A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES GERENCIAIS NA INOVAÇÃO E NO DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Isabela Rinaldin (PIBIC/CNPq/FA/UEM), Valter da Silva Faia (Orientador). E-mail: isabelarinaldin55@gmail.com, vsfaia@uem.br.

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Maringá, PR.

Administração/Ciências Contábeis

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial; Inovação; Grau de formalidade dos controles gerenciais.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação entre os controles gerenciais formais e informais, a capacidade de inovação e o desempenho de micro e pequenas empresas. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: uma revisão sistemática da literatura nacional, composta por vinte estudos publicados entre 2014 e 2025, e um estudo de campo com 35 micro e pequenas empresas (MPEs) da região de Maringá, mediante aplicação de questionário estruturado. Os resultados do estudo de campo evidenciaram uma maior associação do controle informal com o desempenho organizacional, em comparação ao controle formal, além da atuação complementar entre esses mecanismos, verificou-se também uma forte associação entre o Radar de Inovação e o desempenho organizacional, reforçando o valor de abordagens que tratam a inovação de maneira multidimensional. Esses achados foram pouco observados na revisão sistemática da literatura nacional analisada, indicando uma lacuna ainda presente nas pesquisas sobre controles gerenciais em micro e pequenas empresas.

INTRODUÇÃO

Apesar de desempenharem um papel fundamental na economia brasileira, as MPEs enfrentam elevadas taxas de mortalidade, frequentemente associadas a deficiências de gestão e dificuldades para inovar (Santos & Pimenta Júnior, 2024). Nesse cenário, a inovação torna-se essencial para a sobrevivência e o crescimento sustentável de pequenos negócios, sendo analisada neste estudo a partir do modelo do Radar da Inovação, que contempla doze dimensões organizacionais divididas em quatro eixos principais: Oferta, Clientes, Processos e Presença, capazes de ampliar significativamente a vantagem competitiva das empresas (Sawhney et al., 2006).

Para que essas dimensões sejam efetivamente convertidas em resultados, torna-se necessário o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que podem ser classificados em formais, trazendo limites e regras claras à organização (Merchant & Van der Stede, 2007), e informais, fortalecendo a cultura e o dinamismo (Cardinal et

al., 2004), sendo estes especialmente favoráveis em MPEs, sobretudo as familiares (Oro & Lavarda, 2019). A literatura, contudo, não apresenta consenso sobre os efeitos do grau de formalidade dos SCG na inovação. Estudos como o de Souza e Beuren (2025) defendem a sua complementaridade, enquanto outros argumentam que níveis excessivos de controle podem restringir a criatividade e a autonomia, principalmente em micro e pequenos negócios.

Diante dessa divergência, este trabalho propõe investigar a influência dos controles gerenciais formais e informais na capacidade de inovação e no desempenho de pequenos negócios, contribuindo para a longevidade e sustentabilidade das empresas, por meio do fortalecimento da gestão.

MATERIAIS E MÉTODOS

Na revisão sistemática da literatura nacional, foram selecionados 20 artigos publicados entre 2014 e 2025 em periódicos classificados entre os estratos A1 e A3 do Qualis-CAPES que investigaram a relação entre os SCG e a inovação. Foram extraídas desses artigos informações referentes a autoria, objetivo, procedimento de coleta, abordagem metodológica e teorias utilizadas. A análise evidenciou a predominância de estudos quantitativos, maior concentração de mecanismos formais de controle e tratamento fragmentado da inovação na literatura.

O estudo de campo de abordagem quantitativa envolveu 35 micros e pequenas empresas da região de Maringá, selecionadas por amostragem por conveniência. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, aplicado via Google Forms, com afirmações mensuradas em escala do tipo Likert de cinco pontos. O questionário contemplou os construtos de controle gerencial formal e informal, inovação, mensurada pelos quatro eixos do Radar da Inovação (Oferta, Clientes, Processos e Presença), e percepção do desempenho organizacional. Os dados foram posteriormente submetidos a estatísticas descritivas e à análise de correlação de Pearson, com auxílio do software Jamovi.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas das dimensões do Radar da Inovação, dos mecanismos de controle gerencial e do desempenho organizacional.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das dimensões analisadas.

Dimensão	Média	Desvio-padrão
Oferta	3,57	0,82
Clientes	3,85	0,68
Processos	3,38	0,79
Presença	3,50	0,95
Controle Formal	3,58	1,05
Controle Informal	3,93	0,95
Desempenho Organizacional	3,79	1,16

Nota: Tabela desenvolvida pela autora. Escala Likert de 5 pontos.

Observa-se que o eixo “Clientes” do Radar da Inovação apresentou a maior média (3,85) e menor dispersão (0,68) entre os respondentes, enquanto “Processos” obteve a menor média (3,38), sugerindo que a eficiência operacional representa um ponto comparativamente menos desenvolvido entre as MPEs pesquisadas. O Controle Informal apresentou média superior ao Formal (3,93 e 3,58, respectivamente), e o Desempenho Organizacional apresentou a maior dispersão de respostas (1,16), não explicada por variáveis estruturais como porte, tempo de mercado ou setor, sugerindo influência de fatores subjetivos na percepção dos respondentes.

Para verificar a associação entre as variáveis, foi realizada a análise de correlação de Pearson, apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Matriz de correlações entre inovação, controle gerencial e desempenho.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Oferta	—						
2. Clientes	0,652***	—					
3. Processos	0,614***	0,595***	—				
4. Presença	0,660***	0,699***	0,728***	—			
5. Radar da Inovação	0,848***	0,839***	0,853***	0,907***	—		
6. Controle Formal	0,418*	0,505**	0,480**	0,468**	0,539***	—	
7. Controle Informal	0,550***	0,655***	0,453**	0,570***	0,641***	0,809***	—
8. Desemp. Organ.	0,653***	0,554***	0,507**	0,546***	0,653***	0,429*	0,562***

*Nota: Tabela desenvolvida pela autora. * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.*

Os resultados evidenciam correlações positivas e, em sua maioria, estatisticamente significativas ($p < 0,05$), indicando que as dimensões de inovação, os mecanismos de controle gerencial e o desempenho organizacional tendem a variar de maneira conjunta e positiva entre as empresas pesquisadas. A elevada correlação observada entre as quatro dimensões do Radar da Inovação corrobora a proposta de Sawhney et al. (2006) de que a inovação deve ser compreendida como um fenômeno multidimensional. Especificamente quanto ao Radar da Inovação, os eixos Oferta, Clientes, Processos e Presença apresentaram correlações fortes entre si (0,595 a 0,728), indicando atuação conjunta nas empresas pesquisadas, reforçando que o conjunto das dimensões contribui de forma equilibrada para o desempenho das MPEs.

Um dos achados centrais deste estudo refere-se à diferença de intensidade entre as correlações do “Controle Informal” ($r = 0,562$) e do “Controle Formal” ($r = 0,429$) com o desempenho organizacional. Esse resultado aproxima-se das discussões de Oro e Lavarda (2019), para quem os mecanismos informais de controle tendem a representar um ponto favorável em MPEs, e de Cardinal et al. (2004), que destacam que os controles informais fortalecem a cultura, os valores e o dinamismo organizacional. Também foi identificada a elevada correlação entre “Controle Formal” e “Controle Informal” ($r = 0,809$). Esse resultado oferece evidência empírica ao argumento defendido por Souza e Beuren (2025) de que os dois tipos de controle não devem ser compreendidos como excludentes, e sim como complementares.

CONCLUSÕES

Este estudo analisou a influência dos controles gerenciais formais e informais na capacidade de inovação e no desempenho de MPEs. Os resultados evidenciaram que ambos os mecanismos de controle se relacionam positivamente com a inovação e com o desempenho organizacional, com destaque para o Controle Informal, que apresentou associação mais expressiva com o desempenho do que o Controle Formal, e para a elevada correlação entre os dois tipos de controle, evidenciando sua complementaridade nas MPEs pesquisadas.

Verificou-se, ainda, que a adoção de uma perspectiva multidimensional da inovação, por meio do Radar da Inovação, mostrou-se relevante para compreender sua relação com o desempenho organizacional. Conclui-se que os controles formais e informais atuam de forma complementar, e não excludente, contribuindo conjuntamente, junto a uma visão multidimensional da inovação, para o fortalecimento da gestão, da inovação e do desempenho das micro e pequenas empresas.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos ao Professor Doutor Valter da Silva Faia pela orientação durante o estudo e ao CNPQ pelo auxílio na forma de bolsa de Iniciação Cientifica.

REFERÊNCIAS

CARDINAL, L. B.; SITKIN, S. B.; LONG, C. P. Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. ***Organization Science***, v. 15, n. 4, p. 411-431, 2004.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. ***Management control systems****: performance measurement, evaluation and incentives*. 4. ed. Pearson Education, 2007.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. ***Revista Contabilidade & Finanças***, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. ***Sloan Management Review***, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.

SOUZA, H. R. D.; BEUREN, I. M. Managerial controls and cooperative networks in business model innovation. ***BAR - Brazilian Administration Review***, v. 22, n. 1, e240081, 2025.

SANTOS, M. J. L. D.; PIMENTA JÚNIOR, T. A influência da aplicação efetiva do planejamento estratégico na sobrevivência e progresso das micro e pequenas empresas brasileiras. ***Revista de Gestão e Secretariado***, v. 15, n. 4, p. 1-19, 2024.