesar disso, todas as empresas reportaram que seus serviços são uma novidade.

Tabela 2. Média, moda e mediana das respostas.

	MÉDIA	MODA	MEDIANA
EMPRESA A	2,9375	2	3
EMPRESA B	3,8125	5	4
EMPRESA C	3,78125	4	4

Por fim, para cada aspecto analisado sob a perspectiva de estudos anteriores para avaliar a capacidade de inovação das organizações é demonstrado que existe alguma prática de controle de gestão que auxilia, molda ou cria o processo (Carraro, et al., 2019; De Martino & Magnotti, 2018; Grabner et al., 2018; Le & Lei, 2019; Malagueño et al., 2018). Ao analisar o questionário aplicado nas empresas, as afirmativas capazes de verificar a capacidade de inovação foram disponibilizadas com uma métrica em escala Likert de 1 a 5 e totalizaram 32 afirmativas, que foram calculadas média, moda e mediana de cada empresa, conforme pode-se ver na Tabela 2, sendo possível inferir em uma visão geral que a Empresa B seria a empresa de maior capacidade de inovação e a empresa A a de menor capacidade.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das organizações selecionadas para o estudo. Com esse intuito identificou-se as práticas utilizadas pelos empresários, e a sua influência na capacidade de inovação através da triangulação de dados, realizando-se entrevistas, questionários e obtendo-se informações através das páginas de internet de apresentação das organizações.

As empresas participantes foram selecionadas de acordo com o contexto inovador, foram então duas empresas novas, denominadas startups, que apresentassem faturamento satisfatório e sem faturamento e também uma empresa com mais de 10 anos de constituição, a fim de avaliar a utilização de práticas de controle de gestão em diferentes situações, porém todas se encontram no setor de serviços e inovação.

A intenção de trazer o estudo de caso é a oportunidade em analisar organizações sob diferentes ângulos. Existe a limitação de não ser possível generalizar os resultados, porém permite uma visão aprofundada do assunto (Albertini, 2019). Também foi o propósito deste estudo verificar quais práticas de controle de gestão estão sendo usadas por uma empresa que se denomina inovadora, uma empresa com faturamento satisfatório e outra sem faturamento, e o quanto um negócio que se denomina inovador de fato o é, ao verificar com a literatura a respeito da capacidade de inovação (Le & Lei, 2019).

Sob um aspecto geral, a Empresa B demonstrou uma maior preocupação nas diferentes categorias para controle gerencial, assim como na demonstração da capacidade de inovação diante das afirmativas aplicadas em questionário, apesar de não ter faturamento. Do mesmo modo, a Empresa C demonstrou o menor nível de importância às categorias e também menor capacidade de inovação apesar de ser uma empresa com faturamento satisfatório.

Enfim para futuras pesquisas, sugere-se então ampliar a amostra e aplicar o questionário em quantidade a empresas que possibilitem inferir dados de uma determinada população e analisar quantitativamente medindo a influência a partir de hipóteses que avaliem como as práticas de controle de gestão influenciam positivamente a capacidade de inovação. Assim também podem ser analisadas de forma mais específica algumas práticas de controle de gestão selecionadas.

REFERÊNCIAS

- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *J Bus Ethics*, 159(4), 1163–1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M., & Alfaro Calderón, G. G. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, 46(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0153>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4^o ed). Atlas.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. The content of the paper is the responsibility of the first three authors. *Trends in Food Science & Technology*, 15(10), 474–483. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2004.04.005>
- Ax, C., & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59–74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.007>
- Battisti, S., Brito, C., & Carraro, W. B. W. H. (2020). Identifying innovative practices of management control among start-ups. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 401. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.10029566>
- Beuren, I. M. (Org.). (2012). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3^o ed). Atlas.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review: Organizational Culture and Innovation. *J Prod Innov Manag*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Carraro, W., Meneses, R., & Brito, C. (2019a). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Review of Business Management*, 21(4), 861–868. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>

- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2010). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts: effect of absorptive capacity on innovativeness. *British Journal of Management*, no-no. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159–178. <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.2.159>
- Costa Neto, P. (2002). *Estatística*. Edgard Blücher.
- Daina, L. G., Sabău, M., Daina, C. M., Neamțu, C., Tit, D. M., Buhaș, C. L., Bungau, C., Aleya, L., & Bungau, S. (2019). Improving performance of a pharmacy in a Romanian hospital through implementation of an internal management control system. *Science of The Total Environment*, 675, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.04.231>
- Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27–47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early- Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early- Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015a). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207–239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- De Martino, M., & Magnotti, F. (2018). The innovation capacity of small food firms in Italy. *Euro Jrnl of Inn Mnagmnt*, 21(3), 362–383. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2017-0041>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^o ed). Atlas.
- Gill, L., McCarthy, V., & Grimmett, D. (2019). *Voice of the Customer: Creating Client Centered Cultures in Accounting Firms for Retaining Clients and Increasing Profitability* (SSRN Scholarly Paper ID 3780409). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3780409>

- Grabner, I., Posch, A., & Wabnegg, M. (2018). Materializing Innovation Capability: A Management Control Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 163–185. <https://doi.org/10.2308/jmar-52062>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos: Contabilidade e controle*. Cengage Learning.
- Hartley, J. (2004). Case Study Research. In C. Cassell & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (p. 323–333). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n26>
- Horvath, A., Brandtner, C., & Powell, W. W. (2018). Serve or Conserve: Mission, Strategy, and Multi-Level Nonprofit Change During the Great Recession. *Voluntas*, 29(5), 976–993. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9948-8>
- Jung, W., & Han, S. H. (2017). Which Risk Management Is Most Crucial for Controlling Project Cost? *Journal of Management in Engineering*, 33(5), 04017029. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000547](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000547)
- Karantininis, K., Sauer, J., & Furtan, W. H. (2010). Innovation and integration in the agri-food industry. *Food Policy*, 35(2), 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2009.10.003>
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425–452. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *J of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mercandetti, F., Larbig, C., Tuozzo, V., & Steiner, T. (2017). Innovation by collaboration between startups and SMEs in Switzerland. *Technology Innovation Management Review*, 7, 23–31. <https://doi.org/10.22215/timreview/1125>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103–132.
- Shalhoub, Z. K., & Qasimi, L. A. (2004). Crafting the environment for high tech incubation projects: The case of Dubai. *International Journal of Management Practice*, 1(1), 86. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2004.004872>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos* (4^o ed). Campus.
- Ugoani, J. (2019). *Budget Management and Organizational Effectiveness in Nigeria* (SSRN Scholarly Paper ID 3368912). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3368912>
- Yin, R. k. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da dissertação foi responder à problemática: Como as práticas de controle de gestão influenciam a capacidade de inovação de *startups*? Esta pergunta foi respondida com base nos resultados complementados com os dois artigos apresentados, em que o primeiro trabalho fornece diretrizes e um instrumento de coleta de dados e o segundo se utiliza desse instrumento, aprimorando-o e acrescentando mais instrumentos que permitiram verificar empiricamente quais as práticas de controle de gestão estão sendo utilizadas por *startups* e a sua capacidade de inovação, fazendo então um estudo de caso em *startups* do Rio Grande do Sul.

Primeiramente, para atender ao objetivo de estruturar diretrizes para pesquisas futuras na temática de controle de gestão e capacidade de inovação, foi analisada a evolução temporal da temática. Depois foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados e identificado diretrizes para futuras pesquisas, compondo o primeiro artigo através de uma revisão sistemática. O segundo artigo buscou identificar as práticas de controle de gestão e a capacidade de inovação de startups no Rio Grande do Sul, identificando as práticas utilizadas pelos empresários, e a capacidade de inovação, analisando através da triangulação de dados, realizando-se entrevistas, questionários e obtendo-se informações através das redes sociais e páginas de internet das organizações.

A revisão sistemática permitiu analisar o conteúdo de 27 artigos sobre a temática trazendo um instrumento de coleta de dados para dar continuidade à pesquisa, aproveitando ainda as diretrizes apontadas pelos mesmos autores que forneceram informações para que fosse possível analisar a capacidade de inovação de empresas. Este primeiro artigo sofre as limitações que implicam a realização de uma revisão da literatura, pois o escopo da pesquisa acaba sendo determinado pela visão do pesquisador, mesmo que seja isso que a faz ser única (Babl et al., 2014; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004).

Os principais produtos em forma de contribuição do primeiro artigo foram o instrumento para coleta de dados e as lacunas de pesquisa apontadas pelos autores da amostra. Esse estudo fornece informações para que outros pesquisadores implementem o questionário em diferentes setores e culturas, assim como as lacunas apresentadas nos estudos selecionados que servem de guia para a continuidade do acúmulo de conhecimento sobre a temática.

Esse instrumento serviu então de base para o segundo artigo da dissertação em que foi realizado um estudo de caso, acrescentando dados ao questionário e aplicando-o juntamente com entrevistas e coleta de informações nas páginas de internet das empresas selecionadas para

a análise da influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* no Rio Grande do Sul. A seleção das empresas que participaram do estudo foi devido à denominação inovadora, e dentro dessa característica foi selecionado o setor de serviços e situações de uma empresa no estágio inicial sem faturamento, outra com faturamento satisfatório e uma terceira, com maior tempo de constituição, com faturamento também satisfatório.

Enfim o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada da organização em questão, portanto para o presente estudo foram selecionadas 3 empresas com algumas características diferentes para que se possa ter uma visão ampliada da situação, embora não seja possível inferir generalidades, sendo a limitação desse estudo. A contribuição é dada ao preencher uma lacuna já apontada anteriormente, assim as vantagens que o estudo de caso pode trazer à pesquisa permitem a verificação de situações tais como: quais são as práticas realizadas por uma empresa que tem capacidade inovadora com faturamento; quais as práticas que podem estar faltando no negócio que ainda não tem faturamento e verificar se essas empresas que se denominam inovadoras o são de fato (Albertini, 2019; Chenhall & Moers, 2015).

REFERÊNCIAS

- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *J Bus Ethics*, 159(4), 1163–1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M., & Alfaro Calderón, G. G. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, 46(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0153>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4^o ed). Atlas.
- Babl, C., Schiereck, D., & von Flotow, P. (2014). Clean technologies in German economic literature: A bibliometric analysis. *Review of Managerial Science*, 8(1), 63–88. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0095-8>
- Battisti, S., Brito, C., & Carraro, W. B. W. H. (2020). Identifying innovative practices of management control among start-ups. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 401. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.10029566>
- Beuren, I. M. (Org.). (2012). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3^o ed). Atlas.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review: Organizational Culture and Innovation. *J Prod Innov Manag*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Carraro, W., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combining categories of management control tools for high performance of start-ups. *RBGN*, 21(4), 861–868. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Chen, C. X. (2017). Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 23–26. <https://doi.org/10.2308/jmar-51795>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>

- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159–178. <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.2.159>
- Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27–47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207–239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^o ed). Atlas.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Org Development J*, 39(6), 694–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Grabner, I., Posch, A., & Wabnegg, M. (2018). Materializing Innovation Capability: A Management Control Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 163–185. <https://doi.org/10.2308/jmar-52062>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Shalhoub, Z. K., & Qasimi, L. A. (2004). Crafting the environment for high tech incubation projects: The case of Dubai. *IJMP*, 1(1), 86. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2004.004872>
- Shapiro, B. (2016). Using Traditional Narratives and Other Narrative Devices to Enact Humanizing Business Practices. *Journal of Business Ethics*, 139(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2645-x>
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.