

Inovação Gerencial Incorporada ao Sistema de Controle Gerencial: Um Estudo de Caso em uma Organização do Setor de Metalurgia

Caroline Sulzbach Pletsch¹ , Marcia Zanievicz da Silva² 

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

² Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil.



¹caroline.pletsch@udesc.br

²mzsilva@furb.br

Editado por:

Ana Paula Capuano da Cruz

Resumo

Objetivo: O estudo tem como objetivo caracterizar como a inovação gerencial foi incorporada ao Sistema de Controle Gerencial (SCG) em uma organização do setor de metalurgia.

Método: Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e estudo de caso em uma organização listada na B3, do setor de metalurgia. A inovação gerencial emergiu do caso de estudo, sendo representada por um novo modelo de gestão. A coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas, documentos e observação. A análise de conteúdo foi utilizada para analisar os dados, com o auxílio do Software Nvivo.

Resultados: Verifica-se que a organização tem focado em novos sistemas de controle, em informações contábeis e de gestão, que permitem agilidade e assertividade na tomada de decisão. A prática gerencial de definição e acompanhamento de indicadores e estruturação de procedimentos internos requer um processo gerencial voltado ao desempenho dos colaboradores, planejamento estratégico e orçamento. A tecnologia da informação permite sistemas que facilitam as operações e processos. As mudanças no sistema de gestão de custos melhoraram as análises e proporcionaram redução de custos, favoreceram a criação de novas linhas de produtos e novos mercados. Essas ações permitem transparência externa, o que reflete em novas parcerias e fortalecimento das relações externas.

Contribuições: Os insights gerados pela inovação gerencial incorporada ao SCG permitem que as empresas definam e acompanhem indicadores de desempenho, utilizem procedimentos internos, busquem por agilidade e assertividade na tomada de decisão, valorizem e reconheçam o desempenho dos colaboradores, invistam no planejamento estratégico e orçamento, na gestão de pessoas, em Dashboard de KPIs, em novas parcerias e fortalecimento das relações com empresas, clientes, fornecedores.

Palavras-chave: Inovação Gerencial; Dimensões da Inovação Gerencial; Sistema de Controle Gerencial.

Como Citar:

Pletsch, C. S., & Silva, M. Z. (2024). Inovação Gerencial Incorporada ao Sistema de Controle Gerencial: Um Estudo de Caso em uma Organização do Setor de Metalurgia. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 17(2), 070–084/085. <https://doi.org/10.14392/asaa.2024170204>

Submetido em: 28 de Outubro de 2022

Revisões Requeridas em: 26 de Dezembro de 2023

Aceito em: 11 de Abril de 2024

Introdução

Frente a concorrência, avanços tecnológicos e escassez de recursos, as organizações precisam inovar para se manterem no mercado e crescerem (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Da mesma maneira, as organizações precisam atingir e manter o controle gerencial, pois qualquer perda de controle pode causar danos à reputação, dificuldades financeiras ou até mesmo insolvência (Goebel & Weißenberger, 2017).

A inovação gerencial, como tal conceituada por Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), constitui-se como uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova, cujo objetivo é contribuir para o alcance das metas organizacionais. Assim também, como novos conhecimentos gerenciais e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas da organização (Damanpour & Aravind, 2012). Logo, parte da inovação gerencial é incorporada ao Sistema de Controle Gerencial (SCG), conceituado por Simons (1995) como rotinas e procedimentos formais utilizados pelos gestores nas atividades organizacionais.

Informações integradas ao SCG foram estudadas por Laguir, Gupta, Bose, Stekelorum e Laguir (2022), os quais verificaram capacidades analíticas para detectar comportamentos emergentes, novas prioridades e metas e/ou valores emergentes a serem incorporados no SCG, como declarações de missão, planos estratégicos, melhorar a tomada de decisão e melhorias contínuas.

A inovação gerencial é importante para as organizações, pois além de introduzir mudanças que promovem a eficácia da organização (Damanpour & Evan, 1984, Damanpour, 1987, Damanpour & Aravind, 2012, Damanpour & Magelssen, 2015), é antecessora dos demais tipos de inovação, como as inovações técnicas (Favoreu, Maurel, Carassus, & Marin, 2018; Janka, Heinicke, & Guenther, 2019). Nesse sentido, entende-se que se a organização não tiver flexibilidade para alterar práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão, por exemplo, também não conseguirá inovar em produtos, processos de produção, tecnologia, entre outros.

Frente ao exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como a inovação gerencial foi incorporada ao SCG em uma organização do setor de metalurgia? O estudo objetiva caracterizar como a inovação gerencial foi incorporada ao SCG em uma organização do setor de metalurgia.

A motivação para a realização deste estudo ocorreu a partir das lacunas de pesquisas existentes na literatura, que enfatizam a necessidade de novos estudos para melhor compreender a inovação gerencial. Segundo Damanpour e Aravind (2012), os aspectos conceituais e empíricos específicos da inovação gerencial não têm sido examinados com a mesma amplitude que os outros tipos de

inovação. Entende-se que a inovação gerencial deveria ser examinada na mesma amplitude em decorrência de conceber os demais tipos de inovação, tais como inovação de produto, processo de produção, tecnologia, entre outras (Favoreu et al., 2018; Janka, Heinicke, & Guenther, 2019).

O estudo também se justifica devido à falta de um olhar da contabilidade gerencial sobre a inovação gerencial. Estudos têm examinado a relação do SCG com o processo de inovação, com a inovação de produtos e processos (Frezatti, Bido, Cruz & Machado, 2017; Henri & Wouters, 2020; Luiz & Beuren, 2023). Frezatti et al. (2017) examinaram a associação entre os SCG e o processo de inovação. Henri e Wouters (2020) examinaram até que ponto a interdependência das práticas de controle de gestão que fornecem uma combinação de informações para a tomada de decisões apoia ou impede a inovação de produtos. Luiz e Beuren (2023) analisaram os efeitos da incerteza ambiental no uso de SCG e na inovação de produtos e processos.

Ainda, como sugerido por Lopes, Santos, Silva e Martins (2018), da realização de estudos qualitativos, para aprofundar o entendimento sobre a adoção da inovação gerencial em organizações. Dessa maneira, o estudo também se justifica pela realização de um trabalho qualitativo, sendo que em estudos anteriores sobre inovação gerencial, o que predomina é a abordagem quantitativa.

O estudo contribui ao propor uma configuração de inovação gerencial, na qual incorpora diferentes dimensões contidas na literatura. A contribuição reside no entendimento das dimensões da inovação gerencial (prática gerencial, processo gerencial, tecnologia da informação e relações externas), para se ter conhecimento da mudança interna em termos de procedimentos, regras, rotinas, informação, entre outros, incorporadas ao SCG.

Segundo Sisaye e Birnberg (2010) as inovações gerenciais são implementadas para melhorar o controle interno, os sistemas contábeis, estruturas organizacionais, processos gerenciais e coordenação de departamentos. No entendimento de Janka et al. (2019), a inovação gerencial é introduzida na organização para desafiar ou melhorar o sistema de gestão. Sartori, Facco e Garrido (2022) destacam a necessidade de uma maior compreensão do processo de gestão, estratégia e práticas.

Os insights gerados pela inovação gerencial incorporada ao SCG permitem que as empresas definam e acompanhem indicadores de desempenho, utilizem procedimentos internos, busquem por agilidade e assertividade na tomada de decisão, valorizem e reconheçam o desempenho dos colaboradores, invistam no planejamento estratégico e orçamento, na gestão de pessoas, em Dashboard de KPIs, em novas parcerias e fortalecimen

to das relações com empresas, clientes, fornecedores.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação gerencial

Uma inovação gerencial é efetivamente adotada quando colocada em prática na organização (Damanpour & Schneider, 2008) e deve resultar em uma mudança organizacional (Damanpour & Evan, 1984). Segundo Damanpour (1987) a inovação gerencial é um meio de introduzir mudanças. Estudos indicam que a mudança organizacional é impulsionada ou possibilitada pela inovação gerencial (Damanpour & Aravind, 2012).

Por envolver um ambiente organizacional complexo, com diferentes atores e relacionamentos, a inovação gerencial tende a ser configurada de acordo com as especificidades do contexto organizacional (Birkinshaw & Mol, 2006, Ganter & Hecker, 2013). De acordo com Busco, Caglio e Scapens (2015), a inovação gerencial traduz questões complexas em representações visuais claras, ordem e conhecimento, bem como diferentes interesses podem ser atendidos.

A partir de uma revisão conceitual do desenvolvimento, geração, adoção, antecedentes e influências da inovação gerencial na conduta organizacional, Damanpour e Aravind (2012) destacam que ainda não há uma tipologia estabelecida de inovação gerencial. Os estudos utilizam diferentes conceitos e mensuração para a inovação gerencial, assim diferentes dimensões são verificadas na literatura, não havendo consenso sobre o tema (Damanpour, 2014).

Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) dimensionam a inovação gerencial em estrutura, processos, sistemas administrativos, conhecimento e habilidades gerenciais. Damanpour e Aravind (2012) propõem algumas possibilidades de dimensões da inovação gerencial, dividindo-a em inovações de estratégia e estrutura, formas e procedimentos, tecnologia da informação e administrativas, radicalidade da inovação.

É relevante destacar que para a inovação gerencial ocorrer, a mudança deve estar associada às dimensões de novas práticas, processos ou estruturas (Vaccaro et al., 2012). Lopes (2017) considera a inovação gerencial em três dimensões distintas e inter-relacionadas: novas estruturas organizacionais, novos processos de gestão e novas atividades e práticas gerenciais. O autor investiga essas dimensões com o objetivo de observar se as práticas de gestão de recursos humanos voltadas à inovação em produtos e processos estão relacionadas também com a adoção de inovações gerenciais.

Favoreu et al. (2018) exploraram as relações entre diferentes categorias de inovação gerencial em organizações públicas. As categorias de inovação gerencial utilizadas foram inovação de processos e instrumentos, inovação

de estrutura. Identificaram no primeiro caso analisado que uma inovação de processo abrangente de natureza técnica (um sistema de informação) influencia a adoção de uma inovação estrutural mais ampla. No segundo caso, uma mudança na estrutura levou à formulação de um projeto estratégico. Dessa maneira, os resultados demonstraram que a inovação gerencial promove outras inovações, complementares, as quais contribuem para a implementação da primeira, ocorrendo uma relação de interdependência e influência entre elas.

Damanpour (2014) destaca que não há um consenso sobre as dimensões. Assim, de maneira geral, apresenta-se na Tabela 1 as dimensões mencionadas e utilizadas com maior frequência nos estudos recuperados.

Tabela 1
Dimensões da inovação gerencial

Dimensões	Definição	Autores
Prática	Mudanças no que os gestores fazem como parte de seu trabalho no dia a dia (atividades e atribuições), o que inclui a definição de novas regras e procedimentos associados. Isso também pode resultar da atribuição de trabalho a alguém (ou seja, tarefa) e do dever de executar tal trabalho (ou seja, função) (Vaccaro et al., 2012).	Ansari, Bell e Okano (2006), Vaccaro et al. (2012), Volberda, Van den Bosch; Heij (2013), Ansari, Reinecke e Spaan (2014), Lopes (2017), Su, Chen e Wang (2018)
Processo	Como o trabalho é realizado e incluem mudanças articuladas em rotinas que regem o trabalho das pessoas, bem como a forma como a recompensa é estabelecida. Isso pode ser ilustrado por mudanças nos sistemas gerenciais ou mudanças no que se espera das pessoas, quais resultados e comportamentos são recompensados e quais não são (Vaccaro et al., 2012).	Armbruster et al. (2008), Vaccaro et al. (2012), Sisaye e Birnberg (2010), Damanpour (2010), Lopes (2017)
Tecnologia da informação	Uso de novos sistemas de informações para promover a eficiência dos sistemas operacionais e processos (Walker et al., 2011).	Mustonen-Ollila e Lytinen (2003), Zawawi e Hoque (2010), Walker et al. (2011), Damanpour e Aravind (2012), Wiengarten et al. (2013)
Relações externas	Relacionamentos novos entre organizações ou que tiveram alterações significativas, tais como acordos cooperativos, alianças, parcerias, terceirização ou subcontratação de tarefas entre organizações (Hecker & Ganter, 2013).	Hecker e Ganter (2013), Nieves e Segarra-Ciprés (2015), Lopes et al. (2018), Damanpour, Sanchez-Henriquez e Chiu (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dessas dimensões, de acordo com Favoreu et al. (2018), a inovação gerencial pode ser agrupada em duas categorias genéricas: (i) inovações relacionadas a mudanças na organização e estrutura; (ii) inovações relacionadas a mudanças nas técnicas e processos gerenciais. Ao seguir o contexto da segunda categoria,

neste estudo considera-se as dimensões da inovação gerencial relacionadas às mudanças na (i) prática, (ii) processo, (iii) tecnologia da informação e (iv) relações externas, as quais são incorporadas ao SCG.

2.2 Inovação gerencial e SCG

Estudos relacionaram inovação e SCG, tais como Frezatti et al. (2017), Janka et al. (2019), Oro e Lavarda (2020), Rikhardsson et al. (2021) e Luiz e Beuren (2023). Frezatti et al. (2017) examinaram a associação entre os SCG e o processo de inovação. Concluíram que os SCG estão associados à inovação, dependendo de antecedentes compostos por elementos distintos, como estímulos externos e estratégias de inovação.

Janka et al. (2019) descobriram que a inovação gerencial tem uma associação positiva com os controles gerenciais. Os resultados demonstram que os controles gerenciais devem ser transparentes, permitindo a partilha de informações e a visibilidade. Os gestores podem moldar a inovação gerencial usando controles gerenciais específicos. As conclusões do estudo mostram que é importante aumentar o compromisso dos funcionários com as organizações, estabelecendo mecanismos de responsabilização de ações; que as organizações prestem especial atenção aos processos de seleção e colocação de funcionários; que as crenças organizacionais desempenham um papel crucial para introduzir inovação gerencial.

Oro e Lavarda (2020) averiguaram como ocorre o uso do SCG no equilíbrio da tensão dinâmica para implementar a estratégia de inovação como diferencial de competitividade em empresa familiar. Constataram situações que promovem a inovação na empresa, tais como a interação do SCG, adaptação das rotinas e agenda dos gerentes e executivos para inclusão de novas reuniões e compromissos ao longo do dia; priorizar mudanças estratégicas, interatividade da nova geração (trabalho conjunto) atribui novos conceitos gerenciais no núcleo de gestão, estímulo para a criação de novos projetos com iniciativa para aprendizagem organizacional, criação de novos indicadores de desempenho para o monitoramento de projetos e produção promove a inovação na empresa.

Rikhardsson et al. (2021) investigaram o uso de controles gerenciais quando a incerteza ambiental e a hostilidade aumentam abruptamente. Constataram que o uso de controles desempenhou três funções principais: i) orientar e controlar o comportamento, ii) mudar as percepções internas e externas, iii) dispensar a responsabilização.

Luiz e Beuren (2023) analisaram os efeitos da incerteza ambiental no uso de SCG e na inovação de produtos e processos. Os resultados demonstram efeitos positivos significativos do uso de SCG na inovação de produtos e processos, apesar da incerteza ambiental que permeia a

inovação. Os resultados fornecem evidências de que as práticas organizacionais analisadas (uso e inovação de SCG) são concebidas e implementadas desconsiderando estímulos externos.

Os controles gerenciais podem ser rotinas para a inovação, que podem ajudar a coordenar uma atividade e podem facilitar a relação com parceiros externos (Henri & Wouters, 2020). Ledesma-Chaves e Arenas-Gaitán (2022) destacam que a capacidade de inovação é necessária para entrar em novos mercados e proporcionar melhorias no desempenho. Para Luiz e Beuren (2023) empresas inovadoras podem alinhar seus SCG para operar melhor, ao mesmo tempo em que estimulam níveis mais elevados de inovação.

3 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso. O caso de estudo é uma organização listada na Bolsa, Balcão (B3), cuja atividade principal é a metalurgia. O caso de pesquisa foi definido a partir de uma triagem de empresas de diferentes setores que apresentavam características inovadoras em termos gerenciais, as quais foram identificadas em sites, notícias e documentos divulgados. Com essa triagem, algumas organizações foram selecionadas para, através do contato inicial, verificar a disponibilidade de contribuir com o estudo. Considerando também a acessibilidade, foi definida a organização objeto de estudo. A organização atua há mais de 70 anos e atende o mercado nacional e internacional. Possui em seu quadro funcional mais de 700 colaboradores. Está entre as maiores fabricantes da América Latina e exporta para mais de 20 países.

O estudo na respectiva organização é relevante em primeiro lugar por ser uma empresa inovadora e em segundo, pelo setor de atuação. Justifica-se o setor de metalurgia por ser a base de outras atividades importantes para o Brasil, como a indústria automobilística, construção civil e bens de capital, segundo o Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico (2019). Também pela representatividade desse setor na Região Sudeste e Sul (Casotti & Del Bel Filho, 2011), tendo em vista que a organização investigada é da Região Sul.

A inovação gerencial foi representada pela mudança do modelo de gestão que emergiu do caso de estudo, que ocorreu a partir de 2015, quando a organização enfrentava diversos problemas que desencadearam na dificuldade financeira, inclusive em um Patrimônio Líquido negativo. As mudanças realizadas reverterem o Patrimônio Líquido. Esta informação foi obtida a partir de uma entrevista não estruturada com dois gestores para fim exploratório da organização.

O nome da organização e dos participantes não são mencionados. Os participantes da pesquisa são

denominados de Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3...Gestor 10, que compõe os níveis tático e/ou estratégico da organização. Também não são identificadas suas funções, a fim de manter o anonimato dos participantes.

Os sujeitos da pesquisa são os gestores de nível decisório envolvidos com a inovação gerencial, representada pelo novo modelo de gestão. Estes foram definidos no decorrer da realização das entrevistas por meio de indicações. A seleção dos entrevistados ocorreu por meio da aplicação da técnica snowball, a qual, segundo Morgan (2008), consiste em utilizar alguns entrevistados iniciais para nomear outros participantes, assim, o entrevistado além de contribuir com o tópico de pesquisa, indica outro potencial participante. Segundo o autor, a analogia com a bola de neve decorre do fato de ir aumentando de tamanho à medida que rola. Dessa maneira, ao final de cada entrevista foi perguntado ao participante que indicasse quem poderia contribuir com o estudo. O Gestor 1 indicou os Gestores 2, 3, 4, 9 e 10. O Gestor 2 indicou os Gestores 5, 6 e 7 e assim por diante, até se chegar à saturação, totalizando 10 entrevistados.

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas, documentos e observação. As entrevistas foram realizadas de maneira não estruturada para fins exploratórios de conhecer a organização e semiestruturada, seguindo um roteiro de entrevista.

As entrevistas ocorreram entre os dias 28 de julho de 2020 e 20 de outubro de 2020, as quais foram realizadas por meio do Google Meet, em decorrência da pandemia. Apenas duas entrevistas foram realizadas presencialmente, no dia 20 de outubro de 2020, em que ocorreu a visita à organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. As gravações têm em média duração de uma hora por participante e as transcrições totalizaram 127 páginas. As transcrições foram enviadas por e-mail para cada um dos participantes, com a oportunidade de lerem e realizarem alterações, exclusões ou acréscimo de informações. No entanto, não houve modificações.

Os documentos consultados referem-se aqueles divulgados pela organização, como relatório de administração, demonstrativos financeiros, site da organização, página no Facebook, Youtube, entre outros. Quanto à consulta do site da organização, página no Facebook e Youtube, foram capturados prints das telas em que havia as informações utilizadas para fins de análise. A observação se caracterizou como não participante. Dessa maneira, neste estudo a observação não participante ocorreu durante a visita realizada na organização, no dia 20 de outubro de 2020. Em decorrência da pandemia do COVID-19, o acesso físico ao campo foi limitado.

Anotações das observações foram realizadas em notas de campo. Os e-mails trocados, Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido (TCLE), questionários, transcrição das entrevistas, resposta para a transcrição das entrevistas, notas de campo e documentos consultados formaram a base de dados digital. Os questionários, entrevistas, documentos e observações permitiram triangular as informações. De acordo com Yin (2015), a triangulação dos dados permite apoiar as descobertas do estudo de caso a partir de múltiplas fontes de evidências e ajuda a reforçar a validade do constructo. Na Tabela 2 apresenta-se o constructo do estudo.

Tabela 2
Constructo do estudo

Categorias	Definição operacional	Autores
Prática gerencial	Novidades/renovações nas regras e procedimentos, alterações nas tarefas e funções dos funcionários para otimização dos processos.	Vaccaro et al. (2012), Janka et al. (2019).
Processo gerencial	Mudanças em rotinas de trabalho, melhorias contínuas dos sistemas de gerenciamento, melhorias e ajustes constantes na política de remuneração.	
Tecnologia da informação	Uso para promover a eficiência dos sistemas operacionais e processos.	Damanpour e Aravind (2012); Walker et al. (2011).
Relações externas	Relacionamentos novos ou alterações entre organizações: cooperativos, alianças, parcerias, terceirização ou subcontratação de tarefas entre organizações.	Armbruster et al. (2008), Hecker e Ganter (2013), Lopes (2017), Damanpour, Sanchez-Henriquez e Chiu (2018).

Fonte: Elaborado pela autora.

O roteiro de entrevista foi estruturado da seguinte maneira: (i) apresentação do tema ao entrevistado, (ii) entrega e explicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, (iii) aplicação da entrevista (perguntas). O roteiro de entrevista possui seis perguntas, a fim de analisar as mudanças ocorridas com a adoção do modelo de gestão.

Para responder às questões, os entrevistados foram orientados a considerar as mudanças ocorridas com a adoção do novo modelo de gestão. As seguintes questões foram feitas: (i) Quais regras e procedimentos sofreram mudanças ou precisaram ser implementadas? Ex. regra: código de conduta; (ii) Quais foram as alterações nas tarefas e funções dos funcionários para a otimização dos processos? Ex: atribuição de tarefas, criar funções novas, criar novos cargos, extinção de cargos; (iii) Quais foram as melhorias e ajustes ocorridos na política de remuneração? (iv) Os esforços para melhorar

continuamente os sistemas de gestão se intensificaram após a adoção do novo modelo de gestão? Explique; (v) Quais mudanças ocorreram em termos de tecnologia da informação para promover a eficiência dos sistemas operacionais e processos? (vi) O novo modelo de gestão favoreceu a construção de novos relacionamentos com outras organizações? O novo modelo de gestão modificou o relacionamento com outras organizações? Ex: fornecedores, clientes, terceirização, consultoria, universidades, concorrentes (parcerias, cooperação interfirmas), instituições financiadoras, governo, demais interessados (stakeholders).

A análise de conteúdo foi utilizada para a análise dos dados. É uma maneira sistemática para descrever o material qualitativo e reduzir a quantidade de dados, a qual envolve a categorização de partes do texto, com base em um quadro de codificação (Schreier, 2012). A codificação foi realizada seguindo as categorias expostas no constructo. O Software NVivo foi utilizado para auxiliar na análise dos dados. Após a codificação do texto, foram gerados os relatórios de codificação, a partir dos quais se estruturou quadros para dar início a descrição dos resultados. O projeto de pesquisa foi anexado na Plataforma Brasil e vinculado ao Comitê de Ética, obtendo-se aprovação.

4 Análise dos Resultados

A inovação gerencial foi representada pela mudança do modelo de gestão que emergiu do caso de estudo, que ocorreu a partir de 2015, quando a organização enfrentava diversos problemas que desencadearam na dificuldade financeira, inclusive em um Patrimônio Líquido negativo. As mudanças realizadas reverterem o Patrimônio Líquido. O novo modelo de gestão é caracterizado na organização por controles gerenciais que direcionam a tomada de decisão, promovem agilidade na tomada de decisão, envolvem os colaboradores e garantem transparência nas informações. O novo modelo de gestão facilitou a comunicação interna, além de estimular atitudes inovadoras e proatividade em todos os níveis organizacionais, promovendo um ambiente em constante mudança. Na sequência, descreve-se as dimensões da inovação gerencial.

4.1 Dimensão: prática gerencial

Quanto às regras e procedimentos que sofreram mudanças ou precisaram ser implementadas, o Gestor 1 relata que em todos os setores tiveram mudanças, principalmente no setor financeiro e comercial. No setor financeiro passou-se a analisar melhor os indicadores contábeis e financeiros, exemplo dado do Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (PMPF) e no setor comercial passou-se a analisar os descontos e prazos concedidos, resultados com as vendas. O indicador do Prazo Médio de Pagamento e do Prazo Médio de Recebimento está

exposto no relatório de administração da organização, bem como o comparativo com o ano anterior.

Os Gestores 5 e 7 mencionam sobre o Procedimento Operacional Padrão (POP). O Gestor 5 complementa que esses procedimentos facilitam o trabalho: “[...] isso facilita muito com a entrada de novos colaboradores né, ou tem atividades que a gente acaba fazendo com uma periodicidade um pouco maior, então a gente tem uma documentação”. O Gestor 3 comenta que a estruturação dos procedimentos e de políticas de cada área permitiu uma maior autonomia: “Teve, na verdade a gente fez aqui, falando aqui do nosso departamento, a gente fez uma estruturação de procedimentos, de políticas, e a gente tem, com base nessas decisões, uma autonomia para gerir aqui a área”. O Gestor 4 ressalta que os objetivos e metas organizacionais é que norteiam a realização das atividades e que há uma liberdade na consecução.

A organização tem trabalhado na estruturação de um código de cultura, o que falta ainda é formatá-lo numa versão mais simples e didática, para melhor compreensão, conforme explica o Gestor 2: “[...] a gente quer criar não um código de conduta, mas um código de cultura da empresa, a gente tem ele hoje escrito, mas não tem ele hoje desenhado, vamos dizer assim, para melhor entendimento do pessoal”.

No que se refere às alterações nas tarefas e funções dos funcionários para a otimização dos processos, o Gestor 2 salienta a redução de cargos. Os gestores relatam a adequação que foi realizada, que houve adequação dos cargos e passou-se a trabalhar com grupos de trabalho. O Gestor 3 destaca que a organização enxuta contribuiu para o melhor funcionamento da organização: “Tudo isso fez com que a empresa se torna bem mais enxuta, ela perdeu gordura, ela consegue caminhar melhor hoje, então, os nossos cargos hoje, são muito multifuncionais, as pessoas, elas não têm cargo, elas têm uma responsabilidade”. As alterações nas tarefas e funções dos funcionários para a otimização dos processos fica evidente na figura organizacional, em que ocorreu uma mudança na organização interna.

De maneira geral, verifica-se com base nas entrevistas que tiveram mudanças de regras e procedimentos em diferentes setores, principalmente no setor financeiro e comercial no que tange a análise de indicadores contábeis e financeiros. Os setores trabalharam na estruturação dos procedimentos e políticas de cada área, de uma maneira que facilita o trabalho. Também um código de cultura está sendo estruturado. Houve alterações nas tarefas e funções dos funcionários para a otimização dos processos, principalmente na redução do número de diretores, gerentes e supervisores, o que facilita a comunicação interna, troca de informações, tomada de decisão e agilidade nas ações.

Constata-se que em síntese, a dimensão prática gerencial na organização estudada está voltada para a definição e acompanhamento de indicadores contábeis e financeiros, estruturação de procedimentos que facilitem o trabalho e uma organização interna que permite a agilidade e assertividade na tomada de decisão. De acordo com a definição de Vaccaro et al. (2012) que embasa este estudo, a prática gerencial consiste em mudanças no que os gestores fazem como parte de seu trabalho rotineiro (atividades e atribuições), o que inclui a definição de novas regras e procedimentos associados. Isso também pode resultar da atribuição de trabalho a alguém (ou seja, tarefa) e do dever de executar tal trabalho (ou seja, função).

4.2 Dimensão: processo gerencial

No que se refere às melhorias e ajustes ocorridos na política de remuneração, fica esclarecido que não há na organização um programa de cargos e salários e sim, trabalham com “trilhas de evolução”, conforme explica o Gestor 2: “[...] com toda essa mudança, a gente criou trilhas de evolução, vamos chamar assim, o que você quer ser e onde você quer chegar [...]”. Comenta que dessa maneira possibilita o colaborador inovar e criar coisas diferentes na organização, bem como crescer profissionalmente.

Os Gestores 6 e 7 destacam que a política de remuneração ocorre por meritocracia, pelo que o colaborador contribui com a organização. O Gestor 6 menciona o termo “trilha de carreira” no mesmo sentido de “trilhas de evolução”, exposto pelo Gestor 2: “uma mudança bem profunda em cargos e salários, que era o que a gente falava no passado, para trilha de carreira, que é o que a gente fala agora, então, é o que a gente vem ousando fazer” (Gestor 6).

O Gestor 8 também comenta do bônus para os colaboradores que tiveram o desempenho satisfatório, bem como ressalta a valorização e o reconhecimento pelo trabalho que é realizado na organização: “[...] ela [refere-se a empresa] realmente valoriza pessoas, valoriza o trabalho da pessoa, valoriza o que a pessoa vem desenvolvendo internamente [...]”. Acrescenta que “[...] hoje não tem muito esse negócio de cargo, a gente tem responsabilidades. Então, são dois anos seguidos que a gente ganha um bônus, digamos assim, chega final do ano, se você foi uma [símbolo da empresa], você ganha um percentual às vezes maior do que quem só fez, vamos supor, oitenta por cento [...]” (Gestor 8).

O Gestor 5 ressalta o reconhecimento pelo trabalho realizado: “[...] a empresa sabe reconhecer, que determinado alcance, determinado resultado que a pessoa gerou foi mérito dela, então com certeza tem esse retorno, né, [...], a gente acompanha, nós temos acesso às informações [...]”. No site da organização, na página

de trabalhe conosco, consta a informação de valorização e reconhecimento do desempenho de cada colaborador.

Ao que se refere os esforços para melhorar continuamente os sistemas de gestão se intensificaram após a mudança do modelo de gestão, percebe-se que houve mudanças em diferentes áreas e que a organização está continuamente se adaptando às oportunidades e as novidades que surgem no mercado. A partir das entrevistas, constata-se que ocorrem mudanças relevantes no controle de gestão e na controladoria. O Gestor 1 destaca: “A gente vê essas melhorias em todos os setores tá, desde política comercial, política financeira, parte de produção, compras, estoque e conseqüentemente a controladoria [...]”. Pautado nos relatos é possível elencar uma série de melhorias, as quais são apresentadas na Tabela 3, em ordem alfabética.

Tabela 3
Melhorias realizadas nas áreas comercial, produção, financeiro e controladoria

Comercial	Produção
Lucratividade projetada x lucratividade realizada Percentual de descontos estabelecidos Políticas comerciais reformuladas* Prazos de pagamento adequados	Análise dos cargos e funções Análise do desenvolvimento das pessoas* Análise do desenvolvimento dos processos* Maior lucratividade Maior produtividade Remanejamento e reestruturação de cargos e funções
Financeiro	Controladoria
Situação financeira é o resultado das operações* Financeiro considerado não como atividade primária, mas como atividade fim Mudança da mentalidade de que o financeiro era a solução dos problemas	Aquisição de sistema operacional* Apurações com maior precisão e agilidade* Evolução nos processos Mudança do pensamento de que “sempre foi feito assim, vamos continuar fazendo assim”

* Melhorias com maior relevância
 Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, houve melhorias nos processos dos setores Comercial e de Produção, que resultaram em melhores condições financeiras, alinhada com a mentalidade de que a situação financeira é reflexo das operações executadas. A aquisição de sistema operacional na controladoria contribuiu para se ter informações com maior precisão e agilidade para a tomada de decisão. Essas mudanças foram relevantes para melhorar o resultado financeiro da organização.

Especificamente na controladoria, um dos entrevistados ressalta que foram muitas mudanças, principalmente nos controles gerenciais e na otimização de processos: “Tiveram muitas mudanças, várias mudanças de controles, principalmente em otimização de processos [...]”. Explica que “[...] muitos controles, muitos relatórios

gerenciais eram gerados a partir de planilhas de Excel, a gente sabe que o Excel é uma ferramenta auxiliar fantástica, mas tinha muitas peculiaridades e o Excel também abre uma margem para você se equivocar [...]”. Dessa maneira, relata que houve mudanças nos sistemas de informação gerenciais.

Na sequência, o Gestor 4 comenta que no fechamento das informações contábeis, que ocorre no quinto dia útil de cada mês, é enviado a todos os gestores os relatórios gerenciais conforme a necessidade de cada área, que é denominado na organização de “caderno”. Quanto aos relatórios gerenciais, o Gestor 4 menciona: “São vários relatórios, mas dentre eles, tem o andamento da margem de contribuição dos itens, o Ebitda da empresa, endividamento do mês da empresa, custo de não qualidade gerado pela fábrica [...]”.

No que se refere ao custo de não qualidade, o Gestor 4 explica o acompanhamento diário que é realizado: “[...] só para aproveitar, esse custo de não qualidade, diariamente, das sete e meia da manhã às oito da manhã, todos os supervisores, gerentes, líderes de produção, estão vendo os refugos das peças que ocorreram no dia anterior, para ver o que é a causa, tratar a causa na raiz, para evitar novos desperdícios [...]”. Ressalta o acompanhamento do custo de produção e do custo padrão: “[...] inclusive é possível nós colocarmos o custo que se realizou daquele item, unitário e, o custo padrão, o custo projetado daquele item, então se o item deveria custar 10 reais e custou 15 reais, porque custou 15? Então tem todo um trabalho de análise dos custos [...]”. No relatório de administração percebe-se que as principais informações estão relacionadas ao faturamento, CPV e CNQ, principalmente o seu acompanhamento em período de pandemia.

O Gestor 5 também destaca as mudanças na controladoria: “[...] a nossa controladoria hoje é responsável pelos orçamentos, nós apuramos qual o custo para a produção de determinada peça, aplicamos markup e a gente chega num valor de venda, essas são as informações que saem hoje da controladoria”. Reflete que “se voltarmos dois anos atrás, por exemplo, nós tínhamos esse controle em Excel, em planilha”. Para o Gestor 5 que o sistema de informação “[...] reduz significativamente a chance de erros, otimiza o processo, deixa mais ágil”.

O Gestor 4 explica o planejamento estratégico e orçamentário: “O planejamento estratégico da empresa geralmente ocorre já final de novembro ali, para início de dezembro, já se tem o planejamento estratégico e orçamentário para o ano seguinte [...]”. Destaca o envolvimento de todas as áreas: “[...] então todas as áreas, por departamento, as áreas envolvidas, acabam fazendo o levantamento, o que se realizou, o que se orçou e se realizou no mês corrente e ver quais as suas necessidades para o ano seguinte”.

O novo sistema orçamentário na visão do Gestor 4 possui dinamismo e praticidade na criação de cenários. Nesse contexto menciona as mudanças que ocorrerem no orçamento com a pandemia causada pelo novo coronavírus, em que a gestão orçamentária passou a ser realizada mensalmente, com criação de novos cenários, nova perspectiva de faturamento, redução de custos.

O Gestor 7 salienta que se tem uma visão elucidada dos objetivos da organização por meio do planejamento estratégico e orçamentário: “[...] uma coisa que mudou foi a clareza dos objetivos da empresa, então é mais fácil a gente olhar para o orçamento e saber onde a empresa quer chegar, com o orçamento que a gente tem, isso nos deu uma clareza maior [...]”. Destaca que o planejamento estratégico é realizado com o envolvimento dos colaboradores e com objetivos possíveis de serem alcançados.

A organização vem trabalhando no conceito de “gestão a vista” com perspectivas futuras quanto às informações gerenciais, de acordo com o exposto pelo Gestor 2: “[...] uma melhoria disso, principalmente, talvez em gestão a vista, o que seria gestão a vista, a gente ter os dados e informações das áreas em tempo real para a gente conseguir tomar as decisões o quanto antes”. Declara que trabalham nesse projeto desde 2019 e que já possuem alguns televisores espalhados pela organização, com informações sobre o faturamento, produtividade, estoque, KPIs, entre outros. No dia da visita a empresa foi possível visualizar que há televisores com indicadores espalhados pelo setor administrativo. No momento, em uma das televisões constava o estoque de materiais, com especificação de cada item, com informação do mês anterior e atual e a variação. A organização também está trabalhando na gestão de Big Data, conforme menciona o Gestor 2: “[...] estou trabalhando inclusive essa semana com todos os gestores, falando de gerenciamento de Big Data interno [...]”.

Em termos de processo gerencial, no que tange às melhorias e ajustes ocorridos na política de remuneração, percebe-se que a organização não trabalha com uma política de cargos e salários, mas sim, com “trilhas de evolução”, como denominam. Ocorre a valorização e reconhecimento do desempenho de cada colaborador. No que se refere aos esforços para melhorar continuamente os sistemas de gestão, constata-se a partir das entrevistas que houve mudanças em diferentes áreas, com destaque para os controles e instrumentos gerenciais, a fim de otimizar os processos e acompanhar as informações de maneira tempestiva para a tomada de decisão. As mudanças nos instrumentos gerenciais, especificamente planejamento estratégico e orçamento, conforme os entrevistados relatam, possibilitaram dinamismo e praticidade.

Em síntese, a dimensão processo gerencial, segundo

Vaccaro et al., (2012) consiste em como o trabalho é realizado e incluem mudanças articuladas em rotinas que regem o trabalho das pessoas, bem como a forma como a recompensa é estabelecida. Isso pode ser ilustrado por mudanças nos sistemas gerenciais ou mudanças no que se espera das pessoas, quais resultados e comportamentos são recompensados e quais não são.

4.3 Dimensão: tecnologia da informação

O Gestor 1 relata que o setor de tecnologia da informação da organização era um setor de suporte e que auxiliava as demais áreas e, com a mudança do modelo de gestão, se tornou uma área estratégica da organização: “[...] esse reposicionamento do setor na empresa, trouxe eles como uma função estratégica e a partir daí o foco não foi só resolver problemas mas apresentar soluções que fossem mais eficaz, então foi feito um detalhamento maior do sistema que nós utilizamos, foi feita a aquisição de outras plataformas, de outros sistemas na empresa”.

Com base nas entrevistas, constata-se que as principais mudanças ocorreram na controladoria. O Gestor 4 ressalta: “Tivemos grandes mudanças e implementações, principalmente na área de controladoria”. Menciona algumas mudanças, tais como utilizar ERP para a formação do preço de venda, novo sistema orçamentário, BI para os gestores da fábrica acompanharem seu centro de custos.

O Gestor 3 acrescenta que houve melhorias em sistemas para facilitar a comunicação com o colaborador: “[...] hoje a gente consegue conversar melhor com o colaborador por conta disso [se refere ao sistema], toda a parte hoje de folha, de ponto, [...], tudo a gente centraliza num sistema, como se fosse uma intranet interna que o colaborador acessa e consegue visualizar todas essas informações”.

A organização também vem investindo nos processos de compra, contratos, catálogos de produtos, conforme o Gestor 6: “[...] nós estamos investindo muito nisso, toda a experiência do pedido de compra, experiência em catálogos, experiência, tudo, pensando, automatizando processos, melhorando... tudo o que imaginar a gente tem feito algum tipo de transformação”. Menciona o exemplo dos contratos: “[...] é uma gestão de muitos contratos, [...] isso tudo era feito manualmente num arquivo, está em processo agora, de gestão dentro de uma plataforma de contratos, [...] com assinatura digital inclusive, para não precisar mais ir via, volta via, vai para o correio, né”. O Gestor 6 finaliza sua fala: “[...] enfim, na área comercial, infinitas melhorias, na parte de compras, catálogo de produtos, a parte da indústria 4.0, a geração de dados que a fábrica gera para tomada de decisão preditiva [...] e a gente toma decisão cruzando muitos dados [...]”.

O Gestor 7 complementa as mudanças que ocorreram

em termos de tecnologia da informação ao mencionar o uso de dashboard com indicadores de desempenho, melhorias no sistema de gestão de pessoas (que permite aos colaboradores acesso a folha de pagamento e demais informações), utilização de sistemas de trabalho online, que permitem o trabalho home office.

De maneira geral, a partir da definição de Walker et al. (2011), de que a tecnologia da informação consiste no uso de novos sistemas de informações para promover a eficiência dos sistemas operacionais e processos, verifica-se que se destaca as melhorias em sistema para acompanhamento dos centros de custos e formação do preço de venda, sistema orçamentário, sistema de gestão de pessoas e uso de dashboard com indicadores de desempenho.

4.4 Dimensão: relações externas

Constata-se que com a mudança do modelo de gestão se fortaleceu as relações externas, conforme exposto pelo Gestor 3: “[...] toda essa mudança fortaleceu muito a imagem da empresa com todos esses stakeholders, com todo esses que estão ao nosso entorno, toda comunidade, sociedade, sindicatos, clientes, todos”.

O Gestor 4 ressalta: “[...] a gente tem mais parcerias hoje [...]”. Na visão do Gestor 1, o principal aumento de relacionamento foi na área comercial: “Eu digo inclusive que o nosso principal aumento de relacionamento foi na parte comercial, a gente aumentou o nosso escopo de clientes, [...] também está diversificando em outras linhas, como a ferroviária, [...] a gente está ampliando a atuação no próprio mercado de exportação também [...]”. Menciona também os relacionamentos bancários: “[...] da parte financeira também, relacionamentos bancários, relacionamento com outros tipos de financeiros [...], de forma geral com certeza aumentamos as parcerias e aumentamos os relacionamentos”.

A organização se tornou colaborativa com outras empresas, de acordo com a percepção do Gestor 7: “Acho que a gente se tornou muito mais colaborativo, [...] a gente vê que isso é importante, são parcerias estratégicas [...]”. Na sequência, menciona um projeto que a organização já faz há dois anos em parceria com outras empresas: “[...] a gente faz workshops pelo Brasil inteiro com esse influenciador, com outras quatro, cinco, seis marcas, depende o ano, [...], claro, não são marcas concorrentes de produto, mas são outras marcas de mercado [...]”. Também relata que já participaram de feiras dividindo o mesmo estande com outras empresas: “[...] a gente chegou a fazer feira junto com essas outras marcas, que também era uma coisa impensável: não eu preciso ter o meu estande, o meu local. A gente fez um local comunitário, todo mundo atende geralmente o mesmo cliente, por que não reduzir custos? Melhorar o ambiente? [...]”. Depois dos relatos, o Gestor 7 conclui:

ambiente? [...]”. Depois dos relatos, o Gestor 7 conclui: “[...] isso tornou a [nome da empresa] mais amigável e mais colaborativa, parceiros estratégicos de fornecedores, parceiros estratégicos para novos negócios, novos clientes que a gente vem trabalhando muito, [...] a gente está muito mais aberto para as parcerias [...]”.

Na visão dos Gestores 5 e 6, quando a empresa mudou o modelo de gestão e começou a se recuperar financeiramente, surgiram novas parceiras e a aproximação de grandes empresas, como bancos e fornecedores. O Gestor 6 destaca que o fato de se tornar uma organização inovadora, atraiu novos parceiros: “[...] quando a gente passa a de fato ser mais inovadora, a gente começou a atrair muitos parceiros, os clientes né, que estavam comprando da gente somente o necessário, as vezes com medo que a empresa viesse a colapsar [...]”. Complementa que a empresa teve um crescimento e em decorrência novas oportunidades surgiram: “[...] então aparece parceiros de todos os lados, [...] tem gente que acompanha isso e quer estar próximo de case de sucesso, com muita humildade, mas choveu bancos para nos atender, choveu fornecedores de Big Data e a gente viu que no momento de vaca magra não era bem assim” (Gestor 6).

Nesse aspecto de construção de novos relacionamentos com outras organizações, fica evidenciado nas entrevistas que quando a empresa mudou o modelo de gestão e começou a se recuperar financeiramente, surgiram novas parceiras e a aproximação de grandes empresas. Se fortaleceu as relações externas, a empresa se tornou colaborativa, aumentou o escopo de clientes, parcerias com fornecedores e relacionamentos bancários. Em síntese, a dimensão relações externas conforme Hecker e Ganter (2013), consiste em relacionamentos novos entre organizações ou que tiveram alterações significativas, tais como acordos cooperativos, alianças, parcerias, terceirização ou subcontratação de tarefas entre organizações.

5 Discussão dos Resultados

Verifica-se que a partir dos diversos problemas que desencadearam a dificuldade financeira da organização e com o novo modelo de gestão, a organização tem focado em novos sistemas de controle, em informações contábeis e de gestão, que permitem agilidade e assertividade na tomada de decisão. Nesse aspecto, destaca-se que o novo sistema de controle centralizou as informações e fez a organização se tornar menos dependente de planilhas eletrônicas, as quais, além da alta propensão a erros, possuíam, segundo os relatos, baixa confiabilidade nas informações geradas.

Esses resultados estão em consonância com Busco, Caglio e Scapens (2015), de que a inovação gerencial traduz questões complexas em representações visuais claras,

ordem e conhecimento, bem como diferentes interesses podem ser atendidos. Também corroboram com Sartori, Facco e Garrido (2022), de que a necessidade de adaptações a partir de práticas adotadas que resultam em inovações de processos, corresponde a um aprendizado relevante sobre a estruturação do modelo de gestão. Ainda, de acordo com Frezatti et al. (2017), na medida que se constata a associação da inovação com o SCG.

As inovações gerenciais incorporadas ao SCG vão ao encontro dos resultados encontrados por Janka et al. (2019), os quais demonstraram que os gestores podem moldar a inovação gerencial usando controles gerenciais específicos, tais como aumentar o compromisso dos funcionários com as organizações, prestar atenção aos processos de seleção de funcionários e no papel das crenças organizacionais para introduzir inovação gerencial.

O resultado está alinhado com Oro e Lavarda (2020), de que a interação do SCG promove a inovação da empresa. Corroboram com o entendimento de Luiz e Beuren (2023), de que empresas inovadoras podem alinhar seus SCG para operar melhor, ao mesmo tempo em que estimulam níveis mais elevados de inovação. Pode-se perceber que embora antes existiam controles, talvez o problema estivesse na falta de atenção no seu acompanhamento, da maneira que é realizado atualmente. Ao realizar um paralelo com Langfield-Smith (1997) de que os componentes mais visíveis e objetivos do SCG são os controles formais, os quais incluem regras, procedimentos operacionais padrão e sistemas orçamentários, percebe-se na organização objeto de estudo um destaque para o controle orçamentário e planejamento estratégico.

Constata-se que a inovação gerencial, representada pelo modelo de gestão acarretou melhorias no sistema de gestão, o que está em consonância com Janka et al. (2019), ao evidenciarem que a inovação gerencial é introduzida na organização para desafiar ou melhorar o sistema de gestão, que se expande além da perspectiva do controle gerencial. Os resultados encontrados sustentam as afirmações de Jarrar e Smith (2013), de que a inovação fornece significado para o uso de controles gerenciais (orçamento participativo, BSC, TQM e JIT) em organizações empreendedoras. Também vão ao encontro de Rikhardsson et al. (2021), de que o uso de controles gerenciais orienta e controla o comportamento, muda as percepções internas e externas, dispensa a responsabilização. Assim como, o uso do controle durante uma crise evolui à medida que gerentes individuais projetam e implementam controles.

Com base nos resultados apresentados quanto às dimensões da inovação gerencial, constata-se também uma interrelação entre a prática gerencial, o processo gerencial, a tecnologia da informação e as relações externas, incorporadas ao SCG, conforme demonstrado

por meio da Figura 2.



Figura 1. Interrelação entre as dimensões da inovação gerencial incorporadas ao SCG

Fonte: Dados da pesquisa.

Infer-se a partir da Figura 2 que a prática gerencial direciona para o processo gerencial e o processo gerencial para a tecnologia da informação. De maneira que a prática gerencial de definição e acompanhamento de indicadores e estruturação de procedimentos internos requer um processo gerencial voltado ao desempenho dos colaboradores, planejamento estratégico e orçamento e a tecnologia da informação permite sistemas que facilitam as operações e processos. As mudanças no sistema de gestão de custos melhoraram as análises e proporcionaram redução de custos, favoreceram a criação de novas linhas de produtos e novos mercados. Assim, a prática gerencial, o processo gerencial e a tecnologia da informação com as características mencionadas permitem transparência externa, o que gera novas parcerias e fortalecimento das relações externas.

No que tange ao planejamento estratégico e ao orçamento, os resultados encontrados corroboram Oro e Lavarda (2020), de que o controle orçamentário e os desvios orçamentários são os artefatos mais utilizados para se adaptar ao ambiente e o planejamento estratégico para a implementação da estratégia. Nesse sentido, na empresa estudada, verificou-se o uso do sistema orçamentário frente às mudanças ocorridas com a inovação gerencial incorporada ao SCG.

O resultado apoia a afirmação de Wiengarten et al. (2013), de que as organizações podem melhorar seu desempenho quando a TI estiver alinhada, integrada ou unida a processos organizacionais. A interrelação entre as dimensões da inovação gerencial está alinhada com o resultado de Favoreu et al. (2018), os quais concluíram que uma inovação cria condições para o surgimento de outras inovações, pois gera um incentivo à inovação e mudança e influencia a capacidade de inovar. Da mesma maneira, vai ao encontro de Favoreu et al. (2018), Janka, Heinicke e Guenther (2019), de que a inovação gerencial concebe os demais tipos de inovação, tais como inovação de produto, processo de produção, tecnologia, entre

outras.

No que se refere a novas parcerias e fortalecimento das relações externas, os resultados encontrados sugerem que, assim como Sartori, Facco e Garrido (2022), as inovações de processos correspondem a um aprendizado relevante sobre a estruturação do modelo de gestão aplicado a parcerias, principalmente entre empresas com tamanho, estruturas e culturas organizacionais distintas. Está em consonância com Henri e Wouters (2020), os quais verificaram que os controles gerenciais podem ser rotinas para a inovação e podem facilitar a relação com parceiros externos. Assim como com Ledesma-Chaves e Arenas-Gaitán (2022), que a capacidade de inovação é necessária para entrar em novos mercados e proporcionar melhorias no desempenho das exportações.

Os resultados apresentados respaldam Damanpour e Aravind (2012), de que a mudança organizacional é impulsionada ou possibilitada pela inovação gerencial. Por fim, a efetividade da gestão da inovação gerencial é importante para os processos e competitividade organizacional.

6 Considerações Finais

O objetivo de caracterizar como a inovação gerencial foi incorporada ao SCG na organização objeto de estudo foi alcançado. Verifica-se que o caminho trilhado pelos gestores para apoiar a postura estratégica e superar os desafios do ambiente interno foi sustentado pelo novo modelo de gestão iniciado com a chegada do novo Chief Executive Officer (CEO). Desde então, a organização tem focado em novos sistemas de controle, em informações contábeis e de gestão, que permitem agilidade e assertividade na tomada de decisão. De maneira que a prática gerencial de definição e acompanhamento de indicadores e estruturação de procedimentos internos requer um processo gerencial voltado ao desempenho dos colaboradores, planejamento estratégico e orçamento. A tecnologia da informação permite sistemas que facilitam as operações e processos. As mudanças no sistema de gestão de custos melhoraram as análises e proporcionaram redução de custos, favoreceram a criação de novas linhas de produtos e novos mercados. Essas ações permitem transparência externa, o que reflete em novas parcerias e fortalecimento das relações externas.

De maneira geral, a inovação gerencial, representada pelo novo modelo de gestão é caracterizada pela redução de custos, análise de custos, novas linhas de produtos e novos mercados, foco no mesmo objetivo, novos sistemas de controle, informações contábeis e de gestão, que permitem agilidade e assertividade na tomada de decisão, engajamento dos colaboradores, propósitos e princípios norteadores, simplicidade e busca por inovação. O novo modelo de gestão facilitou a comunicação interna, além

de estimular atitudes inovadoras e proatividade em todos os níveis organizacionais, promovendo um ambiente em constante mudança.

A inovação gerencial, representada pelo novo modelo de gestão trouxe mudanças na forma de agir da empresa, com repercussões no SCG, por meio da implementação de instrumentos gerenciais, KPIs, gestão a vista, software orçamentário.

O trabalho contribui na perspectiva de descrever a inovação gerencial e as mudanças ocorridas, incorporadas no SCG. Dessa maneira, caracteriza-se o novo modelo de gestão e as mudanças ocorridas na prática gerencial, processo gerencial, tecnologia da informação e relações externas. As evidências apresentadas neste estudo podem auxiliar outras empresas com informações de superação dos desafios do ambiente interno, novos sistemas de controle, informações contábeis e de gestão, que permitem agilidade e assertividade na tomada de decisão.

Outra contribuição reside no fato de trabalhar a inovação gerencial na contabilidade gerencial, em decorrência de que nesta área os estudos têm examinado com mais frequência as inovações de produtos e processos.

A compreensão da inovação gerencial incorporada ao SCG permite que as empresas invistam no planejamento estratégico e orçamento, na gestão de pessoas, em Dashboard de KPIs, em novas parcerias e fortalecimento das relações com empresas, clientes, fornecedores e busquem por agilidade e assertividade na tomada de decisão.

O estudo de caso, em um contexto de mudanças que ocorreram quando a organização enfrentava diversos problemas que desencadearam na dificuldade financeira, trazem informações das ações tomadas para reverter à situação. Informações essas, que podem ser úteis para outras empresas no que tange ao SCG e as mudanças gerenciais e comportamentais.

O estudo de caso fornece evidências em um contexto específico. A partir dessas evidências, questionários poderão ser elaborados para verificar por meio de estudo quantitativo as características da inovação gerencial incorporada ao SCG de outras organizações. Os resultados encontrados contribuem na compreensão de dimensões gerenciais inovadoras (prática gerencial, processo gerencial, tecnologia da informação e relações externas) incorporadas ao SCG. E ainda, neste contexto, impulsionam novas inovações, como a inovação de produtos.

No que se refere às limitações, especificamente quanto às dimensões da inovação gerencial, pode haver outros entendimentos, por não se ter um consenso na literatura.

A pandemia de COVID-19 foi uma limitadora relevante, que impossibilitou captar informações a partir da técnica de observação de maneira mais expressiva, bem como poderia ter proporcionado uma interação diferente entre pesquisador e entrevistados.

Este estudo gera continuidade aos estudos sobre SCG, como por exemplo, Simons (1995), Malmi e Brown (2008), Busco et al. (2015), Chiwamit, Modell e Scapens (2017), Janka et al. (2019). A partir dos resultados aqui estabelecidos identifica-se a possibilidade de estudos futuros investigarem a contribuição da inovação gerencial estritamente para o SCG, com o uso do modelo de Alavancas de Controle de Simons (1995) ou o conceito de SCG como pacotes de Malmi e Brown (2008).

Referências

- Ansari, S, Bell, J., & Okano, H. (2006). Target costing: Uncharted research territory. *Handbooks of management accounting research*, 2, 507-530. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02002-5](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02002-5)
- Ansari, S., Reinecke, J., & Spaan, A. (2014). How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation. *Organization Studies*, 35(9), 1313-1341. Doi: <https://doi.org/10.1177/017084061453931>
- Armbruster, H, BIKFalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico (2019). Ministério de Minas e Energia. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral. Departamento de Transformação e Tecnologia Mineral.
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Busco, C., Caglio, A., & Scapens, R. W. (2015). Management and accounting innovations: reflecting on what they are and why they are adopted. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 495-524. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9288-7>
- Casotti, B. P., Del Bel Filho, E., & Castro, P. C. (2011). Indústria de fundição: situação atual e perspectivas. *BNDES setorial*, n. 33.

- Chiwamit, P., Modell, S., & Scapens, R. W. (2017). Regulation and adaptation of management accounting innovations: The case of economic value added in Thai state-owned enterprises. *Management Accounting Research*, 37, 30-48. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.001>
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012) Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409. Doi: <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F. & Magelssen, C. (2015). The Cycle of Adoption of Organizational Innovation: A Longitudinal Study of Adoption, De-Adoption, and Re-Adoption. Seminar working paper Universidad Pablo de Olavide.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522. Doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, 23(4), 269-291. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of management*, 13(4), 675-688. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. Doi: <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675. Doi: 10.5465/AMBPP.2007.26508201
- Favoreu, C., Maurel, C., Carassus, D., & Marin, P. (2018). Influence and Complementarity of Follow-on Managerial Innovations within a Public Organization. *Public Organization Review*, 1-21. Doi: 10.1007/s11115-018-0411-0
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Cruz, A. P. C. D., & Machado, M. J. C. (2017). Impacts of interactive and diagnostic control system use on the innovation process. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14, e160087. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160087>
- Ganter, A. & Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of business research*, 66(5), 575-584. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.040>
- Goebel, S. & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. Doi: 10.1007/s11573-016-0816-6
- Hecker, A. & Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33. Doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12005>
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Janka, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2019). Beyond the "good" and "evil" of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 1-42. Doi: 10.1007/s11846-019-00338-3
- Jarrar, N. S., & Smith, M. (2013). Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *The British Accounting Review*, 46(1), 60-76. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.07.001>
- Laguir, I., Gupta, S., Bose, I., Stekelorum, R., & Laguir, L. (2022). Analytics capabilities and organizational competitiveness: Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty. *Decision Support Systems*, 156, 113744. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113744>

- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Ledesma-chaves, P., & Arenas-gaitan, J. (2022). Capacidades dinâmicas de inovação e seu impacto no desempenho das exportações em tempos de crise econômica. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 351-365. Doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>
- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Does environmental uncertainty drive the use of management control systems and innovation?. *Business Process Management Journal*, 29(3), 671-689. Doi: 10.1108/BPMJ-10-2022-0491
- Lopes, D. P. T. (2017). Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) –Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.
- Lopes, D. P. T., Santos, S. R. M., Silva, V. H. R., & Martins, G. S. (2018). Fatores determinantes da inovação gerencial– Uma proposta para análise e investigação. *Gestão e Sociedade*, 12(33). Doi: 10.21171/ges.v12i33.2486
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Morgan, D. L. (2008). Snowball sampling. *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*, 2, 815-16.
- Mustonen-Ollila, E., & Lyytinen, K. (2003). Why organizations adopt information system process innovations: a longitudinal study using Diffusion of Innovation theory. *Information Systems Journal*, 13(3), 275-297. Doi: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2003.00141.x>
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Uso dos sistemas de controle gerencial no equilíbrio da tensão dinâmica na implementação de estratégias de inovação em empresa familiar. *BASE–Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 17 (2), 309-336.
- Rikhardsson, P., Rohde, C., Christensen, L., & Batt, C. E. (2021). Management controls and crisis: evidence from the banking sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(4), 757-785. Doi: 10.1108/AAAJ-01-2020-4400
- Sartori, P. P., Facco, A. L., & Garrido, I. L. (2022). Relações interorganizacionais e inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23, eRAMR220110. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220110>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School, 217 p.
- Sisaye, S. & Birnberg, J. (2010). Extent and scope of diffusion and adoption of process innovations in management accounting systems. *International Journal of Accounting & Information Management*, 18(2), 118-139. Doi: <https://doi.org/10.1108/18347641011048110>
- Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (2018). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 253-265. Doi: <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. AJ, & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386. Doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., & Mchugh, M. (2013). Exploring the important role of organizational factors in IT business value: Taking a contingency perspective on the resource-based view. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 30-46. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00332.x>

Yin, R. K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos (2015). 5 ed. Porto Alegre: Bookman.

management accounting innovations: an overview of its recent development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(4), 505-568. Doi:

Zawawi, N. H. M.; Hoque, Z. (2010). Research in

10.1108/11766091011094554

Agradecimentos:

Agradecimento à Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, Programa UNIEDU/FUMDES Pós-Graduação.