

# O Controle Orçamentário num Ambiente Inovador: estudo de multicasos em empresas de Base Tecnológica Incubadas

**Sabrina do Nascimento** (UFSC) - sabnascimento@gmail.com

**Carlos Eduardo Facin Lavarda** (FURB) - clavarda@furb.br

**Amelia Silveira** (FURB) - amelia@floripa.com.br

## **Resumo:**

*As incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) são organizações que tem como principal objetivo apoiar novos empreendimentos de projetos inovadores e oferecer um ambiente necessário para o seu crescimento. Assim, o objetivo do estudo é identificar os fatores relevantes para harmonização entre o controle orçamentário e a inovação em EBTs incubadas. Na metodologia, optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio de um estudo de múltiplos casos com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário composto por 48 perguntas fechadas com escala likert aplicado em oito empresas EBTs incubadas, escolhidas pela acessibilidade dos respondentes. Os resultados obtidos levam a concluir que: (i) quanto às inovações radicais, à criação de novos produtos com a geração de melhorias na empresa recebeu maior pontuação, com 4,80 pontos, (ii) nas inovações incrementais destacam-se as melhorias nos bens produzidos e a posição de mercado ocupada pela empresa, com 4,88 pontos; (iii) na inovação tecnológica de produtos destaca-se que as soluções criativas para satisfazer os consumidores representam a maior preocupação nas empresas analisadas; (iv) nas inovações tecnológicas de processos destacam-se as melhorias na qualidade dos produtos, com 4,80 pontos; (v) quanto as inovações organizacionais, identifica-se uma preocupação com o gerenciamento das incubadas, inclusive com a inserção de novas técnicas, com 4,50 pontos; e (vi) nas inovações mercadológicas, verifica-se a predominância das estratégias inovadoras que possam favorecer os clientes, com 3,90 pontos. Por último, infere-se que o sistema de controle orçamentário adotados pelas EBTs incubadas, apresenta características interativas e de diagnose simultaneamente.*

**Palavras-chave:** *Planejamento e controle orçamentário. Inovação. Empresas de Base Tecnológica (EBTs).*

**Área temática:** *Controladoria*

## **O Controle Orçamentário num Ambiente Inovador: estudo de multicaseos em empresas de Base Tecnológica Incubadas**

### **Resumo**

As incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) são organizações que tem como principal objetivo apoiar novos empreendimentos de projetos inovadores e oferecer um ambiente necessário para o seu crescimento. Assim, o objetivo do estudo é identificar os fatores relevantes para harmonização entre o controle orçamentário e a inovação em EBTs incubadas. Na metodologia, optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio de um estudo de múltiplos casos com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário composto por 48 perguntas fechadas com escala *likert* aplicado em oito empresas EBTs incubadas, escolhidas pela acessibilidade dos respondentes. Os resultados obtidos levam a concluir que: (i) quanto às inovações radicais, à criação de novos produtos com a geração de melhorias na empresa recebeu maior pontuação, com 4,80 pontos, (ii) nas inovações incrementais destacam-se as melhorias nos bens produzidos e a posição de mercado ocupada pela empresa, com 4,88 pontos; (iii) na inovação tecnológica de produtos destaca-se que as soluções criativas para satisfazer os consumidores representam a maior preocupação nas empresas analisadas; (iv) nas inovações tecnológicas de processos destacam-se as melhorias na qualidade dos produtos, com 4,80 pontos; (v) quanto as inovações organizacionais, identifica-se uma preocupação com o gerenciamento das incubadas, inclusive com a inserção de novas técnicas, com 4,50 pontos; e (vi) nas inovações mercadológicas, verifica-se a predominância das estratégias inovadoras que possam favorecer os clientes, com 3,90 pontos. Por último, infere-se que o sistema de controle orçamentário adotados pelas EBTs incubadas, apresenta características interativas e de diagnose simultaneamente.

Palavras-chave: Planejamento e controle orçamentário. Inovação. Empresas de Base Tecnológica (EBTs).

Área Temática: Controladoria.

### **1 Introdução**

Frente às novas demandas impostas pela sociedade, o fluxo de novos conhecimentos é crescente e este por sua vez, mantém os mercados em contínuo movimento, exigindo das empresas uma dinamização da sua capacidade inovadora (VASCONCELOS, 2008). Esta capacitada inovadora, é considerada na literatura como o resultado de uma função específica da atividade empreendedora, sendo comumente debatida em torno do quão sistematicamente esta pode ser gerenciada, e também acerca do impacto modificador que acarreta ao ambiente (OLIVEIRA et al., 2008). Entretanto, Figueira, Sugano e Sette (2008, p.3) destacam que “a inovação organizacional envolve a criação de novas estruturas ou a alteração nas estruturas de negócio, práticas e modelos, e pode incluir inovações de processos, da cadeia de suprimentos e chegar à inovação de modelo de negócio”.

Assim, esta capacidade inovadora e empreendedora exigida pelo mercado podem ser encontradas nas incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (EBTs). Estas são organizações que tem como principal objetivo apoiar novos empreendimentos de projetos inovadores, além de oferecer um ambiente necessário para o seu crescimento, por meio de serviços especializados, orientação profissional, espaço físico, infra-estrutura técnica,

administrativa e operacional (MIZIARA E CARVALHO, 2008). Andino et al. (2004 *apud* Gallon et al. 2008, p.2) destacam que o surgimento das EBTs “vem aumentando e se transformando numa fonte para o crescimento econômico do país e, para que estas sobrevivam às contingências impostas pelo mercado e se consolidem através do tempo com sucesso”.

Nesse contexto, a presença da inovação permeia o ambiente organizacional na sua amplitude. As organizações que buscam inovações contínuas e estratégias de mercado impulsionadas pelo empreendedorismo podem conciliar a gestão de controles que buscam padronizar e garantir que seus resultados estão de acordo com os objetivos estratégicos (SIMONS, 1995). Os gestores podem utilizar os sistemas de controle como alavancas para transmitir e processar as informações dentro das organizações (SIMONS, 1995). As empresas que enfatizam o controle, principalmente o orçamentário podem atender suas necessidades organizacionais, quando sua cultura assimila o controle, vinculando-o a estratégia organizacional. Ocorrendo assim, uma propensão à convivência harmoniosa no ambiente interno entre o controle orçamentário e a inovação (GONÇALVES et al., 2008).

Este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os fatores relevantes para que haja harmonia entre o controle e a inovação dentro de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) incubadas? Tendo por objetivo geral identificar os fatores relevantes para harmonização entre o controle orçamentário e a inovação em EBTs incubadas, e como objetivos específicos: a) identificar os aspectos de inovações tecnológicas das empresas investigadas; b) analisar o sistema de controle orçamentário adotado nas incubadas analisadas; e c) relacionar os aspectos de inovação tecnológica ao sistema de controle orçamentário adotados pelas EBTs incubadas.

A pesquisa demonstra sua relevância ao investigar a relação entre o sistema de controle orçamentário e a inovação. Conforme destacam Abertnety e Brownell (1999) a literatura organizacional concentrou-se em estudar os mecanismos e processos utilizados pelas empresas para responder e adaptar-se às mudanças. Entretanto, realizou-se pouca investigação na análise do papel desempenhado pela gestão dos sistemas de controle diante das mudanças organizacionais. Corroborando com esta afirmação Simons (1995, p.1) destaca que “um dos problemas mais difíceis que gestores enfrentam hoje é manter o controle, a eficiência e a produtividade, enquanto os trabalhadores continuam a ter liberdade criativa, inovadora e flexível”. Neste sentido, esta pesquisa busca contribuir no preenchimento desta lacuna de maneira embrionária a cerca desta temática.

O presente estudo é organizado em 6 seções iniciando com a introdução. Na 2 e 3 seções discutem-se os conceitos de inovação, bem como sua categorização, além do sistema de controle orçamentário e sua classificação; a seção 4 apresenta-se os métodos e procedimentos adotados na consecução da presente pesquisa; a seção 5 realiza-se a análise dos resultados e na seção 6 tece reflexões e faz recomendações para pesquisas futuras.

## **2 A inovação e sua categorização**

Nas últimas décadas percebe-se um crescente interesse por parte da sociedade, em temas relacionados à inovação. Vasconcelos (2008) afirma que os motivos que levam ao crescimento deste interesse estão relacionados às formas de se criar e manter determinadas vantagens competitivas e da conseqüente obtenção do sucesso organizacional. Gobara e Cunha (2008, p.1) corroboram com esta afirmação ao mencionar que “a inovação foi sendo elevada gradualmente a um papel de destaque para a conquista de diferenciais competitivos pelas organizações e, conseqüentemente, a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes”.

A palavra inovação vem do Latim – *innovare* – que significa fazer algo novo e diferente (ENGEROFF E BALESTRIM, 2008). Para Rogers (2006, p.10 *apud* Vasconcellos e Fleury, 2008, p.1) “inovação é o termo usado para descrever como organizações criam valor através do desenvolvimento de novo conhecimento ou usando conhecimento existente de novas formas”. A inovação é considerada como toda mudança que proporciona evolução ou involução, em qualquer das dimensões competitivas, que tem como objetivo prolongar a vida de uma organização (MAGALHÃES, 2007).

Neste sentido, este estudo filia-se a conceituação de inovação apresentada por Floriani (2009, p.24), que a define como “o ato de pensar, produzir e implementar algo novo ou promover melhorias importantes que permitam diferenciação e o atendimento de necessidades ou a criação de demandas”. Neste contexto, adota-se ainda a categorização apresentada pelo autor, que classifica as inovações em quatro perspectivas, sendo elas: quanto ao grau de mudanças; quanto à tecnologia; inovações organizacionais; inovações mercadológicas. A seguir, apresentam-se as características pertinentes a cada categoria, tais como:

- **Grau de mudanças** – esta categoria divide-se em: inovações radicais e incrementais. Nas Inovações Radicais estão presentes as características: criação de algo novo; geração de melhorias e retornos; evolução dos preços; redução de custos e sistema de recompensas pelas idéias inovadoras. Enquanto as Inovações Incrementais possuem características voltadas: à agregação de valor; geração de melhorias nos bens produzidos; histórico de experimentação das inovações; novas formas de produção; manutenção da estratégica; reforçam a posição de mercado ocupada pela incubadora e geram diferencial competitivo;
- **Quanto à tecnologia** – divide-se em: inovações tecnológicas de produtos e inovações tecnológicas de processos. Nos produtos, temos características como: a incorporação de novas características ou utilidades dos bens e/ou serviços prestados; expectativa de rentabilidade; e novas necessidades e/ou utilização de soluções criativas para satisfazer seus consumidores. Quanto às inovações tecnológicas de processos, elas devem apresentar: alterações nas etapas de produção; redução das etapas do processo de fabricação; condição de entrega diferenciada; redução no tempo de processamento; e melhora na qualidade do produto;
- **Inovações organizacionais** – caracterizam-se por mudanças na estrutura interna da empresa, relacionadas: a maneira de gerenciar; introdução de estratégias corporativas diferenciadas; implantação de programas de qualidade ou novos programas estratégicos de gestão; e
- **Inovações mercadológicas** – estas devem apresentar características voltadas: a comercialização; logística; apresentação; maneira de embalar; e estratégias inovadoras que possam proporcionar favorecimentos aos clientes.

Estas categorias relacionadas às inovações apresentadas por Floriani (2009) são discutidas por diversos autores, esboçadas com diferentes roupagens disponíveis na literatura.

### 3 Sistemas de controle orçamentário

Diante do ambiente dinâmico em que estamos inseridos e a velocidade com que se processam os negócios na economia mundial, além dos sucessivos avanços tecnológicos que levam às empresas a procurar alternativas para adaptar-se a essas novas transformações e desta forma, o orçamento vêm ao encontro dessa necessidade (CARPES et al.,2008). Assim, o orçamento empresarial deixa de ser apenas um sistema de controle e torna-se uma ferramenta de apoio à decisão dos gestores.

Bornia e Lunkes (2007, p.39) afirmam que “o orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa”. Para Weslch (1983, p.21) como orçamento é “um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”. Para tanto, Peleias et al. (2008, p. 1) o conceitua como “uma ferramenta de gestão usada para quantificar, controlar e acompanhar as metas estabelecidas pela cúpula da empresa, e serve de parâmetro para avaliar o desempenho dos gestores e das áreas de responsabilidade”.

Neste sentido, o orçamento empresarial propriamente dito, não deve ser percebido como um instrumento inibidor e controlador de custos, mas sim como uma maneira de focalizar a atenção nas operações e nas finanças da organização, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos estratégicos que necessitam de cuidado, contribuindo ao processo de tomada de decisão com intuito de atender aos objetivos estratégicos previamente definidos pela empresa (LEITE et al., 2008). Carpes et al., (2008, p. 2) afirma que “o acompanhamento orçamentário serve de base para a alta administração corrigir as falhas e concentrar esforços para atingir as metas traçadas nos planos de curto e longo prazo”. Pandolfi Jr. et al. (2005, p. 3) afirma que “o fator primário de sucesso numa empresa é a competência com que se gerencia o planejamento e controle das atividades empresariais”.

Percebe-se que o orçamento empresarial é uma forma de controle, ou seja, o planejamento e controle orçamentário. Gonçalves e Silva (2006, p.7) o sistema de controle orçamentário, “enquanto sistema de controle gerencial, também pode ser visto de uma perspectiva restrita ou ampla, sendo que sua utilidade e importância tendem a aumentar quando se utiliza a segunda perspectiva”. Para tanto, Carpes et al. (2008, p.8) destaca que o monitoramento do orçamento “consiste em analisar as variações relevantes, para identificar as áreas responsáveis e as causas que levaram a uma variação entre o orçado e efetivamente realizado, como fator importante no processo de controle do orçamento”.

Segundo Carpes et al. (2008, p.5) “[o] orçamento deverá apresentar flexibilidade na sua aplicação, permitindo corrigir quaisquer desvios surgidos, possibilitando a retroalimentação do sistema de planejamento global da empresa”. Nesse contexto, quando as empresas utilizam o planejamento e o controle empresarial como instrumento de tomada de decisão os gestores devem buscar novos processos e métodos, para manter um controle eficiente garanta a criatividade de seus colaboradores a fim de beneficiar e melhorar a situação da empresa (SIMONS, 1995). Para tanto, Simons (1994) criou quatro alavancas de controle ou de “sistemas” que podem ajudar os gestores a alcançar o equilíbrio entre o controle efetivo e a criatividade de seus colaboradores, sendo eles:

- **Sistema de crenças ou valores** – a alavanca de controle é utilizada para comunicar aos colaboradores os princípios da organização, tais como: cultura organizacional, valores, missão, visão, planejamento, declarações, código de ética ou conduta (SIMONS, 1994).
- **Sistema de fronteira** – este sistema baseia-se na idéia de criar “normas mínimas” ou o domínio aceitável das atividades desempenhadas pelos colaboradores, definindo com base nos riscos empresariais, a busca de oportunidades ou soluções criativas para a organização (SIMONS, 1994).
- **Sistema de controle Diagnóstico ou Diagnose** - esta alavanca de controle apresenta-se como a espinha dorsal dos controles gerenciais tradicionais, pois são concebidas para assegurar a realização das metas pré-definidas. Ressalta-se, que os gestores destinam pouca atenção a esta alavanca que detectam desvios e propõem ações corretivas, mediante a mensuração de saídas comparadas com padrões pré-determinados, como parte dos sistemas de Diagnose (GONÇALVES, et al. 2008).

- **Sistema de controle interativo** – este sistema diferencia-se das outras alavancas, uma vez que busca estimular a pesquisa e a aprendizagem, possibilitando que os colaboradores ou participantes de todos os níveis hierárquicos da organização criem novas estratégias e respondam as percepções de oportunidades e ameaças (SIMONS, 1994). Além, de Abordar o envolvimento pessoal, promoção do diálogo, criação de um ambiente que encoraja a programação da informação, aprendizado organizacional, possibilita a prospecção de cenários futuros (GONÇALVES, et al. 2008).

Dentre as quatro alavancas de controle apresentados por Simons (1994), esta pesquisa busca estudar mais profundamente duas, sendo eles: o Sistema Controle Interativo e o Sistema de Controle Diagnóstico ou Diagnose, conforme a comparação das duas alavancas demonstradas no Quadro 1.

|                                | <b>Sistema de Diagnose</b>                              | <b>Sistema Controle Interativo</b>                 |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Propósito</b>               | Fornecer orientação e motivação para alcançar objetivos | Estimula o diálogo e a aprendizagem organizacional |
| <b>Objetivo</b>                | Sem surpresas   | Soluções Criativas                                 |
| <b>Raciocínio Analítico</b>    | Dedutivo (a partir de um instrumento)                   | Indutivo, Sensorial (a partir da percepção)        |
| <b>Sistema de Complexidade</b> | Complexo  | Simple   |
| <b>Janela de Tempo</b>         | Passado e Presente                                      | Presente e Futuro                                  |
| <b>Metas</b>                   | Fixas   | Constante Modificação                              |
| <b>Feedback</b>                | <i>Feedback</i> Negativo                                | <i>Feedback</i> Positivo                           |
| <b>Adaptação para</b>          | Insumos ou Processos                                    | Correção Contínua                                  |
| <b>Comunicação</b>             | Eliminar a necessidade de dialogar                      | Linguagem Comum                                    |
| <b>Papel pessoal</b>           | Especialistas   | Facilitadores                                      |

Quadro 1 – Comparação os Sistemas Controle de Diagnose e Sistema de Controle Interativo (Fonte: Adaptado de Simons, 1994).

Em estudos anteriores relacionados aos sistemas de controle orçamentário no ambiente organizacional, verifica-se que Gonçalves e Silva (2006) buscaram caracterizar a utilização do sistema orçamentário em duas indústrias de bebidas, sendo uma de destilados e a outra de refrigerantes. Os autores utilizaram como base teórica a abordagem da Teoria Contingencial, constaram que na utilização do sistema orçamentário, ambas as empresas o utilizavam com uma importante ferramenta de controle e nos resultados obtidos perceberam que as variáveis do contexto corporativo ajudam a explicar a forma como o sistema de controle orçamentário é utilizado.

Jones, Ribeiro e Rogers (2007) investigaram a relevância do Sistema de Informações Gerenciais para subsidiar o processo de tomada de decisão em uma empresa do ramo alimentício, localizada no estado de Minas Gerais. Os autores verificaram que o modelo proposto de planejamento e controle financeiro possibilitou o monitoramento do comportamento das variáveis que compõem o resultado da empresa nos períodos analisados, sendo que sua aplicabilidade pode ser comprovada no decorrer de sua implantação.

Carpes et al. (2008) objetivaram identificar as formas de acompanhamento do orçamento empresarial nas empresas de Santa Catarina, listadas pela Revista Exame da 500 Maiores e Melhores em 2007, por meio de um levantamento ou survey com auxílio de um questionário com perguntas fechadas. Esse instrumento de intervenção foi enviado a 40 empresas, sendo que somente 17 o responderam. Dentre os principais resultados encontrados, percebeu-se que as empresas pesquisadas comparam os números previstos no orçamento

empresarial a indicadores de análise. Destaca-se ainda, que as empresas analisadas apresentam a necessidade de instrumentos de acompanhamento periódico da gestão à medida, em que crescem e sua gestão torna-se mais complexa.

#### 4 Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada classifica-se como exploratória, que segundo Vieira (2002, p. 5) “[a] pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo”. Dessa maneira, pretende-se explorar a relação do sistema de controle orçamentário e a inovação com maior profundidade nas Empresas de Bases Tecnológicas (EBTs) incubadas. Apresentando características descritivas, onde Gil (1999, p. 70) relata que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”. Assim, pretende-se descrever a relação entre as variáveis pesquisadas nas empresas investigadas.

O universo da pesquisa corresponde pelas 18 (dezoito) incubadoras listadas na RECEPET (Rede Catarinense de Entidades de Empreendimentos Tecnológicos) em 26/05/2009 e como população suas respectivas incubadas que totalizavam 126 (cento e vinte e seis) empresas. E amostra composta pelas 10 empresas incubadas na modalidade de residentes, que responderam ao presente instrumento de pesquisa. Ressalta-se que o questionário foi enviado as 126 (cento e vinte e seis) empresas incubadas por meio de correio eletrônico aos seus responsáveis em 27/05/2009. Assim, foi adotada a estratégia de múltiplos casos, onde não se prevê nem um tamanho de amostra específico que mostre significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetivos da presente pesquisa (EISENHARDT, 1995). Destaca-se que esta estratégia foi escolhida em virtude da acessibilidade dos respondentes que compõem a amostra.

Uma vez selecionada a amostra da pesquisa, o procedimento adotado para a coleta de dados foi de ordem primária, segundo Richardson (1999), os dados primários de uma pesquisa são aqueles obtidos diretamente em campo, por meio de um questionário. Oliveira (2003, p.71), o define como “uma série ordenada de perguntas relacionadas a um tema central, que são respondidas sem a presença do entrevistador”. O questionário, encaminhado aos respondentes por meio do sistema *LimeSurvey*, em maio de 2009. Foi estruturado em três partes: a) caracterização dos respondentes; b) caracterização das inovações presentes nas empresas analisadas; e c) caracterização dos sistemas de controle orçamentário utilizado pelos respondentes. Nesta disposição, estavam distribuídas 48 (quarenta e oito) perguntas abertas e fechadas utilizando uma escala do tipo *Likert*, com cinco pontos, onde: “Concordo (5 pontos), “Concordo Parcialmente” (4 pontos), “Indiferente” (3 pontos), “Discordo Parcialmente” (2 pontos) e “Discordo” (1 ponto).

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa quantitativa, Richardson (1999) destaca que os quantitativos empregam instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Na análise dos dados, realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância dos aspectos avaliados por meio da estatística descritiva, ou seja, realizando o cálculo do Desvio Padrão (DP) e Ranking Médio (RM), utilizando o método de análise da escala do tipo *Likert* apresentado por Malhotra (2001). Buscando uma maior compreensão por parte do leitor, apresenta-se na Figura 1 o *design* da pesquisa.

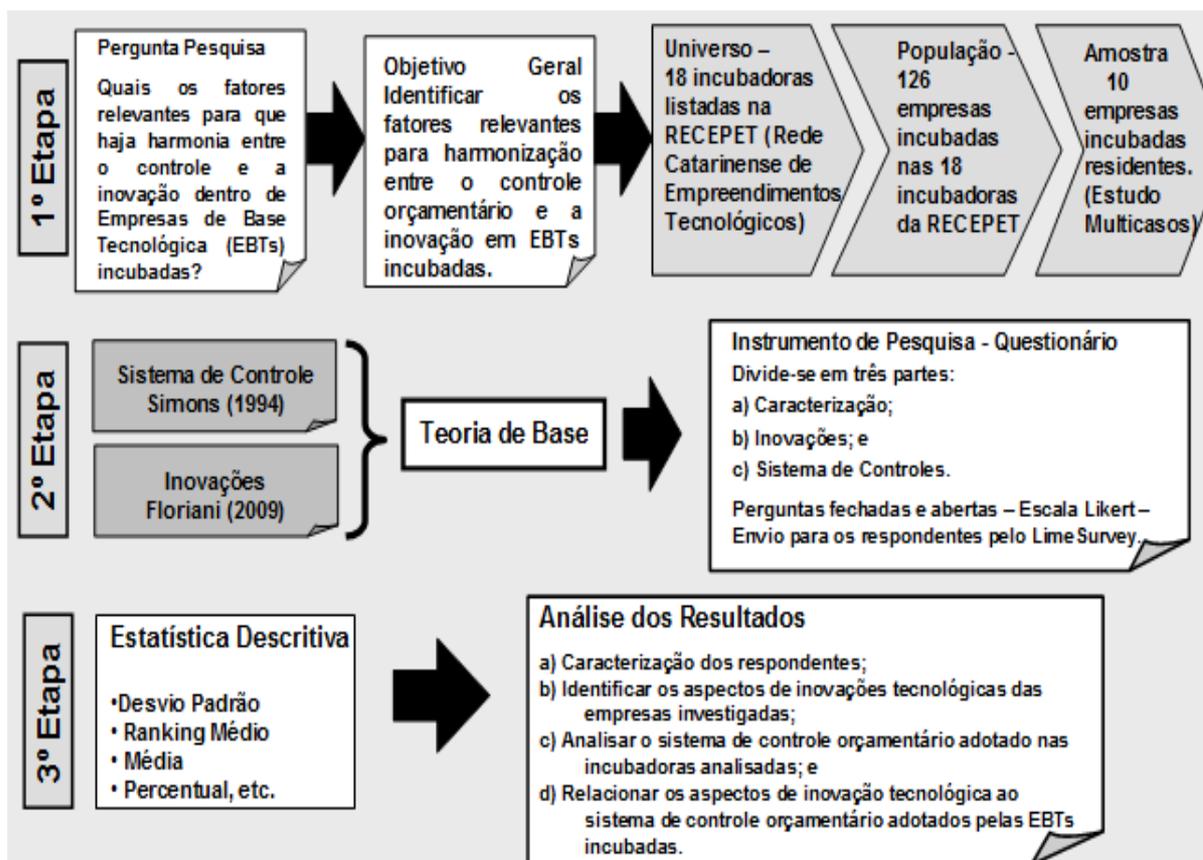


Figura 1 – Design da pesquisa.

Os títulos das figuras e quadros devem vir abaixo dos mesmos e os títulos das tabelas devem vir acima das mesmas. Para melhor visualização dos objetos, deve ser previsto um espaço simples entre o texto-objeto e o título. Esses objetos e seus respectivos títulos devem ser centralizados na página (ver, por exemplo, Figura 1). Para os títulos, deve-se utilizar fonte *Times New Roman*, tamanho 10, centralizado.

## 5 Análise dos dados

Buscando proporcionar uma melhor análise dos dados coletados esta seção foi dividida em três subseções. Na primeira, apresenta-se o perfil das EBTs incubadas, bem como de seus gestores. Na segunda descrevem-se as categorizações a respeito das inovações e por fim, a terceira demonstra-se as características relacionadas aos sistemas de controle orçamentários utilizados pelas EBTs incubadas investigadas.

### 5.1 Perfil das EBTs incubadas e de seus gestores

A Tabela 1 apresenta a área de atuação das EBTs incubadas e o número de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas EBTs investigadas.

Conforme os dados apresentados na Tabela 1, verifica-se que 40% das empresas investigadas desenvolvem produtos de informática, seguida por duas empresas que desenvolvem produtos de instrumentação. Cabe mencionar, que as outras quatro empresas que responderam atuar em outras áreas, participam do segmento de eletrônica, engenharia civil e inovação e tecnologia.

Tabela 1 – Área de atuação das EBTs incubadas e número de produtos e/ou serviços

| Área de atuação da incubadora | Nº. EBTs Incubadas | Nº. Produtos e/ou serviços desenvolvidos | Nº. EBTs Incubadas |
|-------------------------------|--------------------|--|--------------------|
| Informática                   | 4                  | 1 ou 2                                   | 4                  |
| Instrumentação                | 2                  | 3 ou 4                                   | 3                  |
| Telecomunicação               | 0                  | 5 ou 6                                   | 0                  |
| Outra                         | 4                  | 6 ou mais                                | 3                  |
| <b>Total</b>                  | <b>10</b>          | <b>Total</b>                             | <b>10</b>          |

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao número de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas EBTs, pode-se verificar que 40% desenvolvem de um a dois produtos, seguidas 30% que desenvolvem de 3 a 4 produtos. Destaca-se ainda, que as empresas que desenvolvem mais de seis produtos atuam nos segmentos de eletrônica e inovação e tecnologia, onde desenvolvem em média 120 produtos diferentes.

Ressalta-se ainda que, 60% das empresas residentes na incubadora ingressaram em 2004, 2005 e 2007, seguidas por quatro incubadas que ingressaram em 2000, 2001, 2003, e 2006 respectivamente. Assim, infere-se que o período de incubação é relativamente longo. A seguir, apresenta-se o perfil dos respondentes das EBTs incubadas a partir da idade, gênero, escolaridade e cargo e/ou função que desempenhada na empresa investigada, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Grau de escolaridade e cargo e/ou função desempenhada na incubadora

| Grau de escolaridade | Nº. de respondentes | Cargo e/ou função desempenhada pelo respondente na incubada | Nº. de respondentes |
|----------------------|---------------------|---|---------------------|
| 2º Grau              | 0                   | Proprietário  | 7                   |
| Graduação            | 2                   | Diretor   | 2                   |
| Especialização       | 5                   | Gerente administrativo                                      | 1                   |
| Mestrado             | 2                   | Gerente financeiro  | 0                   |
| Doutorado            | 1                   | Gerente operacional   | 0                   |
| Pós-Doutorado        | 0                   | Auxiliar administrativo                                     | 0                   |
| Outro                | 0                   | Outro   | 0                   |
| <b>Total</b>         | <b>10</b>           | <b>Total</b>  | <b>10</b>           |

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da análise dos dados da Tabela 2, constata-se que 50% dos respondentes possuem especialização, seguidos de 25% que apresentam graduação e mestrado. Nesse sentido infere-se que os respondentes caracterizam-se como pessoas qualificadas. Quanto ao cargo e/ou função desempenhada na incubadora observa-se que 70% são proprietários das incubadas e 30% são diretores e gerentes administrativos respectivamente. Ressalta-se ainda que, todos os respondentes são homens e possuem idade média de 41,8 anos, com um desvio padrão 13,44.

## 5.2 A Categorização das inovações apresentadas nas EBTs incubadas

Nas incubadas analisadas buscou-se identificar a categorização pertinente as inovações apresentadas pelas EBTs em relação: as inovações radicais, inovações incrementais, inovações tecnológicas de produtos, inovações tecnológicas de processos, inovações organizacionais e mercadológicas seguindo a categorização apresentada por Floriani (2009).

A Tabela 3 apresenta o Ranking Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) das características pertinentes as Inovações Radicais. Conforme a literatura, estas inovações estão presentes na criação de algo novo; na geração de melhorias e retornos; evolução dos preços; redução de custos e sistema de recompensas pelas idéias inovadoras.

Tabela 3 – Inovações Radicais

| <b>Inovações Radicais</b>  | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|--|-----------|-----------|
| É constante, na empresa, a criação de produtos novos                                       | 4,50      | 2,74      |
| Com a criação de novos produtos e/ou serviços percebe-se a geração de melhorias na empresa | 4,80      | 3,46      |
| É crescente, na empresa, a evolução nos preços dos produtos e/ou serviços da incubadora    | 3,70      | 2,35      |
| A empresa possui algum sistema de recompensa pelas idéias inovadoras de seus funcionários  | 2,80      | 1,00      |
| Com a criação de novos produtos e/ou serviços os custos têm reduzido na empresa            | 3,70      | 2,35      |

Fonte: dados da pesquisa

Observou-se na Tabela 3 que o DP apresentou uma dispersão entre os respondentes variando de 1,0 a 3,46. Entretanto, o valor do RM relacionado à criação de novos produtos com a geração de melhorias na empresa recebeu maior pontuação (4,80), seguido da criação de novos produtos com 4,50 pontos. A seguir, na Tabela 4 demonstram-se as inovações incrementais.

Tabela 4 – Inovações Incrementais

| <b>Inovações Incrementais</b>  | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|--|-----------|-----------|
| A empresa agrega valor na criação de produtos e/ou serviços                | 4,60      | 2,83      |
| A empresa visa à geração de melhorias nos bens produzidos                  | 4,90      | 3,94      |
| A empresa mantém um histórico de experimentação dos produtos desenvolvidos | 3,90      | 2,00      |
| A empresa desenvolve novas formas de produção de seus produtos             | 4,40      | 2,83      |
| A empresa realiza a revisão periódica de seu planejamento estratégico      | 4,40      | 2,83      |
| Os produtos desenvolvidos pela empresa reforçam sua posição de mercado     | 4,90      | 3,94      |
| Os produtos desenvolvidos geram um diferencial competitivo para a empresa  | 4,80      | 3,46      |

Fonte: dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados na Tabela 4, relacionados às inovações incrementais que possuem características voltadas: à agregação de valor; geração de melhorias nos bens produzidos; histórico de experimentação das inovações; novas formas de produção; manutenção da estratégica; reforçam a posição de mercado ocupada pela incubadora e geram diferencial competitivo de acordo com Floriani (2009). Constatou-se que agregação de melhorias nos bens produzidos e a posição de mercado apresentaram a maior pontuação com 4,90 pontos respectivamente. Cabe mencionar, que manter um histórico de experimentação dos produtos desenvolvidos recebeu a menor pontuação dentre todas as características desse tipo de inovação nas EBTs investigadas (3,90) pontos. A Tabela 5 expõe as inovações tecnológicas de produtos.

Tabela 5 – Inovações Tecnológicas de Produtos

| <b>Inovações Tecnológicas de Produtos</b>   | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|---|-----------|-----------|
| A empresa realiza a incorporação de novas características ou utilidades aos bens ou serviços produzidos | 4,70      | 3,08      |
| A empresa têm uma expectativa de rentabilidade futura   | 4,60      | 2,92      |
| A empresa busca soluções criativas para satisfazer os consumidores                                      | 5,00      | 4,47      |

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 5, verifica-se que a pontuação máxima no RM está relacionada às soluções criativas para satisfazer os consumidores e a mínima a incorporação de novas características ou utilidades aos bens produzidas. Cabe mencionar, que os valores encontrados no RM e no DP relacionados às inovações tecnológicas dos produtos apresentaram não apresentam discrepâncias e receberam pontuações elevadas. Nesse sentido, infere-se que as EBTs demonstram preocupação com esse tipo de inovação corroborando as idéias de Engeroff e Balestrin (2008, p. 1) onde afirmam que “a inovação tem se tornado um tema muito importante para as empresas”. Na Tabela 6 apresentam-se as informações relativas às inovações tecnológicas de processos.

Tabela 6 – Inovações Tecnológicas de Processos

| <b>Inovações Tecnológicas de Processos</b>  | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|---|-----------|-----------|
| A empresa realiza alteração nas etapas de produção de seus produtos                                   | 4,30      | 2,35      |
| A empresa apresenta iniciativas que visam a redução das etapas do processo de fabricação dos produtos | 3,90      | 1,58      |
| A empresa desenvolve novas formas de entregar de seus produtos  | 3,70      | 1,41      |
| A empresa realiza melhorias na qualidade de seus produtos   | 4,80      | 3,46      |

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 6, constata-se que as EBTs analisadas predominam as empresas que realizam melhorias na qualidade de seus produtos (4,80), seguidos pela alteração nas etapas de produção dos produtos (4,30). Nesse contexto, percebe-se que as EBTs investigadas demonstram preocupação com a qualidade de seus produtos, entretanto não procuram com tanta frequência novas formas de entregá-los. Para tanto, as EBTs devem procurar ou desenvolver inovações tecnológicas visando dinamizar seus processos. Barbieri (1997, p. 69) desta que “uma inovação que introduz novidades importantes para a empresa requer diversas atividades relacionadas com o processo de produção, envolvendo equipamentos, materiais, pessoal, serviços de apoio, procedimentos e programas operacionais”. A seguir, a Tabela 7 apresenta as inovações organizacionais.

Tabela 7 – Inovações Organizacionais

| <b>Inovações Organizacionais</b>   | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|--|-----------|-----------|
| Há na empresa uma preocupação com seu gerenciamento, inclusive com a adoção de novas maneiras de gerenciá-la | 4,50      | 2,74      |
| A empresa introduz estratégias corporativas diferenciadas e realiza a gestão das mesmas                      | 4,00      | 2,92      |
| A empresa utiliza ou está implantando algum programa de qualidade  | 3,10      | 1,41      |

Fonte: dados da pesquisa

Floriani (2009) destaca que as inovações organizacionais correspondem às mudanças internas, tais como: a maneira de gerenciar; introdução de estratégias corporativas diferenciadas; implantação de programas de qualidade ou novos programas estratégicos de gestão. Analisando as informações apresentadas na Tabela 7, identifica-se que as EBTs demonstram uma preocupação com seu gerenciamento, inclusive com a adoção de novas maneiras de gerenciá-las (4,50) pontos. Este posicionamento por parte dos respondentes corrobora com Barbieri (1997, p. 73) quando afirma que “o uso de instrumentos de gestão da produção favorece a realização de inovações tecnológicas de vulto e facilita a introdução de melhorias no produto ou no processo inovado”. Já o item com menor pontuação está relacionado com a implantação de um programa de qualidade (3,10), e em linhas gerais esta opinião demonstra que a maior preocupação está voltada a qualidade de seus produtos, porém

não está relacionada à implantação de um programa de qualidade nas inovações organizacionais. Quanto às inovações mercadológicas, apresenta a Tabela 8.

Tabela 8 – Inovações Mercadológicas

| <b>Inovações Mercadológicas</b>   | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|---|-----------|-----------|
| A empresa tem uma logística estruturada para entrega de seus produtos                               | 3,20      | 1,41      |
| A empresa preocupa-se com a apresentação e a maneira de embalar seus produtos.                      | 3,10      | 1,87      |
| A empresa apresenta estratégias inovadoras que possam proporcionar favorecimentos aos seus clientes | 3,90      | 2,12      |

Fonte: dados da pesquisa

Segundo os dados apresentados na Tabela 8, destaca-se que as EBTs incubadas apresentam uma preocupação maior com itens relacionados a estratégias inovadoras que possam favorecer seus clientes, 3,90 pontos. Por outro lado, é baixa a atenção dispensada à apresentação e a maneira de embalar seus produtos com 3,10 pontos.

### 5.3. Características dos Sistemas de Controle Orçamentários utilizados pelas EBTs

Quanto às características relacionadas aos sistemas de controle orçamentários utilizados pelas EBTs incubadas esses são demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9 – Características dos Sistemas de Controle Orçamentários

| <b>Características do Sistemas de Controle Orçamentário</b>  | <b>RM</b> | <b>DP</b> |
|--|-----------|-----------|
| A empresa realiza o acompanhamento de suas metas orçamentárias continuamente                             | 3,60      | 1,22      |
| A empresa realiza o acompanhamento de suas metas orçamentárias diariamente                               | 2,50      | 1,22      |
| A empresa realiza projeções a longo prazo de seu desempenho  | 4,00      | 2,55      |
| A empresa estimula o diálogo entre seus colaboradores na elaboração do orçamento                         | 3,00      | 1,22      |
| A empresa elabora seu orçamento de forma simples   | 3,50      | 1,22      |
| A empresa elabora seu orçamento para motivar o diálogo quanto aos objetivos estratégicos                 | 3,90      | 1,58      |
| A empresa elabora seu orçamento a partir da percepção de seus gestores                                   | 3,50      | 1,22      |
| A empresa não utiliza apenas as ferramentas gerenciais para auxiliar na execução de seu orçamento        | 3,10      | 0,71      |
| A empresa possui metas orçamentárias flexíveis   | 4,10      | 2,92      |
| Os gestores da empresa envolvem-se no processo de elaboração do orçamento                                | 4,20      | 2,92      |
| Os gestores da empresa monitoram o orçamento junto a seus colaboradores                                  | 3,70      | 1,22      |
| Os gestores ou demais funcionários que monitoram o orçamento atuam como facilitadores na gestão do mesmo | 3,70      | 1,22      |
| A empresa monitora as variações orçamentárias no momento em que acontecem                                | 3,60      | 1,58      |
| A empresa modifica suas metas orçamentárias quando estas não são alcançadas                              | 3,40      | 1,00      |
| A empresa modifica suas metas orçamentárias frente a mudança de processos ou insumos                     | 3,40      | 1,87      |

Fonte: dados da pesquisa

Diante dos dados apresentados na Tabela 9, identificou-se que os gestores envolvem-se no processo de elaboração do orçamento com 4,20 pontos. Seguido pelos itens: orçamentos flexíveis (4,10) pontos e projeções de desempenho de longo prazo com 4,00 pontos. Nesse sentido, percebe-se que essas características que receberam maior pontuação demonstram a presença dos controles interativos nas empresas investigadas. De acordo com Simons (1994) as características dos controles interativos são: estímulo ao diálogo e aprendizagem

organizacional, soluções criativas, correção contínua, linguagem comum, modificações constantes, projeções presentes e futuras, *feedback* positivo e facilitadores.

Os itens com menor pontuação relacionam-se ao acompanhamento de suas metas orçamentárias diariamente (2,50) pontos, o estímulo do diálogo entre seus colaboradores na elaboração do orçamento (3,00) pontos e a não limitação apenas a utilização das ferramentas gerenciais para elaboração do orçamento (3,10). Nesse contexto, percebe-se que estes itens demonstram as características dos sistemas de diagnose presentes nas empresas analisadas, que segundo Simons (1994) apresentam características como: sistemas complexos, metas fixas, *feedback* negativos, elimina a necessidade de diálogo, realiza evoluções com base em resultados anteriores e atuais e presença de especialistas na orientação e elaboração destes sistemas.

Cabe mencionar que Simons (1994) compara a relação entre o Sistema de Controle Diagnóstico e o Sistema de Controle Interativo a figura de um termômetro. Nesse sentido, quanto calculada a média das respostas fornecidas pela quantidade de questões relativa às características do sistema de controle orçamentário chega-se ao valor de 3,5 pontos. Nesse sentido infere-se que o sistema de controle orçamentário utilizado pelas EBTs incubadas apresenta características de ambos os sistemas de controle, sendo considerado indiferente por seus respondentes levando em consideração a escala *likert* adotada.

## 6 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar os fatores relevantes para harmonização entre o controle orçamentário e a inovação em empresas de base tecnológicas (EBTs) incubadas. Assim, a amostra foi composta por dez empresas, em virtude de sua acessibilidade. Partindo da premissa que essas empresas encontram-se num ambiente inovador. Resgata-se, a seguir, a indagação central desta pesquisa: *Quais os fatores relevantes para que haja harmonia entre o controle e a inovação dentro de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) incubadas?*

Em resposta à indagação foi possível constatar que dentre as características relacionadas às inovações percebe-se que: (i) quanto as inovações radicais, a criação de novos produtos recebeu maior pontuação, seguida pela criação de novos produtos (4,80 pontos); (ii) nas inovações incrementais destacam-se as melhorias nos bens produzidos e a posição de mercado ocupada pela empresa (4,90 pontos); (iii) na inovação tecnológica de produtos destaca-se que as soluções criativas para satisfazer os consumidores representam a maior preocupação nas empresas analisadas; (iv) nas inovações tecnológicas de processos destacam-se as melhorias na qualidade dos produtos, com 4,80 pontos; (v) quanto as inovações organizacionais, identifica-se uma preocupação com o gerenciamento das incubadas, inclusive com a inserção de novas técnicas, com 4,50 pontos; e (vi) por último, nas inovações mercadológicas, verifica-se a predominância das estratégias inovadoras que possam favorecer os clientes, com 3,90 pontos.

Na análise das características do sistema de controle orçamentário adotado pelas EBTs investigadas, constata-se que os gestores envolvem-se diretamente no processo de elaboração do orçamento com 4,20 pontos, com características flexíveis, (4,10) pontos e projeções de desempenho de longo prazo com 4,00 pontos, características essas associadas aos sistemas de controle interativo abordadas por Simons (1994). Ressalta-se ainda, que os itens que apresentaram a menor pontuação como: o acompanhamento do orçamento diariamente (2,50 pontos), o estímulo do diálogo na elaboração orçamentária (3,00 pontos) e a não limitação apenas a utilização das ferramentas gerenciais para elaboração do orçamento (3,10), correspondem ao comportamento dos sistemas de diagnose.

E por fim, destaca-se que os aspectos relevantes de harmonia entre a inovação tecnológica e o sistema de controle orçamentário nas empresas analisadas são que os gestores envolvem-se no processo de elaboração do orçamento, seguido pelos itens: orçamentos flexíveis e projeções de desempenho de longo prazo. No entanto, infere-se que as empresas apresentam características de sistema de controle de diagnose e interativo simultaneamente, sendo considerado indiferente adotar um ou outro sistema de controle, por apresentar uma média de 3,5 pontos levando em consideração a escala *likert* adotada.

Nesse contexto, frente às limitações da presente pesquisa quanto aos dados que não podem ser generalizáveis, sugere-se para futuras pesquisas: (i) a ampliação da amostra no mesmo segmento estudado, (ii) a replicação de estudo em outros segmentos econômicos e (iii) a aplicação da pesquisa em fases distintas afim de verificar a evolução do sistema de controle orçamentário nas Empresas de Base Tecnológica Incubadas.

### Referências

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**. v.24, p. 189-204, 1999.

BARBIERI, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.1, p.66-77, jan/mar. 1997.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, v.18, n.4, p. 37-59, out./dez., 2007.

CARPES, A. M. S. et al. Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinense. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008. p.1-16.

EISENHARDT, K.M. Buindling theories from case study research. In: HUBER, G.P.; ANDREW VAN DE VEM (eds.). **Longitudinal field research methods**. Thousand Oaks, Cal: Sage Publications, 1995, p. 65-90.

ENGEROFF, R.; BALESTRIM, A. Inovação Fechada versus Inovação Aberta: um estudo de caso da Indústria de Cutelaria. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p.1-16.

FIGUEIRA, M.; SUGANO, J. Y.; SETTE, R. S. Inovação de Modelo de Negócio: um Estudo de Caso. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p1-16.

FLORIANI, R. **Identificação de Inovações e seus Reflexos nos Índices de Rentabilidade de Empresas Brasileiras de Capital Aberto**. 2009. 180 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

GALLON, Alessandra Vasconcelos et al. As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológicas como Incentivadoras do Empreendedorismo. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p.1-16.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBARA, C.; CUNHA, S. K. Processo de Inovação e os Caminhos para a Internacionalização: um Estudo de Caso em uma Empresa Multinacional Brasileira de Base Tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p.1-15.

GONÇALVES, R. C. M. G. et al. O Controle Orçamentário em Ambiente Interno Voltado à Inovação – Estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008. p.1-11.

\_\_\_\_\_; SILVA, A. C. Caracterização do Uso do Sistema de Controle Orçamentário em Indústria de Bebidas – Estudo de Caso Múltiplo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CBC, 2006. p.1-15.

LEITE, R. M. et al. Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade & Finanças**. v. 19, n. 47, p. 56-72, mai./ago., 2008.

JONES, G. D. C.; RIBEIRO, K. C. S.; ROGERS, P. Proposta de um modelo-síntese para planejamento e controle orçamentário: Estudo de caso em uma empresa industrial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007. p.1-15.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAGALHÃES, M. F. Inovando para durar. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Inovação quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007, p.41-54.

MIZIRA, G. N.; CARVALHO, M. M. Fatores Críticos de Sucesso em Incubadoras de Empresas de Software. **Revista Produção Online**, v.3, n.3, p. 2-20, 2008.

PANDOLFI JUNIOR, L. et al. Estudo Empírico sobre a Relação entre a Adoção de Orçamento Empresarial e o Desempenho Financeiro das Empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: CIC, 2005. p.1-15.

PEDERIVA, J. H.; LUSTOSA, P. R. B.; FREIRE, M. D. M. Sistema Estado Nacional, Créditos Extraordinários e Medidas Provisórias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p.1-16.

PELEIAS, I. R. et al. Beyond Budgeting – Percepções e Adaptabilidade ao Varejo Bancário Brasileiro: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008. p.1-15.

OLIVEIRA, S. A. et al. Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica em Processos: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços do Estado do Paraná. In: Simpósio

De Gestão Da Inovação Tecnológica, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p.1-15.

OLIVEIRA, A. B. S. (Coordenação). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMONS, R. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, mar/abr. 1995. Disponível: <[http://maaw.info/ArticleSummaries /ArtSumSimons95.htm](http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumSimons95.htm)>. Acesso em: 03 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Levers of Control.** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

VASCONCELOS, M. C. R. L. A Inovação no Brasil em comparação com a Comunidade Européia: Uma Análise sobre os Desafios e Oportunidades, com base em Indicadores. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p.1-15.

VASCONCELLOS, L.; FLEURY, M. T. L. A Relevância do Ambiente Organizacional na Adoção de Inovações: a Utilização do e-Learning por Colaboradores de uma Empresa de Telecomunicações. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. p.1-16.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan/abr. 2002.

WESLCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.