

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

**SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL, RESILIÊNCIA E INOVAÇÃO:  
um possível caminho para um melhor desempenho organizacional**

**Caroline Maria da Silva**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS  
caroline.maria.silva@outlook.com

**Ervilario Alves da Cunha Júnior**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS  
ervilariojr@gmail.com

**RESUMO**

O uso dos Sistemas de Controle Gerencial representa diversos benefícios para as organizações, como o auxílio no processo de tomada de decisão. Devido a pandemia da Covid-19, as empresas precisaram se mostrar cada vez mais resilientes e inovadoras para se manterem competitivas. Assim, a opção pelo modelo teórico do uso dos SCGs se dá pela capacidade de renovação estratégica e, conseqüentemente resiliência organizacional e inovação gerencial, o que pode ser um possível caminho para um melhor desempenho organizacional. Portanto, o objetivo deste estudo é demonstrar, a partir de um ensaio teórico, como o uso do sistema de controle gerencial associado a resiliência organizacional e inovação gerencial contribui com o aumento do desempenho das empresas.

**Palavras-chave:** Sistemas de Controle Gerencial; Resiliência Organizacional; Inovação Gerencial; Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

Para garantirem o alcance das metas, longevidade e otimização do uso de recursos organizacionais, as empresas utilizam de controles. Nesse contexto, os chamados controles gerenciais desempenham um papel de extrema importância, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão (Govindarajan; Anthony, 1998).

Dentro desses controles, os artefatos, que incluem conceitos, ferramentas, modelos e sistemas, são essenciais (Aguilar; Pace; Frezatti, 2009). Os artefatos, que fazem parte dos controles, são fundamentais para o Sistema de Controle Gerencial (SCG), oferecendo suporte para atividades como planejamento e controle (Chenhall; Langfield-Smith, 1998).

Os SCG, conforme Govindarajan e Anthony (1998), fornecem procedimentos como integração de informações e avaliação do desempenho, o que corrobora para decisões estratégicas (Horngren, Sundem e Stratton, 2004). Em suma, o SCG visa fornecer suporte aos gestores, por meio de informações formais e financeiras, possibilitando atividades como diagnóstico, planejamento e alinhamento de metas e objetivos (Chenhall, 2003; Ferreira; Otley, 2009).

Com funcionalidades de controle estratégico e gerencial, relacionados aos ambientes externo e interno, respectivamente (Merchant; Van der Stede, 2007). Assim, o SCG, por meio de suas alavancas de controle influenciam diretamente a resiliência organizacional, possibilitando a renovação estratégica (Ignatiadis; Nandhakumar, 2007). Além disso, alinhado à inovação, possibilita um efeito positivo no desempenho organizacional (Nisiyama; Oyadomari, 2012).

Devido a pandemia da Covid-19, as empresas precisaram se mostrar cada vez mais resilientes e inovadoras para se manterem competitivas. Nesse sentido, um estudo recente, que focou em como as empresas ajustaram seus controles de gestão em resposta à pandemia de Covid-19, constatou uma associação positiva com a resiliência (Ho; Hofmann; Schwaiger, 2023).

Assim, o objetivo deste estudo é demonstrar, a partir de um ensaio teórico, como o uso do SCG associado a resiliência organizacional e inovação gerencial podem contribuir com o aumento do desempenho das empresas. Do ponto de vista prático, a realização do estudo é justificada pela necessidade de divulgação dos benefícios do SCG, de como podem auxiliar, principalmente os gestores, em suas atividades e na tomada de decisão, assim como de impactarem os resultados da organização. Além disso, do ponto de vista teórico, de estimular

novos estudos sobre a temática e de preencher possíveis lacunas sobre os temas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) tem como objetivo principal fornecer aos gestores informações formais e financeiras para orientar suas decisões, considerando as mais diversas características empresariais, incluindo aspectos formais, culturais e sociais (Chenhall, 2003; Flamholtz, 1996). Ferreira e Otley (2009) o classificam como um conjunto de técnicas integradas objetivamente para o controle gerencial, que corroboram para as funções de diagnóstico, planejamento, alinhamento de objetivos e sustentabilidade organizacional (Chenhall, 2006).

Nos SCGs existem duas funções principais: controle estratégico e controle gerencial, que auxiliam os gestores a lidarem melhor com os ambientes externo e interno, respectivamente (Merchant; Van der Stede, 2007; Van der Stede, 2015). Simons (1994), um dos autores pioneiros no assunto, propôs um modelo de quatro sistemas de alavancas de controle gerencial, a saber: sistemas de crenças, de restrições, diagnóstico e interativo. Por sua vez, essas alavancas possuem um impacto direto na resiliência organizacional e inovação gerencial, na medida em que conferem capacidade de renovação estratégica (Ignatiadis; Nandhakumar, 2007; Beuren; Santos, 2017; Martins, 2019).

### 2.2 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Diversos estudos apontam conceitos e definições para a resiliência organizacional. Para alguns autores, como Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), Lengnick-Hall e Beck (2016) e Martins (2019), ela é vista como a capacidade de reagir antecipadamente a adversidades, mapeando riscos e buscando alternativas prévias. Outros, como Somers (2009), Carmeli e Markman (2011) e Martins (2019), a enxergam como uma ação futura ao problema, destacando a capacidade de readaptação.

Em consonância, Salgado (2013) e Martins (2019) destacam que a resiliência organizacional resulta da avaliação do ambiente externo e interno, influenciando comportamentos e atitudes na organização. Possui relação direta com a vantagem competitiva,

conforme Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) e Martins (2019), permite às organizações explorarem oportunidades, melhorar resultados e criar estratégias.

### 2.3 INOVAÇÃO GERENCIAL

Apesar da frequente associação a algo novo, o conceito de inovação não é tão recente, estudos pioneiros como o de Schumpeter (1934), associam a definição de inovação à criação ou melhoria de processos, produtos ou serviços. Em complemento, pode ser reconhecida também como uma forma de impulsionar a vantagem competitiva (Porter, 1985). Seja criando algo totalmente novo, reinventando ou imitando produtos e serviços, desde que se destaquem e atendam as novas demandas do consumidor (Ambrosini; Bowman; Collier, 2009).

A inovação gerencial pode ser caracterizada com a criação e adoção de novas estruturas, processos e práticas. Entretanto, o autor aponta a importância tecnológica para o desenvolvimento dessa inovação (Lopes *et al.*, 2015). Ainda no aspecto gerencial, para o alcance da inovação são necessários estudos e pesquisas que conduzam para descoberta, crescimento, expansão e legitimação (Bianchini; Pellegrino; Tamagni, 2014). Assim como de uma produção eficiente (Coad; Segarra; Teruel, 2016), e de criação de valor (Raich; Dolan, 2010).

### 2.4 SCG, RESILIÊNCIA E INOVAÇÃO GERENCIAL

Diversas pesquisas sobre as temáticas foram realizadas ao longo do tempo. No que tange ao uso das alavancas do SCG e a obtenção de resiliência organizacional, os resultados de uma pesquisa demonstraram uma associação positiva, principalmente do uso de sistemas de crenças e controle interativos. Além disso, os autores também ressaltaram a existência de um impacto positivo no desempenho da organização (Phan *et al.*, 2024).

Um outro estudo, focado em como as empresas ajustaram seus controles de gestão durante a pandemia de Covid-19, constataram também uma associação positiva com a resiliência, com maior ênfase em controles de ação e flexibilidade nos resultados (Ho; Hofmann; Schwaiger, 2023). Outra pesquisa investigou como os SCG mediam a relação entre liderança sustentável e resiliência organizacional, os resultados indicaram que três alavancas de controle foram mais importantes (Baird; Munir, 2023).

Em relação ao uso das alavancas do SCG e a obtenção de inovação gerencial, uma

pesquisa destacou o crescimento de estudos sobre o tema, no entanto, os autores apontaram a possibilidade de novas pesquisas, principalmente direcionando a análise sob a perspectiva estratégica, que consequentemente gera um efeito positivo no desempenho organizacional (Nisiyama; Oyadomari, 2012).

Nesse sentido, um estudo examinou a relação entre a estratégia de diferenciação e inovação de produtos e o design dos SCG. Os resultados indicaram uma ligação entre esses elementos, mediada principalmente pelo uso de controles formais e inovação de produtos. No entanto, os autores não encontraram uma associação direta entre estratégias de diferenciação e níveis maiores de inovação (Beuren; Oro, 2014).

Ainda nessa mesma linha, um outro estudo, os autores analisaram como os perfis estratégicos e os instrumentos de controle gerencial influenciaram a inovação nas organizações. Os autores indicam como o alinhamento entre perfis estratégicos, instrumentos de controle e intensidade da inovação pode auxiliar na compreensão das atividades do mercado competitivo. Além disso, eles ressaltam a relevância de instrumentos específicos para aumento da inovação (Frezatti *et al.*, 2015).

Outros estudos buscaram analisar a relação de práticas e fatores gerenciais com empresas que possuíam a capacidade inovadora. Como a pesquisa de Cunha (2005), que identificou as práticas gerenciais utilizadas por empresas inovadoras e como elas contribuem a inovação. Dentre as práticas utilizadas, as que mais contribuíram são, a saber: antecipação das necessidades dos clientes, prospecção tecnológica, ambiente de trabalho flexível e formação de parcerias. Os achados mostraram que essas práticas promoveram uma cultura e um ambiente propício para a inovação.

Por fim, uma outra pesquisa buscou avaliar o impacto de fatores gerenciais sobre a capacidade inovativa de micro e pequenas empresas. Os resultados obtidos pelos autores demonstraram que os fatores de gerenciais que mais impactaram na capacidade inovativa são, a saber: a liderança, informações e conhecimentos, relacionamento com clientes e a sociedade (Vasconcelos; Oliveira, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo da pesquisa, que é de demonstrar, a partir de um ensaio teórico, como o uso do SCG associado a resiliência organizacional e inovação gerencial podem contribuir com o aumento do desempenho das empresas, foi adotada a abordagem qualitativa,

que de acordo com Gil (2002) e Creswell (2007) possui capacidade de proporcionar uma compreensão com maior profundidade dos contextos. Marconi e Lakatos (2021) afirmam que, especialmente em um ensaio teórico, pode propiciar uma análise crítica e interpretativa das teorias existentes, permitindo uma compreensão rica e contextualizada dos fenômenos.

A principal técnica utilizada no estudo é um ensaio teórico, sobre SCG, resiliência organizacional e inovação gerencial. Conforme definido por Soares, Picolli e Casagrande (2018), possibilita a exploração de questões críticas e reflexivas, indo além da revisão dos resultados. Embora alguns autores como Bertero (2011) e Meneghetti (2011) apontem que a abordagem de ensaio teórico pode ser imprudente em alguns casos, para o objetivo deste artigo, que é, ela se mostra adequada.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir de seu uso, os SCG fornecem diversos benefícios para as organizações. Dentre os inúmeros benefícios, com base nos estudos citados, alguns podem ser destacados, a saber: auxílio na tomada de decisão; suporte às atividades de planejamento e controle; integração de informações; avaliação de desempenho; diagnóstico; vantagem competitiva; e controle estratégico e gerencial.

Além dos benefícios citados, a literatura também aponta a existência de estímulos à resiliência e inovação. Com isso, baseado nos estudos, é possível identificar algumas características que os SCG assumem que podem possibilitar um cenário resiliente e inovador. Adaptação as mudanças; cultura e ambiente inovadores; diferenciação; flexibilidade; alinhamento estratégico; colaboração; e liderança.

Ao tratar de dois temas distintos, como resiliência organizacional e inovação gerencial, é preciso resgatar os conceitos e definições. Do ponto de vista empresarial, a resiliência organizacional pode ser descrita como a capacidade das organizações de se adaptarem e se recuperarem diante de mudanças e desafios, como a crise pandêmica. Já a inovação gerencial, como novos processos, práticas ou produtos. No entanto, fica evidente uma interseção entre os temas, a abordagem criativa e adaptativa, principalmente o objetivo de diferenciação e sucesso em ambientes instáveis e dinâmicos.

Por fim, o uso do SCG associado a resiliência organizacional e inovação gerencial, pode direcionar um possível caminho para um melhor desempenho organizacional. Visto que os SCG fornecem informações valiosas aos gestores, auxiliando no diagnóstico, planejamento,

alinhamento e cumprimento de objetivos e metas. Além disso, possuem função essencial na adaptação estratégica e resposta às mudanças internas e externas. Ademais, a diferenciação, melhoria de práticas e processos, corrobora com a eficácia e competitividade da organização.

## **5 CONCLUSÕES**

O objetivo deste estudo foi de demonstrar, a partir de um ensaio teórico, como o uso do SCG associado a resiliência organizacional e inovação gerencial podem contribuir com o aumento do desempenho das empresas. Nesse sentido, o estudo conclui que características que os SCG assumem que podem possibilitar um cenário resiliente e inovador, e conseqüentemente um melhor desempenho.

Do ponto de vista prático, a realização do estudo foi justificada pela necessidade de divulgação dos benefícios do SCG, principalmente para os gestores, de que usar os SCG pode auxiliar em suas atividades e na tomada de decisão, assim como de impactarem os resultados da organização. Nesse aspecto, a pesquisa destacou inúmeros benefícios dos SCG, além de práticas e fatores gerenciais. Além disso, do ponto de vista teórico, o estudo pode estimular novos estudos sobre a temática e de preencher possíveis lacunas sobre os temas.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/MEC – Brasil e do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAD/ESAN/UFMS, com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001 e com apoio do CNPq.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do inter-relacionamento das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: Um estudo piloto. **Rac-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.
- BAIRD, K.; SU, S.; MUNIR, R. The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organisational resilience. **Journal of Management Control**, v. 34, n. 2, p. 167-200, 2023.
- BERTERO, C. O. Réplica 2-o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 338-342, 2011.
- BEUREN, I. M.; ORO, Ieda Margarete. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p. 285-310, 2014.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. Reflexos das configurações habilitantes e coercitivas do sistema de controle gerencial na resiliência organizacional. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2017.
- BIANCHINI, S.; PELLEGRINO, G.; TAMAGNI, F. **Innovation strategies and firm growth: new longitudinal evidence from Spanish firms**. Vol., No., hlm, 2014.
- CARMELI, A.; MARKMAN, G. D. Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 322-341, 2011.
- CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbooks of management accounting research**, v. 1, p. 163-205, 2006.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. **Journal of management accounting research**, v. 15, n. 1, p. 117-143, 2003.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, organizations and society**, v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.
- COAD, A.; SEGARRA, A.; TERUEL, M. Innovation and firm growth: does firm age play a role?. **Research policy**, v. 45, n. 2, p. 387-400, 2016.
- CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An

extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. **European Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 596-611, 1996.

FREZATTI, F. *et al.* A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico?. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 129, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.

GOVINDARAJAN, V.; ANTHONY, R. N. **Management control systems**. Irwin McGraw-Hill, 1998.

HO, H.; HOFMANN, C.; SCHWAIGER, N. The Covid-19 pandemic and management controls. **Accounting and Business Research**, v. 53, n. 5, p. 583-607, 2023.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. Introduction to Management Accounting, **Chap.** 1-14. 2004.

IGNATIADIS, I.; NANDHAKUMAR, J. The impact of enterprise systems on organizational control and drift: A human-machine agency perspective. **International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)**, v. 3, n. 3, p. 36-51, 2007.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In: **Resilience Engineering Perspectives**, Volume 2. CRC Press, 2016. p. 61-92.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human resource management review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LOPES, D. P. T. *et al.* Inovação gerencial e inovação social: pensando para além da inovação tecnológica. In: **ALTEC 2015: Inovação para além da tecnologia/XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia**. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, D. B. **Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de administração contemporânea**, v. 15, p. 320-332, 2011.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. **Pearson education**, 2007.

NISIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de

inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

PHAN, T. *et al.* The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. **Journal of Management Control**, p. 1-28, 2024.

PORTER, M. E. Technology and competitive advantage. **Journal of business strategy**, v. 5, n. 3, p. 60-78, 1985.

SALGADO, C. O. M. **Componentes da resiliência organizacional**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal).

SIMONS, R. Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. **Harvard Business Press**, 1994.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

SOMERS, S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of contingencies and crisis management**, v. 17, n. 1, p. 12-23, 2009.

VAN DER STEDE, W. A. Management accounting: Where from, where now, where to?. **Journal of Management Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 171-176, 2015.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 349-364, 2018.