

O SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E SEU GRAU DE INFLUÊNCIA NA INOVAÇÃO DE EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS

Larissa Teixeira Lopes - IESB

Jose Gaspar Nayme Novelli - Universidade de São Paulo

Resumo

A eficiência operacional das empresas estatais brasileiras, além de relevante para a saúde financeira delas próprias, é essencial para a saúde financeira do País. Neste contexto, a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa e o aprimoramento dos processos internos encontram-se associadas à adoção de Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) capazes de contribuir com a redução de custos, melhoria de processos e fomento à inovação. Em geral, a literatura trata o SCG como um atributo neutro ou indutor de inovação entre as empresas do segmento privado, não sendo abundantes no Brasil pesquisas que tratem especificamente sobre o impacto do SCG em empresas estatais. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o Sistema de Controle Gerencial e sua influência na inovação de empresas estatais brasileiras pela percepção de seus colaboradores. Para isso, foram analisados o desempenho da inovação em produtos e processos de empresas estatais brasileiras e o nível de informação gerada pelo SCG, o escopo e tempestividade dessas informações. Os dados foram coletados por meio de doze entrevistas semiestruturadas, com colaboradores do quadro efetivo de duas empresas estatais de personalidades jurídicas distintas. Os resultados indicam que o SCG pode induzir a capacidade de inovação de empresas estatais.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Inovação. Empresas Estatais. Percepção dos Colaboradores.

Abstract

The operational efficiency of Brazilian state-owned companies, in addition to being relevant to their own financial health, is essential for the country's financial health. In this context, adopting best corporate governance practices and improving internal processes are associated with adopting management control systems (CMS), which can contribute to cost reduction. Process improvement and innovation promotion. In general, the literature treats the CMS as a neutral attribute or inducer of innovation among companies in the private sector, and there is not an abundance of research in Brazil that deals specifically with the impact of the CMS on state-owned companies. This research aims to analyze the Management Control System and its influence on the innovation of Brazilian state-owned companies through the perception of its employees. The performance of innovation in products and processes of Brazilian state-owned companies, the level of information generated by the CMS, and the scope and timeliness of this information were analyzed. The data were collected through twelve semi-structured interviews with permanent staff employees of two state-owned companies with different legal personalities. The results indicate that the CMS can induce innovation capacity in state-owned companies.

Keywords: Management Control System. Innovation. State-owned enterprises. Employee Perception.

O Sistema de Controle Gerencial e seu Grau de Influência na Inovação de Empresas Estatais Brasileiras

1 Introdução

A inovação permite manter a conexão da empresa com o cliente, oferecendo produtos de qualidade para o atendimento de necessidades existentes ou potenciais (Melendez-Campos; Mora-Esquivel; & Leiva, J., 2024; Duodu, Melagoda, & Rowlinson, 2023).

Nesse contexto, o aproveitamento de oportunidade no mercado demanda agilidade na capacidade de geração de soluções e gestão de risco decorrente de projetos inovadores (Podeswa, 2021; Ismail, S., Diamandis, P., & Malone, M., 2023), para a oferta de novos benefícios a clientes. Empresas com maior capacidade de inovação tendem a obter maior resposta de satisfação dos clientes (Rajapathirana & Hui, 2018; Do, Pawan, & Budhwar, 2018).

A Constituição Federal Brasileira em seu artigo 173 (1988) abre a possibilidade de o Estado criar organizações para prestar um serviço público com a finalidade de realizar exploração de atividade econômica, que se denominam genericamente de empresas estatais, com autorização para competir diretamente com o mercado privado em determinados setores econômicos.

Tais empresas devem prestar serviços públicos capazes de entregar com agilidade soluções inovadoras à sociedade e manterem-se economicamente viáveis. Contudo, o Estado precisa estabelecer controles legais e normativos que afetam a capacidade inovação a fim de mitigar riscos financeiros, otimizando sua eficiência operacional e contribuindo para o alcance dos propósitos para os quais foram criadas.

As empresas estatais brasileiras estão submetidas a uma vasta legislação de controles gerenciais que estabelecem requisitos mínimos a serem observados quanto à transparência, regulação, controle e trâmites processuais (Lei n. 8.666, 1993; Lei n. 12.846, 2013; Lei n. 13.303, 2016; Decreto n. 8.945, 2016), além de 52 resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) (2015).

Tais empresas têm peso econômico relevante, com faturamento total equivalente a cerca de 7,6% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2021, de acordo com o Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais (Ministério da Economia, 2022). Respondendo por este montante do PIB, torna-se imperioso inovar nessas empresas e a relação entre criação e controle faz emergir o debate acerca da pertinência do SCG ser mais flexível para possibilitar mais inovação, principalmente na questão da rigidez no que se refere à avaliação do desempenho organizacional em face dos limites orçamentários (Barney, 2007; Grant, 2008). Esse debate não significa necessariamente que menos controle implique mais inovação. O ponto central reside na natureza e nos objetivos de cada controle e como eles são utilizados (Morris *et al.*, 2008).

O Sistema de Controle Gerencial (SGC) busca conciliar as demandas de inovação às necessidades de controle, pois assegura que decisões gerenciais tenham aderência a objetivos e estratégias organizacionais (Merchant & Stede, 2007).

Surge, assim, a reflexão se o SCG dificultaria, facilitaria ou seria um elemento neutro na gestão da inovação das empresas estatais, quando avalia a existência de atos de gestão que ultrapassem os limites regulatórios impostos por normativos legais, o que poderia influenciar os gestores a atingirem os objetivos organizacionais e, por efeito, se o SCG poderia ou não ser mais flexível para possibilitar maior número de inovações (Blonski, Coelho, Costa, & Vizeu, 2017; Beuren & Oro, 2014; Barney, 2007).

A fim de aprofundar a investigação sobre o papel do Sistema de Controle Gerencial no processo de inovação de empresas estatais brasileiras, foi realizado estudo multicaso, de caráter qualitativo e exploratório, por meio de pesquisa junto aos colaboradores dos diferentes níveis organizacionais de duas empresas estatais voltadas para exploração de atividade econômica, uma vez que a percepção destes sujeitos poderia refletir o grau de influência do SCG na inovação dessas empresas por estarem inseridos nos projetos e decisões orientados ao alcance de objetivos estratégicos.

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Em razão da aparente dicotomia quanto a rígidas regras de gestão de empresas estatais e a necessidade de inovações por estarem em ambiente competitivo, propõe-se responder se há alguma influência do SCG no processo de inovação de uma empresa estatal com atuação competitiva e, em caso positivo, quais seriam os riscos aceitáveis pelo aparato legal para a geração de tais inovações segundo a visão dos dirigentes organizacionais?

A resposta a esta questão é fundamental para o futuro das organizações analisadas nesta pesquisa, em face de sua inserção em um mercado altamente competitivo e tecnológico. Desta forma, tem-se como objetivo analisar o Sistema de Controle Gerencial e seu grau de influência na inovação de empresas estatais brasileiras pela percepção de seus colaboradores.

3 Fundamentação Teórica

A influência dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) no processo de desempenho da inovação é investigada em diversas linhas de pesquisa. A primeira sugere que o processo de inovação é inibido nas organizações pelo SCG (Davila, 2000; Leite, Dutra, & Antunes, 2006; Biccigo, J., 2021); a segunda traz que o SCG potencializa a inovação nas organizações (Bisbe & Otley, 2004; Davila; Foster; Li, 2009; Davila; Foster; Jia, 2014; Beltrami, 2016); já a terceira sugere que o SCG, caso bem gerenciado, não restringe o processo de inovação (Assis, Marques, Faia, & Espejo, 2023).

3.1 Pressupostos conceituais sobre inovação e governança corporativa

A inovação pode melhorar a qualidade do benefício oferecido a clientes e usuários, ao mesmo tempo em que reduz o custo de entrega, o que abre caminho para posições de vantagem competitiva em relação a competidores (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Porter, Hult, & Ketchen, 2001; Drucker, 2014; Wirtz, Göttel, & Daiser, 2016) por meio da criação ou da renovação de produtos, bem como serviços e processos operacionais para oferta de novas formas de desenho organizacional ou de gerenciamento (Sundbo, 2001).

O desempenho da inovação, para os fins desta pesquisa, será compreendido como a percepção a respeito do nível de novidade dos novos produtos ofertados pela empresa, dos planos formais para o desenvolvimento e do desejo da organização por ofertar produtos com qualidade para seu público (Yang, Wang, & Cheng, 2009).

A inovação deve ser aderente aos direcionamentos estratégicos estabelecidos e estes compõem as ferramentas das boas práticas de Governança Corporativa (GC), que se caracteriza por ser um conjunto de práticas, normas e processos que regulam a maneira como as empresas são gerenciadas e controladas, bem como estabelece as diretrizes de atuação da organização para garantir uma conduta transparente, ética e responsável. A governança corporativa busca alinhar os interesses de todos os envolvidos com a empresa, como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, o que é feito por meio da implementação dos princípios de integridade, transparência, responsabilização (*accountability*), equidade e sustentabilidade (IBGC, 2023). Em síntese, induz para que os interesses da organização e de seus stakeholders sejam

observados, de forma a serem priorizados frente ao do indivíduo ou grupo de indivíduos que efetivamente tomam as decisões (Aguilera e Jackson, 2010).

Ao implementar boas práticas de governança corporativa, as empresas geram aumento da confiança dos seus diversos públicos de interesse e, especificamente ao tema desta pesquisa, melhoram a gestão de controles, contribuindo com a identificação, avaliação e mitigação de riscos que a empresa enfrenta (Kalia, & Gill, 2023).

3.2 Perfil regulatório das empresas estatais no Brasil

Conforme anteriormente ressaltado, as empresas estatais estão sujeitas a um amplo espectro de normas de diferentes naturezas e que nem sempre são aplicáveis à iniciativa privada.

A Secretaria de Coordenação de Governança das Empresas Estatais (SEST) é o órgão que integra a estrutura do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos que dentre outras atribuições propõe e estabelece diretrizes e parâmetros de atuação sobre políticas de gestão de pessoas, de governança e de orçamento (Decreto n. 11.437, 2023). Esta Secretaria desempenha papel de indução de comportamento nas estatais, inclusive no que se refere à observância das Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), que embasa as boas práticas aplicáveis às estatais, considerando as expectativas do Estado controlador e a aplicação das melhores práticas de governança corporativa nas estatais.

As empresas estatais se reportam a SEST e dependem, muitas vezes, de autorizações específicas para o exercício de suas atividades. Isso pode acarretar maior atraso no tempo de resposta dessas organizações em face das necessidades de controle, e tornar as práticas das estatais incompatíveis com os anseios do mercado privado, onde essas empresas costumam competir por clientes.

Se considerada apenas a Lei das Estatais (Lei n. 13.303, 2016) e seu Decreto Regulador (Decreto n. 8.945, 2016), é exigido das empresas estatais, no mínimo, Assembleia Geral de Acionistas; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Comitê de Auditoria; Auditoria Independente; Área de Integridade e Gestão de Riscos; Área de Controle Interno; Área de Compliance; Área de Contabilidade; Área para elaboração das demonstrações financeiras; Ouvidoria; Canal de denúncias; e Canal para comunicação direta com o Comitê de Auditoria.

Ganhos inegáveis advieram desse movimento, a exemplo da lisura, transparência, simplificação e elevação de segurança jurídica com observância de boas práticas de governança corporativa (Jessé & Dotti, 2018), não obstante a introdução de novos processos para atendimento de novas demandas regulatórias, que podem induzir a maior cautela no processo de inovação, visto que estão dados os limites previamente aceitos na execução das atividades (Widener, 2007; Heinicke, Guenther, & Widener, 2016). Considerando que, no exercício de suas funções, os dirigentes estatutários das empresas estatais, de acordo com a legislação vigente, podem responder civil, administrativa e penalmente, inclusive pela cegueira deliberada, é esperado que aceitem bem o *trade off* segurança versus agilidade.

Assim, é possível deduzir que uma dificuldade para as estatais consiste em conferir uma arquitetura de Governança adequada para que possam atuar em plena conformidade com a legislação, mas com produtividade, celeridade, capacidade de inovar e de acordo com os movimentos e anseios do mercado e da população. O ponto em questão é assegurar que esses desenhos reflitam o alinhamento de interesses entre suas principais partes relacionadas: o Estado controlador, a própria empresa e a sociedade.

3.3 Sistema de controle gerencial

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é o conjunto dos meios que os gerentes usam para assegurar que o comportamento e as decisões dos subordinados tenham congruência com os objetivos e as estratégias organizacionais (Merchant & Stede, 2007).

É próprio da gestão de qualquer organização as tratativas relacionadas a conflito de interesses, dentre os quais se encontra a relação do SCG com a inovação (Strauss, Malz, & Weber, 2024; Curtis & Sweeney, 2016). É possível que as empresas estatais prejudiquem a sua capacidade de inovar e de tomar decisões mais ágeis influenciadas pela maior necessidade de controle imposta por seus Sistemas de Controle Gerencial. Também é possível que a necessidade de controlar recursos para as obrigações de curto prazo comprometam o interesse dessas organizações nos investimentos em inovação, considerando que mais comumente o retorno deste tipo de investimento só é percebido em mais longo prazo, podendo não ter sido percebido no período de gestão dos dirigentes que realizaram tais investimentos. Assim, o modelo teórico desenhado para investigação da influência do SCG e inovações pode ser sintetizado na Figura a seguir:

Figura 01 – Modelo Teórico da Pesquisa

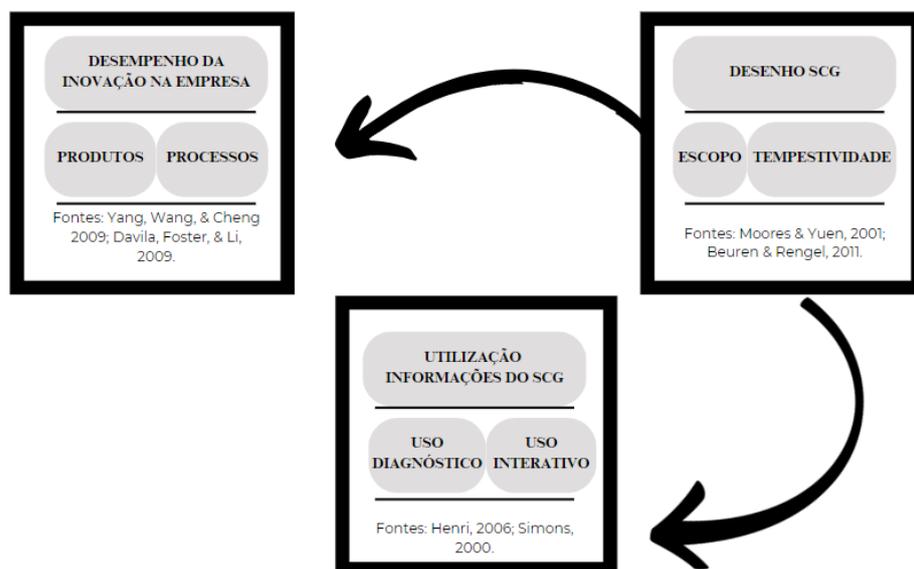


Figura 1. Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Metodologia

O presente trabalho busca analisar a percepção dos colaboradores de empresas estatais em relação ao Sistema de Controle Gerencial e de que forma o SGC influencia a capacidade de inovação dessas empresas.

A pesquisa descrita a seguir teve caráter qualitativo e correlacional, pois identifica se fatores de SCG determinam ou contribuem para a ocorrência da inovação. Foi utilizado o método de estudo multicaso, uma vez que as investigações que se utilizam deste formato abordam questões que buscam identificar o “como” ou o “porquê” relativo ao fenômeno (Yazan, 2015) e que são fundamentais para o cumprimento do objetivo deste trabalho. Para Yin (2001), o estudo multicaso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001).

As empresas selecionadas para esta pesquisa foram consideradas pela relevância no cenário nacional e a seleção da amostra ocorreu por conveniência.

A pesquisa foi realizada em duas Estatais. A primeira, referenciada neste trabalho como ‘Empresa A’, trata-se de uma sociedade de economia mista com mais de 93.000

colaboradores, que obteve lucro de R\$ 35,6 bilhões no ano de 2023 e exerce papel importante no setor bancário. A segunda estatal, referenciada neste trabalho como ‘Empresa B’, subsidiária de uma outra estatal, refere-se a uma empresa privada de capital fechado que atua no mercado de tecnologia e serviços, conta com mais de 2.700 colaboradores e registrou lucro líquido de R\$ 91,6 milhões em 2023.

A amostra final foi composta por colaboradores dos níveis estratégico e tático, dentre estatutários, gerentes e assessores de empresas estatais brasileiras, entre 30 e 55 anos. Considerando a conveniência e a acessibilidade, a amostra foi composta por um grupamento de 6 colaboradores (2 estatutários, 2 gerentes e 2 assessores) de cada uma das empresas.

Foi utilizada a entrevista semiestruturada como método de coleta de dados, sendo convidados colaboradores dos diversos níveis organizacionais de empresas estatais para serem entrevistados, de forma a levantar suas percepções sobre o tema (Vergara, 2014). As entrevistas foram realizadas presencialmente, com duração entre 50 e 90 minutos e gravadas mediante autorização dos entrevistados.

O roteiro da entrevista semiestruturada consistiu em uma adaptação de questionário de análise de dados previamente aplicado em pesquisa que se propôs a estudar como o Sistema de Controle Gerencial influencia a capacidade de inovação de empresas do ramo privado. O questionário foi adaptado de pesquisa realizada por Lopes, Beuren e Gomes (2019) e compreendeu três blocos, conforme descrito na Figura 1: Bloco 1: questões relativas ao desempenho da inovação, com foco em produtos e processos; Bloco 2: questões relativas ao uso do SCG; Bloco 3: uso diagnóstico e interativo do SCG.

Com o objetivo de garantir clareza e adequação das questões aos objetivos propostos, foi realizado um pré-teste (Dillman, 2000) com colaborador do quadro efetivo de empresa estatal, no qual foi identificada a necessidade de ajustes na condução da escuta quanto na necessidade de contextualizar os entrevistados acerca dos principais conceitos relacionados ao objeto da pesquisa.

A abertura da entrevista ocorreu com a explanação do objetivo do trabalho, seguida de breve explicação sobre os conceitos de inovação, desempenho da inovação e Sistema de Controle Gerencial que seriam utilizados para os fins da pesquisa. Ao final da entrevista, foram coletadas informações demográficas sobre o participante (idade, formação, tempo de exercício na função atual) e sobre a empresa (porte, setor de atuação, e quantidade de funcionário).

5 Análise dos Resultados

O tratamento dos dados ocorreu por meio da triangulação das evidências coletadas nas entrevistas. Com o intuito de possibilitar a varredura textual e conferir maior credibilidade às informações levantadas, foi realizada a degravação das entrevistas, utilizando o Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), software para análises de corpus e dados textuais.

Tal procedimento teve como objetivo identificar aplicações, conceitos e contextos relacionados à influência do Sistema de Controle Gerencial na inovação de empresas estatais. Foi realizada a análise por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que, de acordo com Camargo e Justo (2013), consiste em classificar os segmentos do texto de acordo com as palavras utilizadas e por suas semelhanças e diferenças dentro de cada grupo. A metodologia também analisa a frequência de utilização do vocábulo em sua classificação, o que torna mais fácil de tabular os diversos assuntos tratados no corpo do texto, uma vez que os números apresentados pelo sistema demonstram a frequência e a correlação do vocabulário dentro do seu e dos outros segmentos, além da frequência

e/ou porcentagem do vocabulário, o que se mostrou útil especialmente no sentido de verificar a percepção da inovação pelos diferentes níveis organizacionais.

Neste estudo, foram observadas as recomendações de Creswell e Creswell (2021), para análise dos dados coletados em uma pesquisa qualitativa:

- organizar e preparar os dados para análise (processo que envolve transcrição, classificação, dentre outros);
- ler os dados para captação do sentido geral das informações e realização da primeira reflexão;
- iniciar a análise detalhada por um processo de codificação (para tanto, uma nova categorização e identificação dos materiais foi realizada).

A análise foi realizada por subcorpos para interpretação das temáticas da entrevista, visando a coesão e entendimento dos significados atribuídos pelos participantes.

Pela Análise de Especificidades e Análise Fatorial por Correspondência (AFC), foi selecionada a variável pergunta para obter a associação entre as palavras nos textos considerando a frequência de incidência de palavras e as classes e representando-as em um plano cartesiano.

No que se refere à análise de Classificação pelo Dendograma, segundo o Método de Reinert (1990), os Segmento de Texto (ST) são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido em função da presença ou ausência das formas reduzidas. Apresentam, em geral, por volta de três linhas, mas pode haver variação conforme a transcrição do pesquisador e o tamanho do corpus. Essa interface possibilita, com base no corpus original, a recuperação dos segmentos de textos e a associação de cada um, o que permite o agrupamento das palavras estatisticamente significativas e a análise qualitativa dos dados, ou seja, cada entrevista ou cada resumo é denominado de Unidade de Contexto Inicial (UCI). Essa análise é relevante pois estrutura um conjunto de palavras que ilustram cada classe, ou seja, os segmentos de textos associados a ela. Cada classe é representada por uma cor diferente e um conjunto de palavras.

O subcorpus **Desempenho da Inovação de Produtos** foi constituído por 59 textos, separados em 569 segmentos de texto (ST). Houve aproveitamento de 498 segmentos de texto de um total de 569, ou seja, de 87,52%. Identificaram-se 19.595 ocorrências (palavras, formas, vocábulos), sendo 1.905 formas distintas. O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes distintas: Classe 1, com 71 ST (14,3 %); Classe 2, com 92 ST (18,47%); Classe 3, 107 ST (21,49%); Classe 4 com 69 ST (13,86%) e Classe 5 com 159 ST (31,93%).

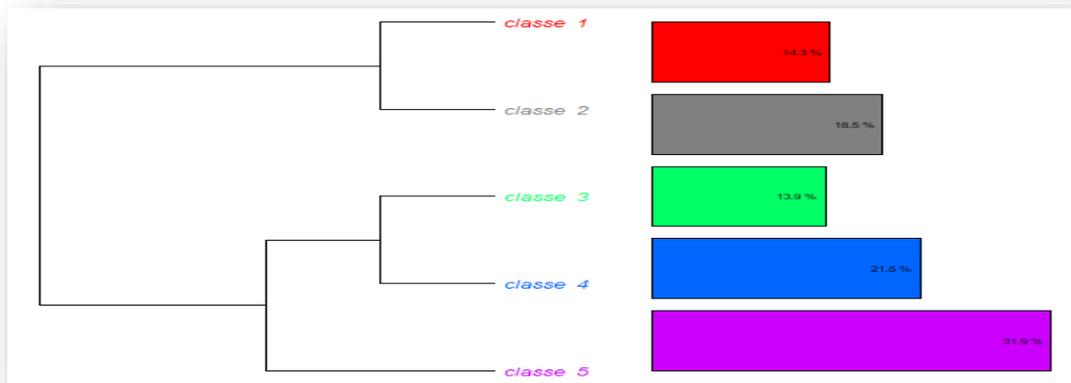


Figura 2. Dendrograma da classificação do subcorpus 'Desempenho da Inovação de Produtos' -

Fonte: Iramuteq

Na análise estatística relacionada à Nuvem de Palavras, foi verificada graficamente a repetição de vocábulos pelos entrevistados.



Figura 3. Nuvem de palavras relacionada ao Desempenho da Inovação de Produtos

Fonte: Iramuteq

O corpus textual **Desempenho da Inovação de Processos** foi formado por 43 textos, com 8.930 ocorrências, 1.292 formas, considerando as respostas dos 12 participantes. No que se refere à análise 'Classificação', segundo o Método de Reinert (1990), o subcorpus foi formado por 43 textos, 274 segmentos de texto, 1.753 formas, 8.930 ocorrências, 1.292 lemas e 204 segmentos de texto classificados sobre o total de 274, ou seja, 74,45%.

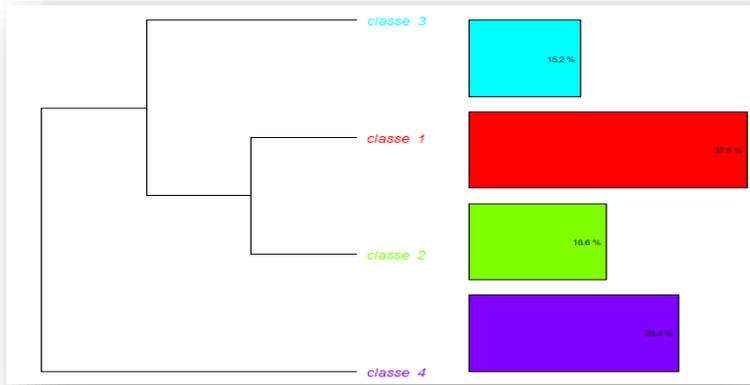


Figura 4. Dendrograma da classificação do subcorpus Desempenho da Inovação de Processos
 Fonte: Iramuteq

Como o aproveitamento do subcorpus foi 0,5 pontos abaixo do mínimo desejado que é de 75%, essa análise foi corroborada com a análise de similitude.

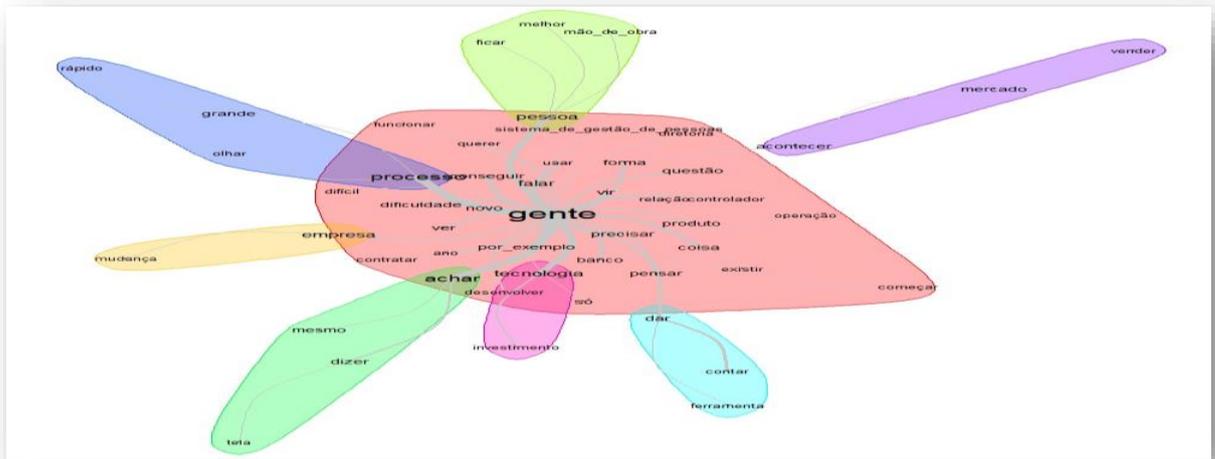


Figura 5. Análise de Similitude referente ao desempenho da inovação em processos
 Fonte: Iramuteq

De forma a melhor explorar a relação entre as palavras, realizou-se uma representação gráfica dos vocábulos mais utilizados, por meio da nuvem de palavras.



Figura 6. Nuvem de palavras relacionada ao desempenho da inovação em processos.

Fonte: Iramuteq

Corroborando com os principais achados da inovação em produtos, os dados coletados sobre inovação em processos também refletem as questões relacionadas às ferramentas tecnológicas necessárias para a sustentação de novos processos, como pode ser observado na Análise de especificidade e AFC, com o distanciamento das palavras ‘investimento’ e ‘mudanças’.

O subcorpus **Sistemas de Controle Gerencial (Informação e Escopo)** foi formado por 131 textos, sendo 553 segmentos de texto, com 17.886 ocorrências, 2.098 formas, destas 1.187, ou seja 56,58% das ocorrências.

Na análise segundo o Método de Reinert (1990), o subcorpus foi constituído por 131 textos, separados em 553 segmentos de texto (ST), 513 segmentos de texto foram aproveitados e classificados de um total de 553, o que significa um aproveitamento de 92,77%. O conteúdo analisado foi categorizado em três classes distintas: Classe 1, com 336 ST (65,5 %); Classe 2, com 96 ST (18,71%); Classe 3, com 81 ST (17,79%).



Figura 7. Dendrograma da classificação do subcorpus ‘Desenho do Sistema de Controle Gerencial’

Fonte: Iramuteq

As classes advindas das partições do conteúdo foram denominadas indutivamente de acordo com a ideia transmitida pelas palavras formadoras de cada uma e dos segmentos de textos recuperados pelo IRAMUTEQ.

Tabela 1

Tratamento do Dendrograma da classificação do subcorpus Desempenho da Inovação de Produtos

Capacidade da Inovação		Volume de Inovação		
Capacidade de Incorporar	Capacidade de Ofertar			
Classe 5 - Incorporação de inovação	Classe 4 - Nível de novidade	Classe 3 - Pioneirismo	Classe 2 - Quantidade de novos produtos	Classe 1 - Velocidade de desenvolvimento de produtos
31,9%	21,5%	13,9%	18,5%	14,3%

Fonte: Iramuteq

Uma vez realizada a Classificação Hierárquica Descendente, utilizou-se da Análise Fatorial por Correspondência (AFC) para obter a associação entre as palavras nos textos, considerando a frequência de incidência de palavras dentro das classes,

representando-as em um plano cartesiano. Observa-se que as palavras se apresentam em um segmento centralizado que se expande para pontos periféricos. Há maior proximidade entre as Classes 1 e 2, que estão dentro do mesmo quadrante e contêm palavras como ‘produto’, ‘cliente’, ‘inovação’, ‘inteligência artificial’, ‘cultura’. A proximidade entre as duas classes pode ser interpretada como indicativo de que a velocidade de desenvolvimento de novos produtos da empresa pode ter influência na quantidade de produtos ofertados. Já o distanciamento destas duas Classes da Classe 5, que traz palavras como ‘lento’, ‘estrutura’, ‘depende’, ‘velocidade’ e ‘dificuldade’, pode ser um indicativo de que a baixa capacidade da empresa de incorporar novas tecnologias está afetando o volume de inovação.

A nuvem de palavras para Inovação em Produtos identificou recorrência no uso das palavras ‘processo’, ‘mercado’, ‘solução’, ‘cliente’, ‘problema’, o que pode indicar que os colaboradores entendem que os processos internos, o mercado e soluções adequadas para o problema dos clientes têm grande importância para o processo de inovação em produtos.

Quanto à Inovação de Processos, os principais resultados foram:

Tabela 2

Tratamento do dendrograma da classificação do subcorpus Desempenho da Inovação de Processos

Cenário Atual		Desenvolvimento de Processos		
Classe 4 –		Desempenho da Inovação		Capacidade de Adaptação
Nível de Tecnologia	Classe 2 – Velocidade de adoção de inovações	Classe 1 – Complexidade Tecnológica	Classe 3 –Taxa de Mudança	
28,4%	18,6%	37,8%	15,2%	

Fonte: Iramuteq

A nuvem de palavras para o subcorpus de Inovação em Processos indicou a repetição das palavras ‘tecnologia’, ‘pessoa’, ‘processo’, ‘produto’, ‘empresa’ e ‘mercado’. Observa-se que os colaboradores entendem o vínculo entre pessoas, processos e tecnologia, além da associação destes com os produtos e o mercado, o que permite avariar a relevância da capacitação das pessoas nas tecnologias dos processos que sustentam os produtos que as empresas ofertam ao mercado.

Os parâmetros da Análise de Especificidade e AFC retornaram o distanciamento das Classe 1 – Complexidade Tecnológica e Classe 3 – Taxa de Mudança. Também o distanciamento das palavras ‘investimento’ e ‘mudança’ pode novamente refletir a percepção dos colaboradores sobre o fato de que a intensificação de investimentos para aprimorar o nível de tecnologia dos processos ainda não materializou mudanças significativas.

Tabela 3

Nível de informação gerada pelo Sistema de Controle Gerencial, escopo e tempestividade dessas informações (Desenho do SCG)

Velocidade da Informação		Qualidade da Informação	
Classe 3 - Tempestividade	Classe 2 - Escopo	Classe 1 – Seleção da Informação	
15,8%	18,7%	85,5%	

Fonte: Iramuteq

Não obstante as diferenças no nível de maturidade das empresas, observa-se um padrão relacionado às respostas: quando as perguntas buscam aferir o uso diagnóstico do SCG (acompanhamento de metas e resultados), a avaliação dos entrevistados é superior se comparado às perguntas que objetivam mensurar o uso interativo do SCG (alinhamento e comunicação na empresa) ou o uso do SCG como estratégia de diferenciação (planos formais de desenvolvimento, aproveitamento de oportunidades e avaliação do cliente e da concorrência). Além disso, quando os diretores, gerentes e assessores foram convidados a pontuar de 1 a 7 as questões relacionadas ao uso diagnóstico, essas avaliações ficaram respectivamente com as pontuações 5,90, 4,90 e 4,87, o que denota um desvio de 20% para mais no primeiro bloco em relação aos demais.

Dessa forma, a percepção dos colaboradores indica que os controles organizacionais e o acompanhamento de metas e resultados nas empresas estatais pesquisadas são priorizados em relação ao alinhamento das expectativas e objetivos, à comunicação organizacional, aos planos formais de desenvolvimento, à avaliação do cliente e da concorrência e ao aproveitamento de oportunidades imprevistas.

Para sintetizar a tendência de cada empresa estudada no que se refere ao grau de influência do Sistema de Controle Gerencial na capacidade de inovação, é oportuno apresentar um quadro comparativo sobre os grandes itens da pesquisa.

Tabela 4

Quadro comparativo - influência do SCG na inovação das empresas

Tópico	Empresa A	Empresa B
Desempenho da inovação em produtos e processos	<p>Processos mais recentes são suportados com tecnologias mais modernas. Existem processos mais antigos, ainda não revisados, que são suportados por sistemas mais rudimentares que não se vinculam aos mais recentes e que a maior parte das pessoas com conhecimento técnico para tratá-los já está afastada da empresa.</p> <p>Tendência de maior de atualização dos sistemas que suportam os produtos da empresa, contudo os bancos de dados já estão majoritariamente automatizados.</p>	<p>Muitos processos ainda são manuais e os bancos de dados começaram a ter tratamento automatizado há pouco tempo.</p> <p>Existem sistemas mais modernos, mas a capacidade interna de operá-los ainda não está adequadamente desenvolvida.</p> <p>Quando se trata de tecnologias para suporte de produtos, estas são mais modernas e a empresa envida mais esforços para cumprir as normas de compra imposta pela legislação vigente para aquisição.</p>
Desenho do SCG	<p>Governança Corporativa robusta, processos bem mapeados, replicáveis e escalonáveis, com controle de metas e resultados.</p> <p>Para elaboração de relatórios, a empresa se depara com dificuldades relacionadas à integração dos bancos de dados.</p>	<p>Governança Corporativa robusta, processos bem mapeados, replicáveis e escalonáveis, com controle de metas e resultados.</p> <p>Para elaboração de relatórios, a empresa se depara com dificuldades relacionadas ao tratamento manual de dados.</p>
Uso diagnóstico do SCG	<p>As informações relevantes chegam aos públicos de interesse tempestivamente, com qualidade e são suficientes à tomada de decisão.</p>	<p>As informações relevantes chegam aos públicos de interesse tempestivamente, com qualidade e são suficientes à tomada de decisão.</p>

Existe espaço para melhoria no que se refere à comunicação e troca de ideias entre os níveis gerenciais.	É fluida a comunicação e troca de ideias entre os níveis gerenciais.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerações Finais

Este estudo buscou verificar a influência do SCG no desempenho da inovação em empresas estatais brasileiras. Para apresentar as conclusões do presente trabalho, faz-se necessário, primeiramente, reconhecer suas limitações. Considerando que se trata de um estudo multicaso, realizado junto a uma amostra restrita, específica e não probabilística, os dados não podem ser generalizados para todo e qualquer caso.

Observou-se que a relação entre uso do SCG e o desempenho da inovação recebeu influência direta da legislação vigente, sendo influenciada pela atuação e a arquitetura organizacional dessas empresas. A legislação, que por um lado impõe limites e acrescenta normas específicas às estatais para a aquisição de novas tecnologias, por outro incentiva a melhor alocação de recursos, exige das empresas uma estrutura organizacional com controles gerenciais que auxiliam na mitigação de riscos, além de incentivarem a adoção de um modelo de governança corporativa robusto e que torna as empresas capazes de implementar, replicar e escalonar rapidamente os métodos de atuação nos fatores críticos de sucesso.

Sobre o desempenho da inovação em produtos e processos, o SCG pode assumir papel mais proativo na influência do desempenho da inovação de estatais quando se refere à renovação de produtos já ofertados pelas empresas. O principal foco reside em melhorar os produtos entregues aos clientes e, para este fim, as empresas mostram-se mais proativas na aquisição de novas tecnologias. Para os processos organizacionais, a inovação se torna mais disfuncional devido, principalmente, ao peso regulamentar a que estão sujeitas essas empresas em face das limitações legais para contratação e aquisição.

Embora o desenho do Sistema de Controle Gerencial esteja adequadamente estabelecido no âmbito da gestão da governança das empresas, os relatórios e informações aos tomadores de decisões não são de fácil acesso e de ágil disponibilização a Gerentes e dos Assessores com o fim de subsidiar análises para Diretores ou aos colegiados das empresas.

Quanto à avaliação do papel do SCG junto à capacidade de inovação nas empresas estatais brasileiras, a partir do uso diagnóstico e interativo do SCG e seu impacto no desempenho da inovação, observou-se a influência do SCG no controle das metas e na criação de vínculos de remuneração com essas metas, o que fornece maior motivação aos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, além de métodos instituídos para acompanhamento e divulgação dos resultados.

Especialmente em relação à estratégia de diferenciação, considerando que as estatais são empresas de grande porte e mais tradicionais, percebe-se que os Sistemas de Controle Gerenciais dessas empresas incentivam uma maior aproximação com os clientes, com vistas a assegurar a qualidade e a segurança dos produtos e serviços ofertados.

Com todas as ressalvas apontadas e pelos resultados obtidos, é possível elucidar os precedentes do desempenho da inovação, uma vez que fica evidenciado que o uso do SCG fornece subsídios positivos para o desempenho da inovação, dado que possibilita o controle das práticas em direção aos objetivos organizacionais com segurança, além de permitir que as empresas repliquem práticas bem-sucedidas no ambiente organizacional.

Detectou-se, todavia, que eventual dificultador das inovações das empresas

estatais conecta-se a um fator exógeno: a necessidade de observância às legislações vigentes e que podem prejudicar a agilidade dessas estatais que exploram atividades econômicas, em comparação às empresas típicas do mercado privado, já que, dentre outras questões, causam importantes entraves para a aquisição de novas tecnologias, contratação de pessoal capacitado em atividades específicas, contratação de treinamentos, dentre outras questões que ainda não estão desenvolvidas nas empresas pesquisadas.

Por fim, destaca-se que empresas que são vigilantes ao ambiente de mudanças e incertezas tendem à intensificar o investimento em projetos de inovação. Uma empresa estatal controlada por outra empresa estatal, por prestar serviços quase que exclusivamente para o seu controlador, pode tender à endogenia e a consequentes prejuízos no seu processo de inovação. Também há que se considerar que empresas estatais, em decorrência dos controles de custos e gastos impostos pela legislação, podem focar demasiadamente na economia de recursos e o desempenho da inovação dar-se-á com preocupações voltadas para o custo, mas com eficiência dos recursos.

A partir das análises, percebe-se a oportunidade de realizar pesquisas futuras a partir da percepção de colaboradores de empresas estatais de personalidades jurídicas distintas das exploradas no presente trabalho. Esta pesquisa ocorreu com colaboradores de Sociedade de Economia Mista e Empresa Privada de Capital Fechado, subsidiária de outra empresa estatal.

Também existe a oportunidade de fazer uso da percepção de colaboradores de empresas estatais mais voltadas para a prestação de serviços com foco em execução de políticas públicas, uma vez que esta pesquisa fez uso da percepção de colaboradores de estatais com maior foco em exploração de atividade econômica.

Outra possibilidade envolveria a utilização de metodologia quantitativa com nova amostragem, para que seja possível aferir o quanto podem ser generalizadas as observações da presente pesquisa.

Referências Bibliográficas

- Aguilera, R., & Jackson, G. (2010). Comparative and International Corporate Governance. *The Academy of Management Annals*. 4(1), 485-556. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495525>.
- Assis, J., Marques, K., Faia, V., & Espejo, M. (2023). Dualidade entre Criatividade e Controle voltados à Inovação: o efeito moderador das alavancas de Simons no contexto de startups. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. 17(4), 466-487. <https://doi.org/10.17524/repec.v17i4.3274>.
- Barney, J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Pearson.
- Beltrami, L. (2016). *Efeito da Implantação do Sistema de Controle Gerencial sob Desempenho Corporativo: Estudo de Multicascos em Instituições de Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia). RUN – Repositório da Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/20062>
- Beuren, I. & Oro, I. (2014). Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 285-310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141394>.
- Bicicgo, J. (2021). A influência do uso do sistema de controle gerencial na cultura de inovação: um estudo em pequenas e médias empresas do setor contábil. (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná). RUN – Repositório da

- Blonski, F.; Coelho P.; Costa, M.; & Vizeu, F. (2017). O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(1), 14-36. [1.https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.4912](https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.4912).
- Camargo, B. & Justo, A. (2013). Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. *Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – LACCOS*, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais/view>. Acesso em: 15 fev. 2022.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2021). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Curtis, E., & Sweeney, B. (2016). Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension. *Accounting and Business Research*, 47(3), 313–343. <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1255585>.
- Davila, A.; Foster, G.; Jia, N. (2014). 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>.
- Davila, A.; Foster, G.; & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383-409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3).
- Decreto n. 8.945, de 27 de dezembro de 2016*. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2016/decreto-8945-27-dezembro-2016-784146-normaatualizada-pe.html>.
- Decreto n. 11.437, de 17 de março de 2023*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11437.htm.
- Dillman, D. (2000). *Constructing the questionnaire: mail and internet surveys*. Nova York: John Wiley & Sons.

- Do, H.; Pawan S.; & Budhwar, C. (2018). Relationship between innovation-led HR policy, strategy, and firm performance: A serial mediation investigation. *Human Resource Management*, 57(5), 947-1334. <https://doi.org/10.1002/hrm.21903>.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Routledge.
- Duodu, B.; Melagoda, D.; & Rowlinson, S. (2023). Innovation ambidexterity in construction firms: external knowledge antecedents and performance consequences. *Construction Management and Economics*, 42(6), 503–526. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2279195>.
- Grant, R. (2008). *Contemporary strategy analysis*. Nova Jersey: Blackwell, 2008.
- Heinicke, A.; Guenther, T.; & Widener, S. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33(1), 25-41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.005>.
- Hult, G.; & Ketchen, D. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906., <https://doi.org/10.1002/smj.197>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2023). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 6ª edição. São Paulo: IBGC. Disponível https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%c3%b3digo%20das%20Melhores%20Pr%c3%a1ticas%20de%20Governan%c3%a7a%20Corporativa_6a%20Edi%c3%a7%c3%a3o.pdfAcesso em: 13 mar. 2024.
- Ismail, S.; Diamandis, P.; & Malone, M. (2023). *Exponential Organizatios ExO 2.0 Ethos Collective*: Ohio.
- Kalia, A.; & Gill, S. (2023). Corporate governance and risk management: a systematic review and synthesis for future research. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 409-461. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2022-0151>.
- Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666compilado.htm.
- Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.
- Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm.
- Leite, L.; Dutra, L.; Antunes, A. (2006). Desenvolvimento tecnológico na indústria do petróleo: o ambiente organizacional e seus aspectos habilitadores e inibidores da inovação. *Revista de Administração - RAUSP*, 41(3), 301-314. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417413007>. Acesso em: 03.abr. 2024.
- Melendez-Campos, C.; Mora-Esquivel, R.; & Leiva, J. C. (2024). Firm strategy and product innovation in SMEs: The mediating role of business networks. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, 64(1), 1-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240104>.

- Merchant, K.; & Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New York: Pearson.
- Ministério da Economia (2019). *Relatório Agregado de Empresas Estatais Federais - RAEEF*. Brasília: SEST.
- Podewas, H. (2021). *The Agile Guide to Business Analysis and Planning*. Boston: Addison-Wesley.
- Porter, M; & Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118. Disponível em: porter-linde-2011-toward-a-new-conception-of-the-environment-competitiveness-relationship.pdf (aeaweb.org). Acesso em: 20 fev.2024.
- Rajapathirana, R.P. & Hui, Yan (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
- Reinert, M. (1990). Alceste: une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application, Aurélia de Gerard de Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 26(1), 24-54. <https://doi.org/10.1177/075910639002600103>.
- Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) de 2015*. Resoluções editadas pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União. Recuperado de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/legislacao/resolucoes/resolucao>.
- Simons, R. (2000) *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Strauss, E.; Malz, S.; & Weber, J. (2024). The Role of Management Controls in New Product Development: Codifying a Collective Source of Creativity. *European Accounting Review*, 33(1), 251-277. <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2082994>.
- Sundbo, J. (2001). *The strategic management of innovation: a sociological and economic theory*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vasconcelos, C. & Cyrino, A. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>.
- Vergara, S. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757-788. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>.
- Wirtz, B.; Göttel, V.; & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 1-28. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1621>.
- Yang, M.; Wang, A.; & Cheng K. (2009). The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29(8), 527-536. <https://10.1016/j.technovation.2009.01.004>.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152. <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss2/12>.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman.