



XXXII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2025
-Campo Grande / MS -



Inovação, Gestão Orçamentária e Desempenho: um estudo nas Indústrias de Mato Grosso do Sul

Elizely dos Santos Venancio (UFMS) - elizelyvenancio@hotmail.com

Fábio Antonio Basseto (UFMS) - fabiobasseto@hotmail.com

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (UFMS) - marciabortolucci@gmail.com

Silvana Dalmutt Kruger (UFMS) - silvana.d@ufms.br

Resumo:

O estudo teve como objetivo avaliar, de forma exploratória, como se processa a inovação, a gestão orçamentária e o desempenho organizacional nas indústrias localizadas no estado de Mato Grosso do Sul, buscando compreender o perfil destas organizações nestas temáticas que, de alguma forma, se inter-relacionam. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e uso do levantamento como procedimento técnico. A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2025, por meio de um questionário estruturado aplicado e obteve 41 respostas válidas de empresas de pequeno e médio porte da região. Os principais resultados apontaram que as empresas são essencialmente familiares, tem nas inovações incrementais, voltadas ao aperfeiçoamento de produtos e processos existentes, seu principal foco. Quanto à gestão orçamentária, observa-se adoção parcial e muitas vezes fragmentada dos instrumentos de controle gerencial. E quanto ao desempenho, constatou-se uma melhoria na performance financeira no ano de 2024, além de haver indícios do reconhecimento da contribuição dos sistemas de controle gerencial para o desempenho organizacional. A elevada concordância quanto à integração da inovação às estratégias de negócio evidencia a percepção de que essa prática constitui um dos pilares para o crescimento sustentável, gerando impactos positivos na eficiência, na adaptabilidade e na sustentabilidade dos negócios. Dada a limitação amostral, sugere-se que futuras investigações possam ampliar a coleta de dados de forma a aplicar estatísticas inferenciais para aprimoramento do tema.

Palavras-chave: Controle de Gestão. Desempenho. Indústria. Inovação.

Área temática: Sistemas de controle gerencial e custos

Inovação, Gestão Orçamentária e Desempenho: um estudo nas Indústrias de Mato Grosso do Sul

RESUMO

O estudo teve como objetivo avaliar, de forma exploratória, como se processa a inovação, a gestão orçamentária e o desempenho organizacional nas indústrias localizadas no estado de Mato Grosso do Sul, buscando compreender o perfil destas organizações nestas temáticas que, de alguma forma, se inter-relacionam. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e uso do levantamento como procedimento técnico. A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2025, por meio de um questionário estruturado aplicado e obteve 41 respostas válidas de empresas de pequeno e médio porte da região. Os principais resultados apontaram que as empresas são essencialmente familiares, tem nas inovações incrementais, voltadas ao aperfeiçoamento de produtos e processos existentes, seu principal foco. Quanto à gestão orçamentária, observa-se adoção parcial e muitas vezes fragmentada dos instrumentos de controle gerencial. E quanto ao desempenho, constatou-se uma melhoria na performance financeira no ano de 2024, além de haver indícios do reconhecimento da contribuição dos sistemas de controle gerencial para o desempenho organizacional. A elevada concordância quanto à integração da inovação às estratégias de negócio evidencia a percepção de que essa prática constitui um dos pilares para o crescimento sustentável, gerando impactos positivos na eficiência, na adaptabilidade e na sustentabilidade dos negócios. Dada a limitação amostral, sugere-se que futuras investigações possam ampliar a coleta de dados de forma a aplicar estatísticas inferenciais para aprimoramento do tema.

Palavras-chave: Controle de Gestão. Desempenho. Indústria. Inovação.

Área Temática: Sistemas de controle gerencial e custos.

1 INTRODUÇÃO

A busca por competitividade em um mercado dinâmico tem levado as indústrias a reorganizar suas práticas de gestão, com foco em inovação e controles gerenciais mais robustos (Teece, 2010; da Luz, Simioni, Simões, & Souza, 2023). No âmbito da Indústria 4.0, caracterizada pela digitalização e pela automação (Kagermann, Helbig, Hellinger, & Wahlster, 2013), a união entre inovação, sistemas de controle e avaliação de desempenho tornou-se primordial para que as empresas conquistem resultados sólidos e sustentáveis (Hausmann, Beuren, & Klann, 2021); (Fernandes, Santos, & Macedo, 2025). Esse obstáculo é particularmente relevante no Mato Grosso do Sul, onde as indústrias almejam se sobressair em um cenário econômico cada vez mais exigente (Oliveira & Avellar, 2022). Nesse cenário, torna-se essencial compreender o papel da inovação no desenvolvimento competitivo das organizações.

A inovação, em suas múltiplas dimensões (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001), é um motor para a competitividade organizacional, ao promover o desenvolvimento de competências tecnológicas e gerenciais (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkhan, 2011) e favorecer a adaptação contínua a novos cenários (Iturrioz, Aragon, & Narvaiza, 2015). No entanto, seu potencial pode ser limitado por fatores como altos custos e riscos econômicos (Silva Filho, Braga, & Rebouças, 2017), o que reforça a importância de uma gestão estratégica e planejada (Oliveira & Avellar, 2022; da Luz

et al., 2023).

Nesse sentido, os sistemas de controle de gestão e desempenho desempenham papel fundamental, promovendo o equilíbrio entre rigor e flexibilidade (Hausmann et al., 2021; Martins, Ensslin, & Lavarda, 2023), incorporando métricas financeiras e não financeiras (Moreira & Tartarotti, 2021) e fortalecendo a transparência organizacional (Palacios-Manzano, Gras-Gil, & Santos-Jaen, 2021). Na era digital, esses sistemas consolidam-se como ferramentas estratégicas para o desenvolvimento sustentável das organizações (Rangel, Rosini, de Elua Roble, & Palmisano, 2024; Fernandes et al., 2025).

Entretanto, observa-se que muitas indústrias do MS ainda apresentam dificuldades em alinhar suas estratégias inovadoras aos sistemas de controle gerencial e à mensuração de desempenho, o que pode comprometer a eficácia de suas decisões e a obtenção de resultados sustentáveis. Diante dessas dificuldades, surge a seguinte questão: ***Qual o comportamento das indústrias do estado de Mato Grosso do Sul em termos de inovação, gestão orçamentária e desempenho organizacional?*** Diante disso, o objetivo deste estudo é, de forma exploratória, identificar como as indústrias localizadas no estado de Mato Grosso do Sul se comportam em termos de inovação, gestão orçamentária e desempenho organizacional, oferecendo subsídios iniciais para uma análise de interação entre as variáveis.

O presente estudo justifica-se pela relevância estratégica do setor industrial de Mato Grosso do Sul, que nos últimos anos vem apresentando expressivo crescimento econômico e produtivo, consolidando-se como polo emergente no cenário nacional. Em 2024, o estado empregou aproximadamente 161 mil trabalhadores e alcançou produção anual superior a R\$ 100 bilhões, com um PIB industrial estimado em R\$ 39,7 bilhões, alta nominal de 9,3 % frente a 2023 (Correio do Estado, 2024). Segundo dados da PIM-IBGE, houve crescimento de 3,5 % na produção industrial, superando a média nacional (Campo Grande News, 2025), o que manteve o estado entre os dez maiores crescimentos do país (Agência de Notícias MS, 2024).

Esses resultados reforçam o potencial do estado como campo empírico ideal para investigar as interações entre inovação, sistemas de gestão orçamentária e desempenho organizacional, temas fundamentais para regiões em desenvolvimento industrial fora dos grandes centros. Embora reconhecidos individualmente, ainda são raros os estudos nacionais que integrem inovação, controle e desempenho em contextos industriais, configurando uma lacuna apontada por pesquisas recentes (Leo, Camboim, Avila, Reichert, & Zawislak, 2022; Bernardino, Figueiredo, Jesus, & Soares Filho, 2022).

As contribuições teóricas deste estudo incluem o avanço na compreensão sobre como a inovação e os sistemas de controle podem se articular para influenciar o desempenho organizacional, especialmente em regiões industriais menos estudadas. Teoricamente, a pesquisa dialoga com os modelos de Simons (1994) sobre os sistemas de controle gerencial, os conceitos de inovação organizacional (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Gunday et al., 2011), bem como os princípios da mensuração estratégica de desempenho (Moreira & Tartarotti, 2021).

Do ponto de vista prático, espera-se oferecer subsídios para gestores industriais ajustarem controles às estratégias inovadoras, para instituições de fomento elaborarem políticas de governança e tecnologia mais eficazes, e para formuladores de políticas públicas estruturarem incentivos baseados em evidências. Assim, os resultados deste estudo têm potencial para influenciar decisões estratégicas e políticas que promovam a competitividade sustentável da indústria sul-mato-

grossense.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

A inovação representa um avanço importante para as organizações, pois permite a adaptação a cenários distintos, garantindo competitividade e perenidade (Gomes & Wojahn, 2017). Essa capacidade de se reinventar abrange diversas dimensões, como produto, processo, organizacional e marketing, todas com impacto direto no desempenho organizacional por promoverem a otimização de processos, a redução de custos e o aumento da eficiência produtiva (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Entre essas categorias, a inovação organizacional se destaca por sua forte correlação com a construção de capacidades competitivas, pois potencializa a aprendizagem interna, o desenvolvimento de competências tecnológicas e a modernização da gestão, fatores essenciais para a sustentabilidade empresarial em mercados voláteis (Gunday et al., 2011). O sucesso da inovação, contudo, está condicionado a um ambiente interno favorável, onde a cultura organizacional incentive a criatividade e o aprendizado contínuo, exigindo investimentos em tecnologia e capacitação das equipes (Iturrioz et al., 2015).

Essa forma de inovação envolve práticas gerenciais, reestruturações internas e novas formas de relacionamento, alinhadas ao ambiente competitivo e às diretrizes de governança, como a ISO 56002 (Oliveira & Avellar, 2022; da Luz et al., 2023). Pesquisas reforçam o papel da cultura e da aprendizagem organizacional no fomento à inovação e no impacto, ainda complexo, sobre o desempenho (Carmona, Silva, & Gomes, 2018; Correia, Oliveira Mendes, & Marques, 2018). No contexto da Indústria 4.0, tecnologias digitais ampliam essa dinâmica, gerando vantagens competitivas sustentáveis (Oliveira et al., 2022).

Dessa forma, evidencia-se que o êxito da inovação depende não apenas da sua concepção, mas também de sua integração com a gestão orçamentária, que permitem avaliar o progresso, medir os resultados e adequar estratégias. Assim, inovação, orçamento e desempenho devem ser compreendidos como elementos interdependentes de uma dinâmica organizacional voltada ao crescimento sustentável. Para aprofundar essa discussão, a Tabela 1 a seguir apresenta os tipos de inovação definidos pelo Manual de Oslo (1997), evidenciando suas diferentes abordagens e aplicações no contexto empresarial.

Tabela 1

Tipos de Inovação segundo Manual de Oslo (1997)

Tipos de Inovação	Descrição	Exemplo
Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em termos de características, usos ou componentes.	Lançamento de um novo modelo de smartphone com funcionalidades inéditas.
Processo	Implementação de um método novo ou significativamente melhorado de produção ou distribuição.	Adoção de robôs automatizados na linha de montagem.

Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.	Reestruturação interna com base em gestão por competências.
Marketing	Implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no design do produto, embalagem, promoção ou estratégias de precificação.	Uso de realidade aumentada em campanhas promocionais.

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (1997).

2.2 Gestão Orçamentária

A gestão orçamentária tem papel estratégico na promoção da inovação, ao equilibrar práticas formais e informais com a aprendizagem organizacional (Hausmann et al., 2021). Deixa de ser mero instrumento operacional para tornar-se mecanismo que alinha operações e metas, integrando-se aos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs), que ampliam a análise para indicadores financeiros e não financeiros, como sustentabilidade e impacto social (Moreira & Tartarotti, 2021).

Estudos apontam que o uso combinado de controles diagnósticos e interativos fortalece a inovação e a performance (Da Cruz et al., 2020; Oyadomari, Bido, Mendonça, Aguiar, & Dutra-de-Lima, 2023), enquanto a integração entre capacidades operacionais e práticas gerenciais potencializa a competitividade (Ruffoni & Reichert, 2022). Além de apoiar a inovação, práticas orçamentárias responsáveis favorecem a transparência e a legitimidade da gestão (Palacios-Manzano et al., 2021; Ortiz-Martínez, Marín-Hernández, & Santos-Jaén, 2023).

A literatura reforça a necessidade de flexibilidade orçamentária para acompanhar a natureza dinâmica da inovação, sobretudo no contexto da Indústria 4.0, em que métricas ágeis permitem ajustes rápidos e maior eficácia dos projetos (Martins et al., 2023; Rangel et al., 2024). Dessa maneira, o orçamento torna-se peça-chave na estratégia organizacional, pois possibilitam decisões mais assertivas, baseadas em análises financeiras e não financeiras, sempre alinhadas aos objetivos corporativos (Fernandes et al., 2025).

Fica claro, portanto, que a integração entre inovação, orçamento e avaliação de desempenho é essencial para lidar com a complexidade dos mercados contemporâneos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada conforme Gil (2019), de natureza exploratória e descritiva segundo Vergara (2006), conduzida por meio de survey com abordagem quantitativa de acordo com Hair, Babin, Money, & Samouel, 2009; Malhotra, 2019) aplicado a pequenas e médias empresas (PMEs) industriais de Mato Grosso do Sul. A população-alvo da pesquisa compreende um total de 1.800 organizações, obtendo 43 respostas à pergunta de participação, das quais 41 foram válidas para a análise completa das demais questões.

A coleta ocorreu entre maio e junho de 2025, por meio de questionário estruturado baseado em escalas validadas e adaptadas ao contexto nacional conforme Churchill & Iacobucci, (2006); Malhotra, (2019); Hair et al, (2009), submetido previamente a pré-teste (Dillman, Smyth, & Christian, 2014). O questionário contemplou variáveis de inovação, gestão orçamentária e desempenho

organizacional, sendo aplicado em formato digital segundo recomendações metodológicas da Tailored Design Method (Dillman et al., 2014).

Para análise, utilizou-se Microsoft Office (Excel) e estatística descritiva, não sendo possível aplicar métodos inferenciais em razão do tamanho da amostra. No Quadro 1 consta os estudos que serviram de base para a confecção do questionário.

Referência/ano	Título	Foco principal
Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997)	Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business	Ciclos de vida da empresa familiar e desafios da sucessão
Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014).	O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras	Estudo comparativo de casos sobre fatores organizacionais que influenciam a inovação
Bornia, A. C., Almeida, D. M., & da Silva, E. F. (2020)	Indústrias inovadoras e a utilização dos incentivos fiscais à inovação tecnológica da Lei do Bem	O estudo investiga o uso da Lei do Bem por indústrias catarinenses para fomentar inovação e competitividade.
da Silva, F. S., & David, A. C. (2021).	Gestão da inovação	Discussão conceitual e prática sobre inovação no contexto empresarial
Borges, A. F., & Okubo, T. P. (2023).	Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso	Estudo de caso sobre o processo sucessório e profissionalização na gestão familiar
López, D., & Oliver, M. (2023).	Integrando a inovação à estratégia empresarial: Perspectivas de gestores de inovação	Perspectiva de gestores sobre a integração da inovação às estratégias organizacionais

Quadro 1. Estudos de apoios para o questionário aplicado

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Todos os procedimentos metodológicos foram elaborados com base em rigor científico, garantindo credibilidade, precisão e consistência na geração e interpretação dos dados, em conformidade com os parâmetros de pesquisa empírica quantitativa recomendados pela literatura científica (Gil, 2019; Hair et al., 2009).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram identificadas 41 respostas válidas, cuja caracterização sociodemográfica e profissional será apresentada na Tabela 1 a seguir. O perfil dos respondentes é compatível aos objetivos do estudo, evidenciado pela elevada qualificação acadêmica e ocupação de cargos estratégicos nas organizações. A distribuição etária mostra diversidade, com maior concentração entre 33 e 63 anos, o que indica experiência profissional relevante (Ng & Feldman, 2013).

Em termos de escolaridade, predominam níveis superiores de formação: 31,7% com graduação, 29,3% com especialização e 9,8% com mestrado ou doutorado, o que favorece a compreensão e aplicação de práticas gerenciais avançadas (Kaplan & Norton, 2008). Observou-se predominância masculina (61%), refletindo ainda desigualdades em cargos de liderança (Carmona et al., 2018).

Em relação às funções exercidas, predominam cargos de gestão, com os sócios-proprietários, diretores e gerentes, o que reforça o vínculo dos respondentes

com decisões estratégicas e operacionais (Simons, 1994). A variação no tempo de ocupação do cargo indica diferentes níveis de experiência, contribuindo para a riqueza de perspectivas analisadas (Ng & Feldman, 2013).

Tabela 2

Caracterização sociodemográfica e profissional dos respondentes (N = 41)

Variável	Categorias/Faixas	Percentuais (%)
Sexo	Masculino	61,00%
	Feminino	39,00%
Escolaridade	Ensino Médio	29,30%
	Ensino Superior Completo	31,70%
	Especialização	29,30%
	Mestrado/Doutorado	9,80%
Função na Organização	Gestores/Sócios-proprietários	24,40%
	Diretores Gerais, CEOs, Administradores	19,50%
	Gerentes	
	Administradores/Financeiros/Coordenadores	19,50%
	Controllers, similares	9,80%
Tempo no Cargo Atual	Analistas, Auxiliares, Gerentes Operacionais	51,20%
	2 anos	9,80%
	3 anos	
	6 anos	7,30%
	ouros	82,90%

Nota: Dados da pesquisa

Dessa forma, conclui-se que o perfil da amostra contempla características essenciais para os objetivos da pesquisa, reunindo profissionais com formação qualificada, atuação em posições estratégicas e níveis diversos de experiência organizacional. Essa composição heterogênea, porém, alinhada ao foco do estudo, oferece uma base sólida para a análise das práticas de inovação e gestão orçamentária, conferindo maior validade e profundidade às interpretações subsequentes (Simons, 1994).

As organizações da amostra concentram-se na Indústria de Bens de Consumo (75,6%), com predominância de empresas com mais de 30 anos de atuação, evidenciando maturidade institucional (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Quanto ao porte, 56,1% são médias, 12,2% micro e 19,5% grandes, compondo um perfil heterogêneo em termos estruturais e de capacidade produtiva (Gunday et al., 2011), conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3

Caracterização das Organizações Respondentes

Dimensão	Categorias	Percentuais (%)
Setor de Atuação	Indústrias de Base (ou bens de produção)	9,80%
	Indústria de Bens Intermediários	14,60%
	Indústria de Bens de Consumo (duráveis e não duráveis)	75,60%
Tempo de Atuação no Mercado	20 anos	4,90%
	10 anos	7,30%

outros (não especificados) 63,40%

Nota: Dados da pesquisa

A Tabela 3 evidencia a diversidade dos perfis organizacionais incluídos na amostra, tanto em termos estruturais quanto econômicos, reforçando a representatividade e robustez analítica da pesquisa.

Essa heterogeneidade se aprofunda quando se observa que 68,3% das empresas são familiares, majoritariamente sob gestão da primeira geração (57,1%) e segunda geração (42,9%), indicando estágios iniciais ou intermediários do ciclo sucessório (Gersick et al., 1997).

Observa-se fragilidade nos mecanismos formais de sucessão, com 57,1% avaliando-os como fracos e apenas 17,8% como fortes, conforme apontam Porfírio, Felício e Carrilho (2020), enquanto a expectativa quanto à continuidade familiar permanece dividida, refletindo incertezas sobre o futuro da gestão (Jimenez, Manzano, & Gamboa, 2024). Esses dados serão sistematizados na Tabela 4.

Tabela 4
Características da Estrutura Familiar e Percepções sobre Sucessão

Dimensão	Categorias/Faixas	Percentuais (%)
Empresas Familiares	Classificadas como familiares	68,30%
Geração na Gestão (entre os familiares)	1ª geração	57,10%
	2ª geração	42,90%
Percepção sobre Planejamento Sucessório (Escala de 1 a 5)	Nota 1 o 2 (baixa o muito baixa percepção)	57,10%
	Nota 3 (percepção neutra)	25,00%
	Notas 4 ou 5 (alta percepção)	17,80%
Expectativa quanto à Sucessão Familiar (Escala de 1 a 5)	Valor 2 (baixa expectativa)	25,00%
	Valor 5 (alta expectativa)	25,00%
	Outros valores (1, 3, 4)	50,00%

Nota: Dados da pesquisa

A Tabela 4 permite visualizar a predominância de empresas familiares, o estágio sucessório em que se encontram, e as percepções ainda frágeis sobre planejamento sucessório, destacando a polarização quanto à expectativa de continuidade da gestão familiar.

4.1 Orçamento e Sistemas de Controle Gerencial

A presença de desafios sucessórios e de governança em empresas familiares, como é o caso da maior parte destas indústrias, impacta diretamente as práticas gerenciais, especialmente no uso do orçamento e dos sistemas de controle. Observa-se uma aplicação parcial e irregular dessas ferramentas, com muitas empresas utilizando-as de forma esporádica, o que limita seu potencial estratégico (Simons, 1994).

Práticas como o uso de projeções financeiras e contabilidade gerencial também são subutilizadas, dificultando a tomada de decisões estratégicas baseadas em dados (Kaplan & Norton, 2008). Esses resultados, ilustrados na Figura 1, indicam a necessidade de maior institucionalização dos instrumentos de controle gerencial para o fortalecimento da gestão nas organizações industriais.

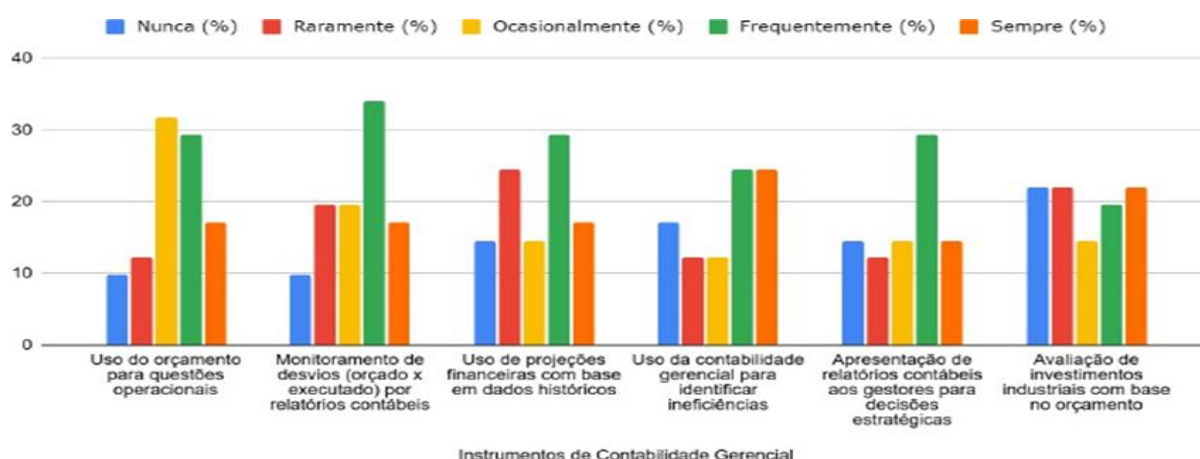


Figura 1. Frequência de Uso de Instrumentos de Controle Gerencial

Nota: Dados da pesquisa

De modo geral, os resultados apontam para uma adoção parcial e muitas vezes fragmentada dos instrumentos de controle gerencial nas indústrias investigadas relativas à gestão orçamentária. Embora haja reconhecimento da importância do orçamento para o monitoramento de desvios e decisões operacionais, práticas como o uso de projeções históricas e a aplicação sistemática da contabilidade gerencial ainda carecem de maior institucionalização.

4.2 Desempenho Organizacional

A percepção dos gestores sobre o desempenho das indústrias de Mato Grosso do Sul em 2024 em comparação ao ano anterior indica avaliação predominantemente positiva em múltiplas dimensões, refletindo ganhos financeiros, operacionais e avanço na maturidade das práticas de controle adotadas (Kaplan & Norton, 2008). Em relação às vendas totais, 63,4% dos respondentes perceberam crescimento, com 39% concordando totalmente, sugerindo expansão comercial possivelmente associada à adoção de práticas eficientes de gestão e inovação, conforme discutem (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) sobre capacidades dinâmicas.

A lucratividade, medida pelo lucro líquido, apresentou o mesmo percentual de concordância (63,4%), reforçando a percepção de melhora nos resultados financeiros e na eficácia dos controles (Simons, 1994). O aumento no número de empregos foi indicado por 58,6% dos gestores, evidenciando expansão operacional e resposta a maior demanda, conforme a relação entre competitividade e crescimento destacada por Porter (1985). A expansão de mercado teve percepção ligeiramente menor, com 56,1% de concordância parcial ou total, possivelmente refletindo desafios de concorrência ou limitações estruturais.

Por fim, destaca-se o reconhecimento da contribuição dos sistemas de controle gerencial para o desempenho organizacional: 73,2% dos respondentes indicaram que reconhecem essa relação sempre ou frequentemente. A Figura 2 demonstra os dados obtidos, reforçando a importância das ferramentas formais de gestão para o alcance de resultados, conforme evidenciado por (Simons, 1994), que argumentam que controles bem aplicados são fundamentais para a execução eficaz da estratégia.

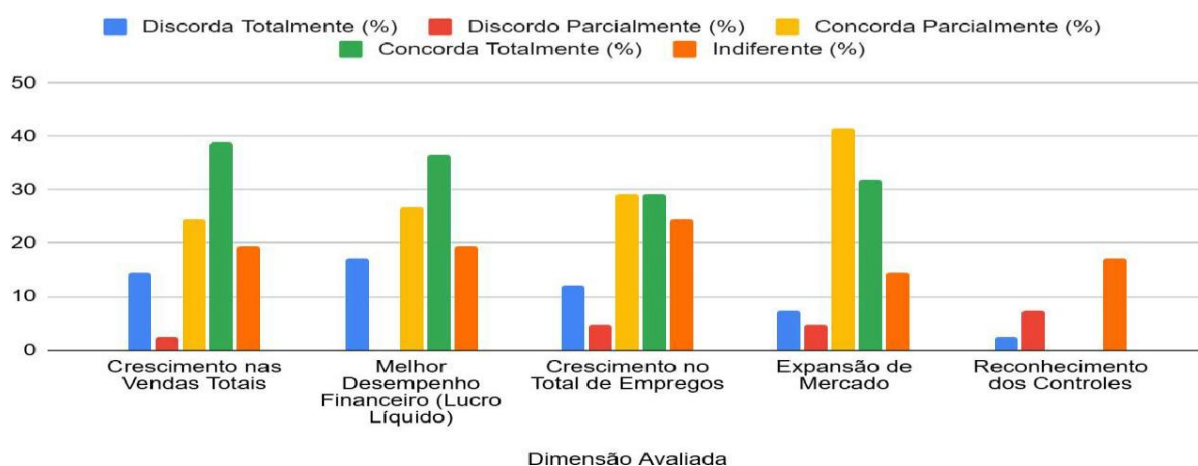


Figura 2. Percepção sobre Desempenho Organizacional em 2024

Nota: Dados da pesquisa

Esses achados, sistematizados na Figura 2, refletem não apenas a percepção positiva dos gestores, mas também podem ser em virtude de uma articulação entre desempenho, práticas gerenciais e cultura organizacional voltada ao controle e à eficiência.

4.3 Inovação

A análise revela que a inovação representa uma dimensão estratégica relevante para as indústrias pesquisadas, com predominância da Inovação em Práticas de Gestão (56,1%), o que evidencia a busca por novos métodos administrativos (Tidd & Bessant, 2018). Em seguida, destacam-se a Inovação Estrutural (39%) e a Inovação em Gestão de Pessoas (34,1%), associadas à reestruturação organizacional e à valorização do capital humano (Crossan & Apaydin, 2010).

Ainda que em menor proporção, as inovações de cunho Cultural (26,8%) e em Relações Externas (17,1%) também se fazem presentes, reforçando a importância de mudanças nas normas sociais e nas conexões com o ambiente externo (Chen & Huang, 2009). Os dados serão ilustrados na Figura a seguir.

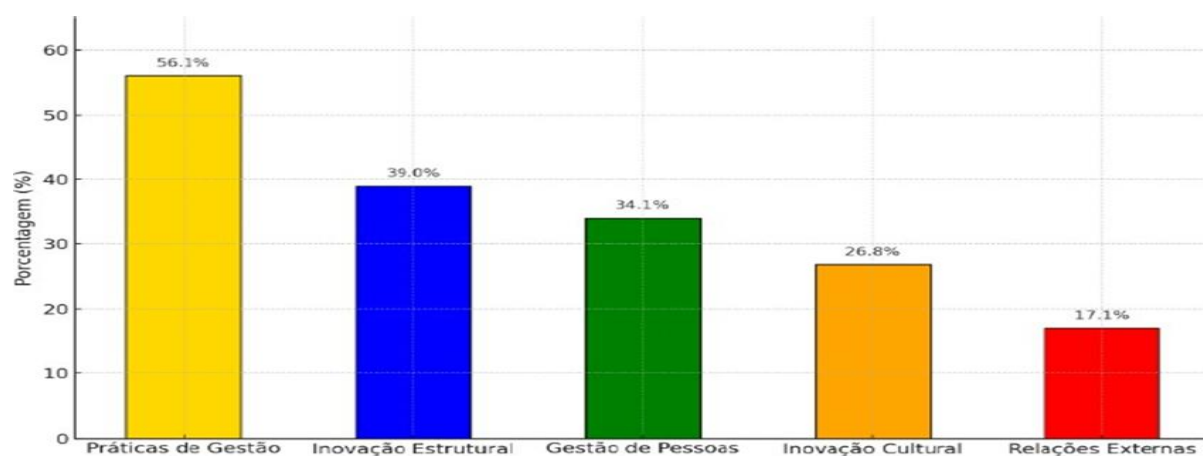


Figura 3. Tipos de inovação ocorrido nas empresas (N=41)

Nota: Dados da pesquisa

Observa-se na Figura 3 que, as indústrias analisadas priorizam a otimização

dos processos internos e das práticas de gestão, evidenciando um direcionamento voltado à melhoria contínua e à eficiência organizacional.

Nesse sentido, ao se observar o principal foco das inovações nas indústrias pesquisadas, a maioria das empresas (78%) concentra-se em inovações incrementais, voltadas ao aperfeiçoamento de produtos e processos existentes. Em contrapartida, as inovações radicais (9,8%) e disruptivas (12,2%) são menos recorrentes. Os dados dessas tendências são apresentados na Figura 4 a seguir.

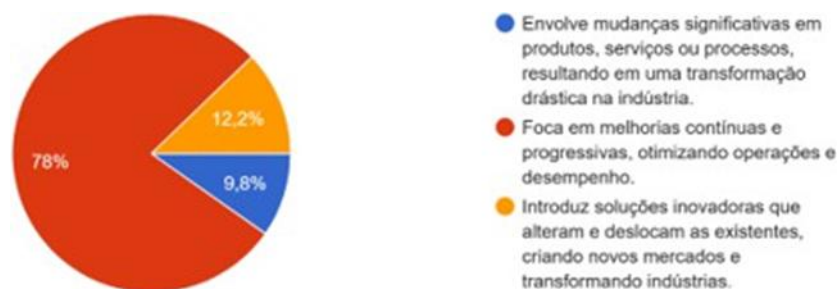


Figura 4. Principal foco da inovação

Nota: Dados da pesquisa

Tal constatação da Figura 4 reflete a lógica da indústria de bens de consumo, baseada em estabilidade e aprimoramento progressivo (Bessant & Tidd, 2007). Os dados indicam forte alinhamento estratégico com a inovação, com 75,6% dos respondentes reconhecendo sua incorporação à cultura organizacional. Esse comprometimento reforça a inovação como elemento central das estratégias empresariais e fator-chave para a competitividade em ambientes em constante transformação (Teece, 2010), conforme demonstrado na Figura 5.

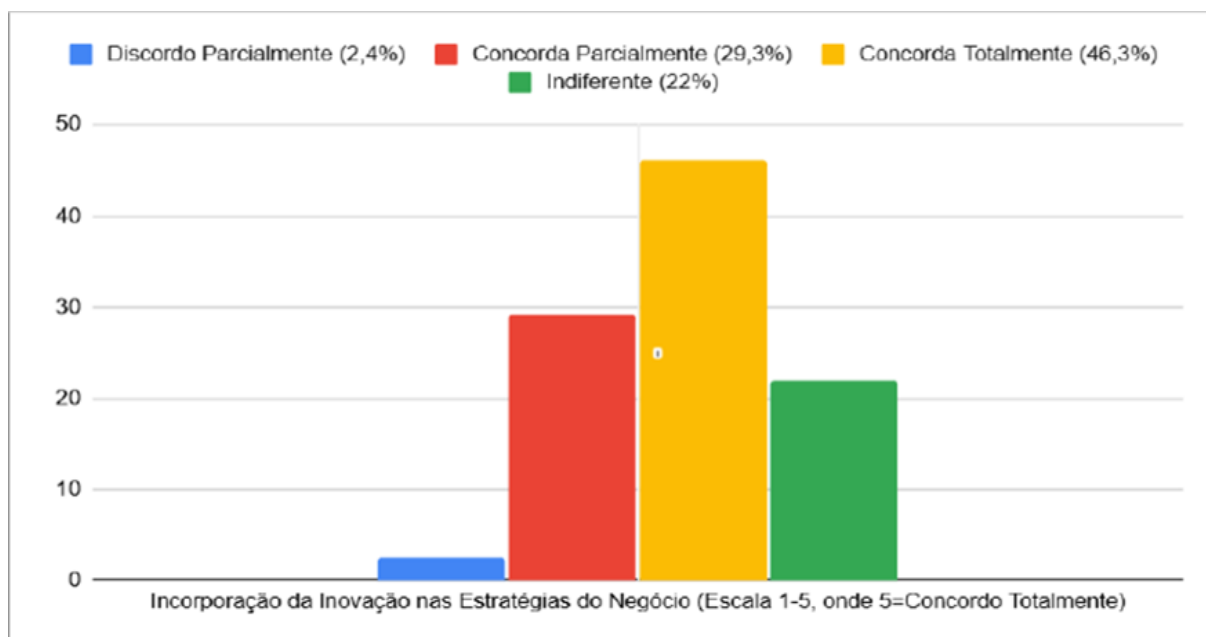


Figura 5. Percepção sobre a institucionalização da Inovação

Nota: Dados da pesquisa

Os resultados coletivos sobre inovação, portanto, delineiam uma cultura organizacional que privilegia a inovação incremental e focada em gestão nas indústrias do Mato Grosso do Sul, acompanhada de um elevado e consolidado

reconhecimento da sua importância estratégica.

4.4 Índícios de Possível Relação entre as Variáveis

De acordo com os dados apresentados, parece haver indícios de que as empresas que reconhecem o uso de informações e controles gerenciais tendem a alcançar um melhor desempenho organizacional, evidenciado pelo crescimento em vendas, lucro e expansão de mercado, embora ainda haja espaço para otimização do orçamento como ferramenta de monitoramento (Kaplan & Norton, 2008). A inovação, especialmente em práticas de gestão e melhoria contínua, contribui para a eficiência operacional e financeira, sendo percebida como pilar essencial para o crescimento estratégico (Porter, 1985).

A relação entre controles gerenciais e inovação evidencia que o uso do orçamento para avaliar investimentos é relevante, mas sua formalização ainda apresenta desafios, enquanto a contabilidade gerencial pode liberar recursos e favorecer um ambiente propício à inovação (Simons, 1994). Contudo, é importante observar que tais inferências estatísticas só são possíveis diante da ampliação da amostra, sendo o presente estudo de cunho exploratório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia uma possível interconexão entre sistemas de controle gerencial, inovação e desempenho organizacional, mostrando indícios exploratórios de que controles maduros podem aumentar a visibilidade do desempenho, otimizar recursos e incentivar a inovação, especialmente em práticas de gestão e melhorias contínuas. A contabilidade gerencial contribui ao identificar ineficiências e liberar recursos para investimentos inovadores.

O estudo oferece contribuições teóricas ao aprofundar a compreensão dessa dinâmica em indústrias de bens de consumo no Mato Grosso do Sul. Na prática, os achados ressaltam a necessidade de formalizar e otimizar o uso de ferramentas de controle, como o orçamento, para melhorar a tomada de decisões e apoiar a inovação.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar mais a fundo a relação entre sucessão em empresas familiares, controles e inovação, além de realizar estudos longitudinais e expandir a amostra para outros setores e regiões.

Em conclusão, a sinergia entre controles gerenciais eficazes e uma cultura de inovação é fundamental para o desempenho superior. Por fim, reconhece-se limitações metodológicas, como o tamanho da amostra (41 respondentes), a predominância de empresas de bens de consumo e a natureza perceptiva dos dados, que podem influenciar a generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

Agência de Notícias MS. (2024). *Indústria sul-mato-grossense cresce 3,4% e se mantém entre as top 10 do Brasil*. Disponível em <https://agenciadenoticias.ms.gov.br/industria-sul-mato-grossense-cresce-34-e-se-mantem-entre-as-top-10-do-brasil>. Acesso em 7 de junho de 2025.

Bernardino, L. L., Figueiredo, P. S., Jesus, A. R. D., & Soares Filho, F. G. D. O. (2022). Investimentos em Inovação e Sistemas de Gestão da Qualidade Asseguram Desempenho Financeiro Superior? Um Estudo Quantitativo em

Empresas Brasileiras de Capital Aberto. *BBR. Brazilian Business Review*, 19, 685-708.

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.

Borges, A. F., & Okubo, T. P. (2023). Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso

Bornia, A. C., Almeida, D. M., & da Silva, E. F. (2020). Indústrias inovadoras e a utilização dos incentivos fiscais à inovação tecnológica da Lei do Bem.

Campo Grande News (2025). *Produção industrial de MS cresce 3,5% em 2024, mas registra queda em dezembro*. Disponível em Campo Grande News. Acesso em 7 de junho de 2025

Carmona, L. D. M., Silva, T. B. D. J., & Gomes, G. (2018). Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. *Contabilidade Vista & Revista*, 29(3), 121-145.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). Pesquisa de marketing: fundamentos metodológicos (Vol. 199). Nova Iorque: Dryden Press.

Correia, P. M. A. R., de Oliveira Mendes, I., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do conhecimento e da inovação. Determinantes da competitividade organizacional—um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. *Revista Estudo & Debate*, 25(1).

Correio do Estado (2024). *Indústria de MS fecha 2024 com 161 mil trabalhadores e produção anual de R\$ 100 bilhões*. Disponível em <https://correiodoestado.com.br/economia/industria-de-ms-fecha-2024-com-161-mil-trabalhadores-e-producao-anual/441094>. Acesso em 7 de junho de 2025.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.

da Cruz, A. P. C., Frare, A. B. F., Buchweitz, M. J. R., Quintana, A. C., Pereira, T. A., & D'Ávila, L. C. (2020). Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 99-113. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.48280>

da Luz, S. K., Simioni, C. G., Simões, M. V. N., & de Souza, G. P. L. (2023). Educação para a inovação no contexto da indústria 4.0. *Caderno PAIC*.

da Silva, F. S., & David, A. C. (2021). Gestão da inovação.

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- de Oslo, M. (1997). *Manual de Oslo*. *Recuperado de* <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>.
- Fernandes, A. L. M., dos Santos Fortunato, W., & Macedo, J. C. S. (2025). Sistema de Gestão de Desempenho Organizacional como Ferramenta Estratégica. *REVES-Revista Relações Sociais*, 8(1), 21397-21397.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). Atlas.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Capacidade de Aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMEs). *Revista de Administração* (São Paulo), 52(2), 163-175.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2009). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hausmann, D. C. S., Beuren, I. M., & Klann, R. C. (2021). Reflexos dos controles formais e informais e da aprendizagem na inovação em empresas do porto digital. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 40(3), 1-20. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.en>
- Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). Como fomentar a inovação compartilhada dentro das redes de PMEs: Capital social e o papel dos intermediários. *European Management Journal*, 33(2), 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.09.003>
- Jimenez, L., Manzano, O., & Gamboa, R. (2024). Budget Management key to Success in SMEs. *Revista FACE*, 24(1).
- Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., & Wahlster, W. (2013). *Recomendações para a implementação da iniciativa estratégica INDÚSTRIA 4.0: Garantindo o futuro da indústria manufatureira alemã; relatório final do Grupo de Trabalho da Indústria 4.0. Pesquisa*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

- Leo, RM, Camboim, GF, Avila, AMS, Reichert, FM, & Zawislak, PA (2022). Capacidades de inovação no agronegócio: evidências do Brasil. *Revista de Administração da RAUSP*, 57 (1), 65-83.
- López, D., & Oliver, M. (2023). Integrando a inovação à estratégia empresarial: Perspectivas de gestores de inovação
- Malhotra, N. K. (2019). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.
- Martins, A. D., Ensslin, S. R., & Lavarda, C. E. F. (2023). Sistema de Avaliação de Desempenho e Inovação: uma revisão de literatura. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(3). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.2311.393.136000>.
- Moreira, D. A., & Tartarotti, A. C. (2021). A mensuração do desempenho empresarial alinhada às estratégias de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(5), 47–64.
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 585-616.
- Oliveira, C. E. D., & Avellar, A. P. M. D. (2022). Evidências do impacto da inovação organizacional no desempenho das indústrias do Brasil. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1)
- Oliveira, E., Braga, J. L., Mendonça, F. M., & Zaidan, F. (2022). Os impactos da adoção da gestão do conhecimento 4.0 no contexto dos negócios: uma abordagem de inovação e competitividade nos negócios de farmácias magistrais. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 12(3), 60–90. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n3.62064>
- Ortiz-Martínez, E., Marín-Hernández, S., & Santos-Jaén, J.-M. (2023). Sustainability, corporate social responsibility, non-financial reporting and company performance: Relationships and mediating effects in Spanish small and medium-sized enterprises. *Produção e Consumo Sustentáveis*, 35, 349-364. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.015>
- Oyadomari, J. C. T., Bido, D. D. S., Mendonça, O. R. D., Aguiar, A. B. D., & Dutra-de-Lima, R. G. (2023). Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), e1618.
- Palacios-Manzano, M., Gras-Gil, E., & Santos-Jaen, J. M. (2021). Corporate social responsibility and its effect on earnings management: an empirical research on Spanish firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7-8), 921-937.

- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rangel, R. R., Rosini, A. M. R., de Elua Roble, G. L., & Palmisano, A. (2024). Gestão estratégica da inovação: Indicadores, métricas e avaliação de portfólio para maximização da rentabilidade. *REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 10(2), 54-63
- Ruffoni, E. P., & Reichert, F. M. (2022). Capacidades e atuação inovadora na indústria brasileira de máquinas agrícolas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 275-293.
- Silva Filho, J. C. L., Braga, C. S. C., & Rebouças, S. M. D. P. (2017). Percepção de obstáculos à inovação na indústria brasileira de transformação. *Jornal Internacional de Inovação: IJI Journal*, 5(1), 114-131.
- Simons, R. (1994). Alavancas de controle: Como os gerentes usam sistemas de controle inovadores para impulsionar a renovação estratégica. Harvard Business Press.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: atlas, 34,38.