

O IMPACTO DA INOVAÇÃO NO ORÇAMENTO DE EMPRESAS INDUSTRIAS

Afonso Dantas Neto

Graduado em Ciências Contábeis (FACIP/UFU)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rua Vinte, n. 1600, Tupã, Ituiutaba/MG, afonso_neto775@hotmail.com, (34) 3271-5224

Carlos Eduardo de Oliveira

Doutor em Economia (IE/UFU)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rua Vinte, n. 1600, Tupã, Ituiutaba/MG, carlos.oliveira@ufu.br, (34) 3271-5224

Resumo

O objetivo deste estudo foi verificar o impacto da inovação no orçamento das indústrias situadas no portal do triângulo mineiro cadastradas na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG). Foram aplicados questionários aos gestores das médias e grandes empresas selecionadas. Os principais resultados apontam que a preferência é pela inovação de processo; acerca do grau de importância das atividades inovativas, aponta-se como de “alto ou médio” grau de importância, a “aquisição de máquinas e equipamentos” e “pesquisa e desenvolvimento”. Sobre o orçamento, destaca-se que 57% das empresas utilizam; utiliza informações da contabilidade; aceita pequenas variações percentuais. Pode-se inferir que existe reflexo da inovação no orçamento, com destaque aos itens “permitiu mensurar e controlar aspectos ligados à saúde e segurança”, “permitiu mensurar e controlar aspectos ligados ao meio ambiente”, e “aumentou a capacidade de produção em quantidade no orçamento”.

Palavras-chave: Economia Industrial; Inovação; Orçamento Empresarial; Incidência da Inovação no Orçamento.

Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial

1 Introdução

A realização de inovação pelas empresas é um aspecto que pode ser levado em consideração, pois ela pode proporcionar diferencial competitivo em um ambiente onde a concorrência é acirrada. De acordo com Schumpeter (1982), a inovação pode ocorrer com a introdução de um novo produto, processo, com a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima, com o estabelecimento de novas formas de organização da empresa e também com a abertura de novos mercados.

Em um cenário onde o mercado é cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas devem ficar atentas aos acontecimentos que afetarão seus negócios. Diante disso, é relevante a necessidade da realização do planejamento e controle por parte dos gestores empresariais, e o uso do orçamento pode ser de fundamental importância, visto que ele é considerado um importante instrumento no processo de gestão empresarial (OLIVEIRA, 2014).

Dentro desta realidade, acredita-se que a utilização de um planejamento orçamentário por uma empresa é de fundamental importância, pois o orçamento é uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, na questão de planejamento e controle (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). O orçamento também é visto como um plano financeiro para a implementação da estratégia da empresa (FREZATTI, 2015), um modelo de programação de atividades (PADOVEZE e TARANTO, 2009), e possui a função de controle ao apurar o

resultado por áreas de responsabilidade (LUNKES, 2008).

Considerando-se a importância da inovação e do orçamento para as empresas, este estudo pretende responder a seguinte questão: qual é o impacto (repercussão) da inovação no orçamento das empresas? Com isso, este estudo tem como objetivo principal verificar o impacto da inovação no orçamento das empresas. Especificamente, este estudo apresenta a incidência da inovação e a incidência do orçamento empresarial, nas indústrias situadas no pontal do triângulo mineiro. Considera-se, como hipótese teórica, a existência de impacto da inovação no orçamento empresarial, nas empresas pesquisadas.

Este estudo torna-se relevante por oferecer uma contribuição para a Contabilidade Gerencial, especificamente em relação ao uso do orçamento empresarial e as informações que ele apresenta, bem como o reflexo dos impactos da inovação neste instrumento de planejamento e controle empresarial. Realizada pesquisa no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com a finalidade de identificar estudos publicados relacionados com a incidência da inovação no orçamento. Verificou-se que existe uma lacuna nos estudos que relacionam a inovação com o orçamento; existem estudos científicos publicados, no cenário científico brasileiro e internacional, que abordam a inovação e o orçamento empresarial, mas não foram encontrados estudos acerca da incidência da inovação no orçamento, o que justificou a realização desta pesquisa.

Este estudo é composto por cinco seções. A primeira seção é composta por esta introdução. A segunda seção apresenta a plataforma teórica, onde são apresentados alguns aspectos da inovação e do orçamento, bem como os principais resultados de estudos anteriores acerca do tema. A terceira seção apresenta as notas metodológicas utilizadas no estudo. A quarta seção apresenta os resultados do estudo e na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2 Plataforma teórica

2.1 Alguns aspectos acerca da inovação

A teoria evolucionária ou neoschumpeteriana da firma apresenta as bases defendidas por Schumpeter (1982), onde a mudança tecnológica é o motor para o desenvolvimento capitalista; ela considera a análise no nível da firma, sendo esta o *locus* de desenvolvimento das inovações e de atuação do empresário inovador; esta abordagem afirma que a inovação é fundamental para o processo dinâmico da economia. A competitividade de uma empresa em uma atividade particular é definida pelos evolucionistas como um conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, de ativos complementares e de rotinas. Tais competências são geralmente tácitas e não transferíveis, conferindo à firma um caráter único e diferenciado (TIGRE, 2005).

De acordo com Schumpeter (1982), a vida econômica é baseada em um “fluxo circular” estacionário, repetindo-se frequentemente, onde a ruptura desse fluxo acontece quando o empresário percebe oportunidades de negócio rentáveis, e realiza novas combinações de forças e materiais. Com isso, a inovação é o resultado da frequente busca por lucros extraordinários, por conta da obtenção de vantagens competitivas advindas da diferenciação, obtidas pelas empresas (SCHUMPETER, 1982); para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 26) “ser capaz de fazer algo que ninguém pode, ou fazê-lo melhor que os outros, é uma vantagem significativa”.

O resultado financeiro favorável da inovação de uma empresa chama a atenção de outras empresas, que buscarão realizar inovações ou imitações, o que pode proporcionar, segundo Schumpeter (1982), um período de rápido crescimento econômico. Schumpeter (1982) destaca que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação, onde novas tecnologias substituem as antigas de forma dinâmica, o que ele chama de “destruição

criadora”, que pode ser entendida como a realização de alterações na estrutura a partir de dentro, destruindo o antigo e criando novos elementos.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação pode ser compreendida como a implementação de um produto, processo, método organizacional e ou de marketing novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2005). A implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa (PINTEC, 2011). O Quadro 1 apresenta algumas outras definições de inovação.

Quadro 1: Algumas definições de inovação

Autor (ano)	Definição
Dosi (1988)	Referem-se a procura, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e formas de organização.
Damanpour (1991)	Novo produto, serviço, processo de produção, estrutura, sistema administrativo, plano ou programa adotado pela organização.
West e Anderson (1996)	Aplicação nova e efetiva de processos e produtos para a organização e destinados a beneficiá-la e seus <i>stakeholders</i> .
Garcia-Morales <i>et al.</i> (2008)	Nova ideia, método ou dispositivo; ato de criação de um novo produto ou processo.
Baregheh <i>et al.</i> (2009)	O processo em que as organizações transformam ideias em novos e melhores produtos, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado.
Drucker (2010)	Instrumento específico do espírito empreendedor; ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme a PINTEC (2011) a inovação se refere a produto, processo, organizacional ou marketing novo (ou substancialmente aprimorado) para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado/setor de atuação, podendo ter sido desenvolvido pela empresa ou por outra empresa/instituição. De acordo com a OCDE (2005), as inovações podem ser caracterizadas como:

- Inovações de produto: mudanças significativas em produtos e serviços, incluindo bens e serviços novos.
- Inovações de processo: novos ou mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.
- Inovações organizacionais: implementação de novos métodos organizacionais (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa).
- Inovações de *marketing*: implementação de novos métodos de *marketing* (mudanças no *design* do produto e na embalagem, promoção do produto e sua colocação, métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços).

No que tange a intensidade Tidd, Bessant e Pavitt (2008) trazem à luz a inovação incremental e a radical, que são classificadas de acordo o grau de novidade envolvido. A inovação radical é aquela que traz um novo conceito de produto ou processo, e a incremental é a que traz uma otimização para algo já existente, que é a mais comum por ser fruto também de gestões de melhoramento e aprendizado contínuo nos últimos anos, a partir dos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Considera-se importante a realização da inovação pelas empresas, buscando a diferenciação no mercado, criando-se, com isso, vantagem competitiva. Os tipos de inovação aqui apresentados podem proporcionar, sozinhas ou em conjunto, esses benefícios para as empresas. Um importante aspecto é a avaliar o impacto da inovação no desempenho da empresa e o reflexo em seu orçamento.

2.2 Alguns aspectos do orçamento

Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, planejar e controlar as operações empresariais tornam-se ações relevantes. Welsch (2010) comenta que, para que um programa de planejamento se justifique, ele deve produzir benefícios relevantes diretamente relacionados à execução efetiva das responsabilidades primordiais da administração.

Planejar significa decidir antecipadamente, é optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis (ACKOFF et al., 1984); é estabelecer com ações a serem tomadas, estimar recursos a serem empregados e atribuir respectivas responsabilidades de acordo com (SANVICENTE e SANTOS, 2009). O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado, o planejamento e o controle estão inevitavelmente ligados e ambos têm impactos mútuos (FREZATTI, 2015).

Um dos objetivos do orçamento é orientar os gestores na tomada de decisão, no planejamento de objetivos de curto e longo prazo (LUNKES, 2008). Frezatti (2015) destaca que os gestores devem estar abertos a novos conceitos e práticas para a sobrevivência da organização. O Quadro 2 apresenta alguns conceitos de orçamento empresarial.

Quadro 2: definições acerca do orçamento empresarial

Autores	Definições
Kohler (1970)	Plano financeiro que serve para estimativa e controle das operações futuras.
Anthony e Govindarajan (2002)	Tipo de controle gerencial; instrumento importante para o planejamento e controle das empresas no curto prazo; parte do plano estratégico da empresa; operacionalização fortemente baseada em centros de responsabilidade.
Lunkes (2008)	É a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização.
Oliveira (2008)	Instrumento de mensuração, que engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional.
Sobanski (2009)	É o instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos a longo prazo.
Sanvicente e Santos (2009)	Representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, dos planos elaborados para o período subsequente, em geral doze meses.
Hoji (2009)	É um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõe.
Padoveze e Taranto (2009)	É a expressão formal dos planos de curto prazo (um ano); é baseado nas estruturas empresariais existentes ou já programadas e obedece à estrutura informacional contábil. As peças orçamentárias devem levar em conta até o menor nível de decisão da empresa, em que há custos ou receitas controláveis.
Padoveze (2010)	É a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia, é uma ferramenta ideal para o processo de congruência de diversos objetivos corporativos e setoriais.
Welch (2010)	Enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, execução e controle da administração.
Frezatti (2015)	É o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o <i>accountability</i> possa ser encontrado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se perceber que o Orçamento Empresarial é a materialização da direção dos esforços de todas as áreas da empresa em conjunto, através do plano de ação, em um período de curto prazo. Vê-se que é uma ferramenta relevante nas etapas de planejamento e controle nas organizações; a partir dele, é observada e controlada a eficiência dos setores da empresa, de acordo com as metas atingíveis traçadas antecipadamente.

Com a realização de novas pesquisas, é possível observar as tendências acerca da evolução do orçamento, e pode-se verificar algumas variedades do orçamento, ou são elaborados novos tipos de orçamento, que podem vir a ser inovadoras ferramentas de gestão. A literatura acerca do orçamento apresenta outros tipos de orçamento, que não o orçamento empresarial. O Quadro 3 apresenta algumas características desses outros tipos de orçamentos.

Quadro 3: Características de alguns outros tipos de orçamentos

Tipos	Características
Orçamento Contínuo	Muito utilizado pelas empresas de tecnologia pela necessidade de ser fazer muitas revisões durante o ano fiscal, o orçamento contínuo tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo no mês seguinte. Ele pode apresentar um ciclo anual com revisões mensais.
Orçamento Base Zero	Os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações. Os gastos são definidos por pacotes detalhados de decisão definidos e priorizados antecipadamente. A ideia é que o orçamento de custos deixe de ser um cheque em branco e force os gestores a refletir sobre as operações e procurem oportunidades de melhoria para se realizarem os fins desejados.
Orçamento Flexível	A projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade. A análise deste, juntamente com a das variações obtidas no orçamento empresarial desempenham um papel fundamental de planejamento gerencial e controle.
Orçamento por Atividades	Com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores de custos para estimar e controlar a carga de trabalho e recursos. O orçamento por atividades é um plano quantitativo e financeiro que permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes.
<i>Beyond Budgeting</i>	<i>Beyond Budgeting</i> pode ser traduzido como “além do orçamento”. Ele utiliza meios mais relativos e adaptáveis de planejamento, avaliação e controle de desempenho. É um modelo de gestão que busca flexibilidade e descentralização formado por um conjunto de princípios, os quais são guias de atuação empresarial.

Fonte: Adaptado de Lunkes, 2008.

O processo orçamentário envolve, como o objetivo de lucro, a elaboração de planos detalhados, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes, e a fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão (LUNKES, 2008). O orçamento é mais que uma simples estimativa, pois se baseia no compromisso com o sucesso no alcance das metas pré-estabelecidas aos gestores no planejamento estratégico (FREZATTI, 2015).

Para o acompanhamento da execução do orçamento, e comparar o orçado com o realizado, é necessário que exista o controle. Cada gestor deve ter a consciência de que o controle orçamentário é parte integrante do processo de avaliação de desempenho (PADOVEZE, 2010). O controle orçamentário é importante, entre outros, para o entendimento do grau de desempenho atingido, e quanto próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado (FREZATTI, 2015). Por melhor que seja o sistema orçamentário, ele não terá utilidade se não for possível exercer o devido controle sobre os resultados obtidos (HOJI, 2009). Deve-se buscar garantir que as decisões tomadas realmente

ocorram, então, compara-se o orçado com o realizado, e, a partir disso, são verificados os principais desvios, que quando desfavoráveis, são o ponto de partida para as ações corretivas para a minimização dos seus efeitos (FREZATTI, 2015).

Para a implantação de um processo orçamentário, destaca-se o envolvimento dos gerentes, orientação para objetivos, comunicação integral, expectativas realistas, aplicação flexível e o reconhecimento dos esforços individuais e de grupos (PADOVEZE e TARANTO, 2009). O orçamento traz, como vantagens, a coordenação das atividades, decisões antecipadas, comprometimento a priori, possível maior transparência, definição de responsabilidades, destaque para eficiência, possível maior entendimento mútuo, forçar a autoanálise e a possibilidade de avaliar o progresso (FREZATTI, 2015). Contudo, orienta-se a criação de uma cultura orçamentária dentro da cultura maior da empresa (PADOVEZE, 2010).

2.3 Estudos anteriores

Frezatti (2005) realizou estudo que analisou a abordagem conhecida pela expressão “*beyond budgeting*”, que faz o questionamento do que é denominado abordagem “tradicional” do orçamento empresarial, e avaliar se ela constitui uma inovação. Realizou-se, uma pesquisa bibliográfica, a partir da qual a análise se desenvolve. Os principais resultados identificaram que o foco da gestão na abordagem *beyond budgeting* está no gestor, na sua flexibilização; consequentemente, para que o modelo escolhido para a organização tenha êxito, será necessário treinar um conjunto de pessoas com habilidades para administrar sem o orçamento; a operacionalização da abordagem flexível, com o uso do instrumento orçamentário, pode compatibilizar mais facilmente as necessidades da organização sem criar novos riscos, inerentes ao excesso de flexibilidade criado pela abordagem ora proposta.

Verhagm e Lavarda (2011) realizaram estudo que analisou em que medida os fatores contingenciais influenciaram nas principais inovações do processo orçamentário da uma grande empresa de capital aberto localizada na região Sul do Brasil. Realizou-se, pesquisa descritiva com abordagem qualitativa realizada por meio de um estudo de caso, através de uma entrevista semiestruturada. Os principais resultados demonstraram importantes inovações nos artefatos do sistema orçamentários no estudo de caso da empresa investigada na comparação dos períodos em que foram analisados.

Popik, Franz e Lavarda (2013) realizaram estudo que teve como objetivo analisar como o controle orçamentário interativo está relacionado com a inovação de produto em uma Cooperativa de Pesquisa Agrícola de acordo com o modelo de Simons (1995). A pesquisa está delineada quanto aos objetivos descritiva, quanto à abordagem qualitativa, realizada por meio de estudo de caso em uma cooperativa de pesquisa agrícola da região Sul do Brasil, através de uma entrevista semiestruturada. Os principais resultados identificaram que o orçamento interativo não tem sido um limitador nem um impulsionador da inovação, mas sim como um controlador da viabilidade e operacionalização do processo de inovação.

3 Notas metodológicas

Realizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica (GIL, 2010), para a elaboração da plataforma teórica, com base em material já publicado, composto de livros e artigos científicos nacionais e internacionais. Realizou-se o levantamento (GIL, 2010) através da interrogação direta das empresas cujo comportamento deseja-se conhecer. A pesquisa ainda pode ser classificada como descritiva (GIL, 2010) por ter o objetivo de descrever as características de determinada população. Segundo a natureza dos dados, ela pode ser classificada como qualitativa e quantitativa (GIL, 2010).

A pesquisa recaiu sobre as empresas industriais, de médio e grande porte, cadastradas na base de dados da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), e localizadas geograficamente no setor de abrangência do escritório da FIEMG do município de Ituiutaba/MG, que abrange 15 municípios: Araporã, Cachoeira Dourada, Campina Verde, Canápolis, Capinópolis, Carneirinho, Centralina, Gurinhatã, Ipiaçu, Ituiutaba, Iturama, Limeira do Oeste, Santa Vitória, São Francisco de Sales e União de Minas. A Tabela 1 apresenta alguns dados econômicos da região onde estão localizadas as empresas pesquisadas.

Tabela 1: Dados gerais da economia da região de abrangência do escritório regional da FIEMG do município de Ituiutaba/MG

Descrição	Dados da economia da região
Quantidade de municípios	15
Quantidade de habitantes (2014)	265.238
Município polo	Ituiutaba
Habitantes em relação à MG (2014)	1,3%
PIB – Milhões (2012)	R\$6.666,50
PIB em relação à MG (2012)	1,6%
PIB per capita (2012)	R\$26.209,97
Estabelecimentos industriais	574
Estabelecimentos industriais - MG (2014)	0,9%
Empregos industriais (2014)	17.199
Empregos industriais - MG	1,4%

Fonte: Adaptado de FIEMG (2016), com base no IBGE, RAIS, MTE (2014); Conac – Fundação João Pinheiro, CEI, SEF/MG. Nota: foram consideradas todas as empresas com mais de 1 empregado na indústria extrativa, de transformação e construção civil.

Considera-se, com base nos dados da economia da região, sua importante representatividade para o Estado de Minas Gerais e para o país. Os principais municípios geradores do PIB (2012) da região de abrangência do escritório da FIEMG foram: Ituiutaba/MG (R\$2.138.408,52 correspondendo a 32,1% do PIB), Araporã/MG (R\$1.086.362,57, 16,3%), Iturama/MG (R\$818.913,20, 12,3%), Santa Vitória/MG (R\$515.066,73, 7,7%), Campina Verde/MG (R\$436.507,89, 6,5%), e demais cidades que, somadas, contribuem com R\$1.671.243,13, correspondendo a 25,1% do PIB. Entretanto, sobre os setores com maior participação no PIB (2012), destaca-se o setor de serviços com 45,5% do total, indústria com 31,8% e, por fim, a agropecuária, com 22,8% (FIEMG, 2016).

A seleção das empresas participantes da pesquisa foi elaborada considerando-se, como base de dados, o cadastro das empresas na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG). Foi utilizado como critério para a pesquisa:

- Porte das empresas: foram consideradas as empresas de tamanho médio e grande, de acordo com a classificação embasada na quantidade de empregados realizada pela FIEMG (Micro: 0 a 10 empregados; Pequena: 11 a 99; Média: 100 a 499; Grande: acima de 500);
- Localização geográfica: empresas situadas no setor de abrangência do escritório da FIEMG de Ituiutaba/MG, que engloba 15 municípios;
- Tipo de empresa: da relação de empresas cadastradas na FIEMG, foram selecionadas as indústrias para participar da pesquisa.

O levantamento dos dados foi efetuado utilizando-se como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha, que deverão ser respondidas sem a presença do entrevistador. Este questionário será enviado por e-mail direcionado ao profissional responsável pela gestão da inovação e do orçamento da empresa. Foi utilizada a plataforma *Googleforms* para a aplicação do questionário e tabulação dos resultados. As empresas não foram identificadas no estudo, o

que pode proporcionar respostas válidas e que traduzem as reais opiniões. Foi aplicado questionário em uma das empresas selecionadas, como pré-teste, com a finalidade de corrigir possíveis erros. A seção 4 apresenta os resultados do estudo.

4 Resultados do estudo

Foi realizada inicialmente a pesquisa das empresas, na base de dados disponibilizada pela FIEMG, onde foram encontradas algumas dificuldades. A base de dados estava desatualizada quanto a informações de contato, como e-mail e telefone, e também quanto a algumas empresas que tinham encerrado suas atividades. Diante disto, foi realizada uma busca via telefone e por e-mail, na própria FIEMG, sindicatos de classe e diretamente nas empresas, com a finalidade de se atualizar estas informações, com o intuito de aumentar a probabilidade de sucesso na coleta de dados.

Na fase de coleta de dados, vale ressaltar a dificuldade de acesso aos responsáveis pelas informações coletadas, pois é de conhecimento geral que pessoas que ocupam cargos estratégicos e de grande responsabilidade, como diretores, gerentes gerais, gerentes financeiros, *controller* e contadores, que foram os respondentes desta pesquisa, não costumam ter grande disponibilidade de tempo para a colaboração que foi solicitada.

Das 27 empresas listadas no cadastro da FIEMG, foi possível identificar que 3 tiveram suas atividades encerradas, 5 não responderam por relatar falta de tempo, 3 não responderam por questões de políticas de sigilo. Contudo 1 empresa colaborou respondendo o questionário via arquivo de texto (Microsoft Word) e 15 empresas responderam utilizando o questionário enviado por e-mail, com link para a plataforma *Google Docs*, proposto na metodologia deste estudo. Ressalta-se que 1 resposta representa um grupo de 3 empresas situadas nos municípios de Carneirinho/MG, Iturama/MG e Limeira do Oeste/MG, pelo fato de terem suas informações orçamentárias unificadas. Portanto, a pesquisa teve um total de 14 questionários respondidos. Observa-se também que nem todas as questões foram respondidas pelas empresas, então houveram questões com um número menor de respostas.

4.1 Dados gerais

Neste grupo de perguntas foram observados aspectos característicos gerais acerca das empresas participantes do estudo. Foi constatada uma diversidade quanto aos setores de atividades, de acordo com a base de dados utilizada para análise. Destaca-se que o objetivo deste estudo não é o de se definir um padrão para determinado setor. A Tabela 2 apresenta os setores de atividade das empresas pesquisadas.

Tabela 2: Setor de atividade

Setor de atividade	Quantidade de empresas	%
Abatedouro	2	14,3%
Fabricação de telhas e tijolos	1	7,1%
Sucroenergético	2	14,3%
Indústria Alimentícia de Laticínios	2	14,3%
Construção Civil	3	21,4%
Têxtil	3	21,4%
Torrefação e moagem de café	1	7,1%
Total	14	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao porte, de acordo com a classificação da FIEMG, 9 empresas são consideradas de médio porte, representando aproximadamente 64,3% das empresas pesquisadas, enquanto que 5 empresas são consideradas como de grande porte, representando aproximadamente 35,7%. A Tabela 3 apresenta dados sobre a quantidade de funcionários.

Tabela 3: Quantidade de funcionários

Número de funcionários	Quantidade de empresas	%
0 a 5	2	14,3%
10 a 50	1	7,1%
50 a 200	5	35,7%
200 a 1000	5	35,7%
mais de 1000	1	7,1%
Total	14	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas (10 empresas) está na faixa de 50 a 1.000 funcionários, que correspondem a 71,4%. A Tabela 4 apresenta a Receita Líquida das empresas no ano de 2015, por se tratar do último ano anterior ao início da pesquisa.

Tabela 4: Receita líquida no ano de 2015

Receita Líquida em 2015 (em R\$)	Quantidade de empresas	%
0 a 1.000.000,00	0	0,0%
1.000.000,00 a 5.000.000,00	6	66,7%
5.000.000,00 a 100.000.000,00	1	11,1%
100.000.000,00 a 1.000.000.000,00	1	11,1%
mais de 1.000.000.000,00	1	11,1%
Total de empresas respondentes	9	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao alcance de mercado de atuação, 3 empresas atuam no mercado regional representando aproximadamente 21,43% da pesquisa; 2 empresas atuam no mercado estadual (14,3%); 8 empresas alcançam o mercado nacional (57,1%) e 1 empresa estende seu mercado até o estrangeiro, representando 7,1% das empresas pesquisadas. A Tabela 5 apresenta os municípios em que a matriz da empresa está situada.

Tabela 5: Municípios em que as empresas possuem sua matriz

Município	Quantidade de empresas	%
Coruripe - AL	1	7,1%
Ipiaçu - MG	1	7,1%
Ituiutaba - MG	5	35,7%
Iturama - MG	3	21,4%
Limeira do Oeste - MG	1	7,1%
São Francisco de Sales - MG	2	14,3%
Santa Vitória - MG	1	7,1%
Total	14	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Justifica-se o fato de constar na Tabela 5 uma resposta de uma empresa do município de Coruripe/AL, pelo fato desta ser a sede de um grupo de 3 empresas presentes nos municípios do Carneirinho/MG, Iturama/MG e Limeira do Oeste/MG, que possuem informações orçamentárias unificadas na sede de seu grupo.

4.2 Inovação realizada pelas empresas

Esta seção apresenta os resultados acerca da inovação realizada pelas empresas nos últimos 3 anos (2013, 2014 e 2015). Pode-se observar que 8 empresas realizaram atividades inovativas nos últimos 3 anos. Estas empresas responderam questões relativas a este aspecto. A Tabela 6 apresenta os tipos de inovações realizadas pelas empresas. Nesta questão foi possível que o respondente assinalasse mais de um tipo de inovação.

Tabela 6: Tipos de inovação realizadas pelas empresas

Tipos de inovação	Quantidade de empresas que realizaram determinado tipo de inovação	%
Inovação de produto	5	62,5%
Inovação de processo	7	87,5%
Inovação organizacional	4	50,0%
Inovação de marketing	3	37,5%
Total de empresas que responderam esta questão:	8	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por questões de sigilo, apenas 5 empresas informaram seus gastos com atividades inovativas nos últimos 3 anos (2013, 2014 e 2015), e que vão de R\$200.000,00 até R\$50.000.000,00. Na Tabela 7 são demonstradas as fontes de recursos para o financiamento das atividades inovativas nos últimos 3 anos (2013, 2014 e 2015).

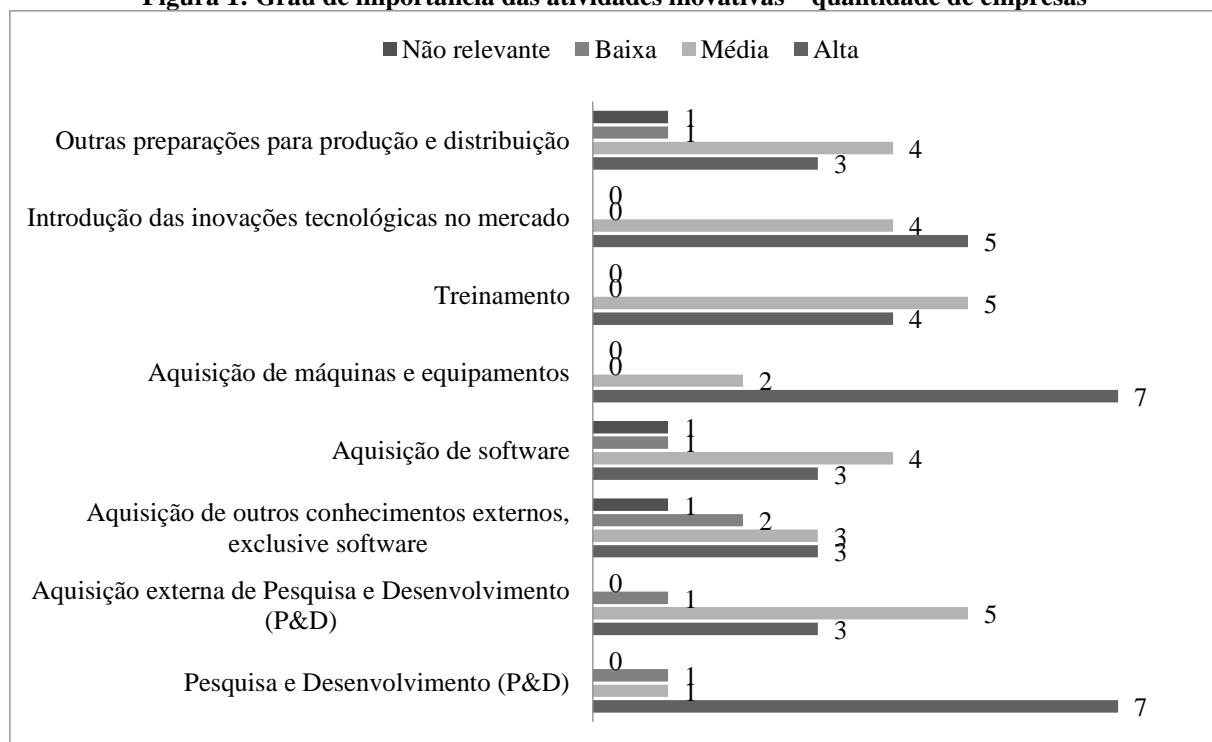
Tabela 7: Fontes de recursos para o financiamento das atividades inovativas

Fontes	até 25%	de 26% a 50%	de 51% a 75%	de 76% a 100%	Sim (não informou %)
Recursos da própria empresa	1	2	0	2	1
Recursos de instituições privadas (empresas, bancos privados, etc.)	2	2	1	0	1
Recursos de instituições públicas (bancos públicos, FINEP, BNDES, etc.)	2	1	2	0	1

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, com base na Tabela 7, que a maioria das empresas buscou suas fontes de recursos para financiar suas atividades inovativas de maneira pulverizada, não concentrando a busca pelo recurso em somente uma fonte. A Figura 1 apresenta a quantidade de empresas que avaliaram o grau de importância de cada atividade inovativa.

Figura 1: Grau de importância das atividades inovativas – quantidade de empresas

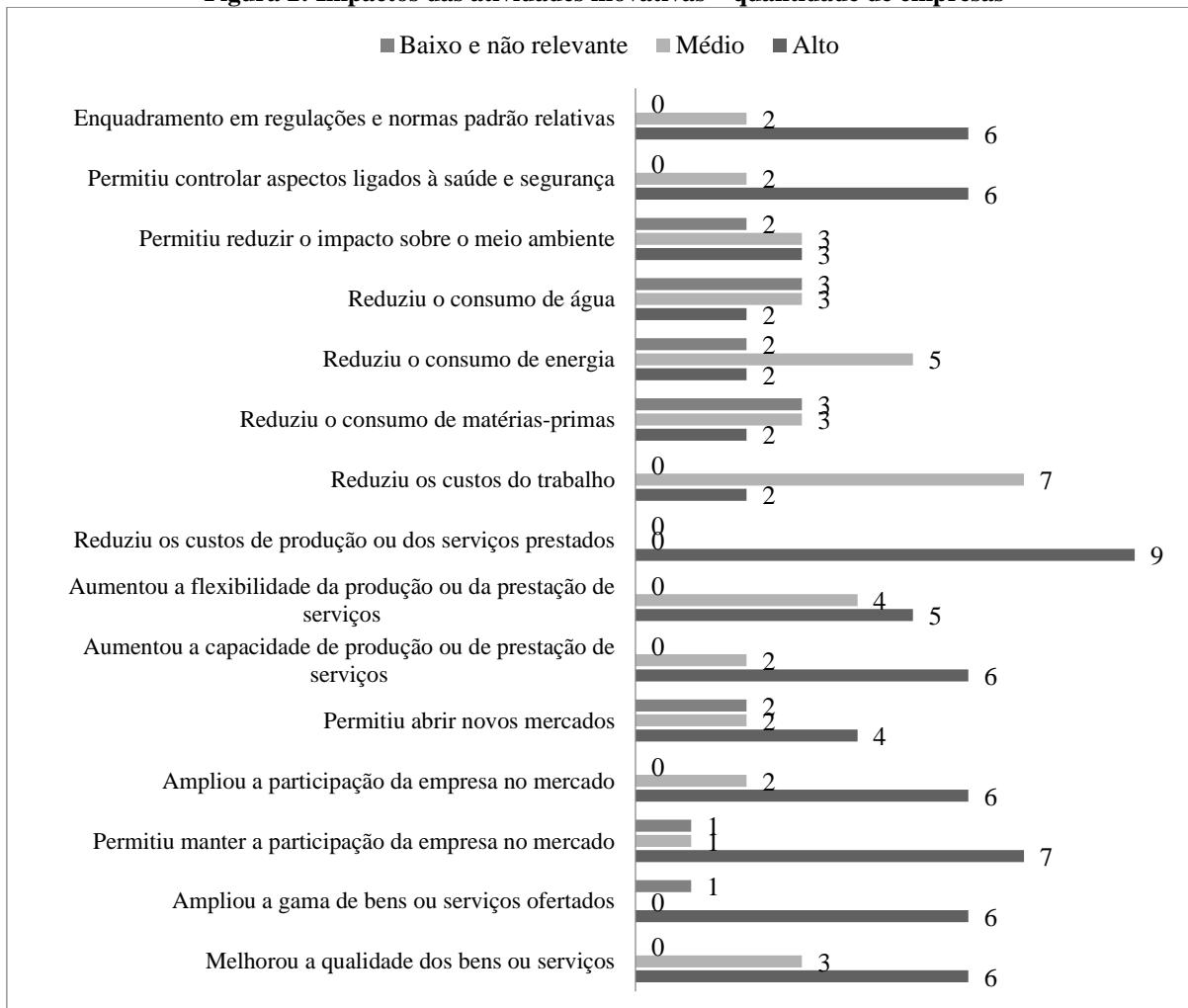


Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se destacar, com base nos resultados apresentados na Figura 1, que a maioria das empresas avaliaram os graus de importância de suas atividades inovativas em médio e alto, com relevância nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e aquisição de máquinas e equipamentos. Na Figura 2 é evidenciada a quantidade de empresas que avaliaram os impactos das atividades inovativas, realizadas nos 3 últimos anos (2013, 2014 e 2015).

Pode-se observar na Figura 2 que os impactos da inovação foram de grau “Alto” e “Médio” para praticamente todas as empresas pesquisadas, destacando-se a “redução dos custos de produção ou dos serviços prestados” que foi considerado de alto impacto por todas as empresas respondentes.

Figura 2: Impactos das atividades inovativas – quantidade de empresas



Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se que 6 empresas não realizaram atividades inovativas nos últimos 3 anos, e, para elas, foi questionado quais foram os motivos para não realizar inovação; 1 empresa não revelou o motivo e as outras justificaram pelos seguintes: falta de oportunidade e conhecimento, por seu mercado de atuação estar em baixa no momento, por inatividade operacional, por julgar não haver necessidade de desenvolver tais atividades inovativas e também por falta de pesquisa.

4.3 Resultado do estudo acerca do Orçamento Empresarial

Neste grupo de perguntas foi investigado sobre o orçamento empresarial. Das 14 empresas da amostra, 8 empresas utilizam o orçamento como ferramenta gerencial,

representando 57,14%; para estas foi aprofundada a pesquisa com questões relativas a este aspecto.

Quanto ao “ano de implantação do orçamento”, foram obtidas as seguintes respostas: ano safra 2016; desde de que a companhia foi fundada; todo início de ano-calendário; 2010; 1997; 2008; 2016. Quanto ao “modo de implantação do sistema orçamentário”, 6 empresas relataram que não houve a necessidade de consultoria externa especializada, tanto para implantação quanto para acompanhamento, atualmente representando 75 % das empresas que utilizam orçamento, enquanto 2 empresas relataram que foi preciso a utilização de consultoria externa para implantação, e também para o acompanhamento, atualmente representando 25% do total. Porém 7 das empresas que tem orçamento implantado relataram que utilizam-se de software especializado para a gestão integrada do orçamento atualmente, e apenas 1 não utiliza.

Os relatos referentes as “maiores dificuldades para a implantação do orçamento” foram: Orçamento é baseado em valor estimado de manutenção, pois nunca se sabe qual o custo real, ou a realidade do equipamento, antes de abrir o equipamento, e consequentemente para a safra; que no exercício inicial não houveram dificuldades; o aculturamento dos colaboradores aos processos e controles do Orçamento; também foi justificado que o orçamento existe há muitos anos na empresa, assim não houve possibilidade do gestor se informar desta peculiaridade na época de sua implantação.

Tratando da época (mês) que se inicia o desenvolvimento do orçamento, e seu respectivo prazo para elaboração, 7 empresas relataram as seguintes informações: começa em julho e tem o prazo de 5 meses; começa em setembro e não foi relatado período de elaboração; começa em agosto e tem o prazo de 4 meses; começa em dezembro e tem o prazo também de 4 meses; começa em setembro e tem período de 3 meses; e que começa em outubro e tem prazo de apenas 1 mês para sua respectiva elaboração. Já relativo a seu período de abrangência, 7 empresas responderam que são anual e 1 de abrangência mensal. O Quadro 4 apresenta os responsáveis pela elaboração, execução e acompanhamento do orçamento.

Quadro 4: Responsáveis pelas etapas do orçamento

Elaboração	Execução	Acompanhamento
Gestores das respectivas áreas	Gestores das respectivas áreas	Gestores das respectivas áreas
Diretores	Gerentes	Coordenadores
Contador, engenheiros, RH e Logística	Contador, engenheiros, RH e Logística	Contador, engenheiros, RH e Logística
Gerente de Controladoria e Gerente de Custos e Orçamentos, juntamente com a área de Finanças.	Gerente e Supervisores	Gerente e Supervisores
Gerencia de Planejamento juntamente com todos Diretores e Gerentes	Diretores, Gerentes e Coordenadores	Gerente de Planejamento, Diretores e Gerentes
Gerentes financeiro, administrativo, comercial e de produção.	Gerentes financeiro, administrativo, comercial e de produção.	Gerentes financeiro, administrativo, comercial e de produção.
Os 4 gerentes da unidade (Administrativo, Industrial, de Originação e de Recursos Humanos).	Os 4 gerentes da unidade (Administrativo, Industrial, de Originação e de Recursos Humanos).	Os 4 gerentes da unidade (Administrativo, Industrial, de Originação e de Recursos Humanos).

Fonte: Dados da pesquisa.

Os principais itens orçados, apontados pelos respondentes, são: receitas de vendas, custos, despesas, investimentos, manutenção/recuperação dos equipamentos, CPV, tributação das receitas e do resultado, custos operacionais, despesas operacionais, custo fixo, gasto

variável, e gastos de produções. Em relação a gestão integrada do orçamento, 7 empresas utilizam software especializado e apenas 1 não utiliza.

Quanto a “relação do orçamento com as informações disponibilizadas pela contabilidade”, foram obtidas as seguintes respostas:

- Custos de despesas.
- Gastos do ano anterior e a base.
- Utiliza-se em geral o balancete e razão, principalmente para confrontar o que foi orçado e realizado.
- Lançamentos e dados históricos são usados como comparativos de avaliação.
- Todas as peças contábeis são levadas em consideração (Balanço, DRE e Fluxo de Caixa método Direto e Indireto).
- Utilização dos dados de impostos, Balanço Patrimonial e balancete.
- Históricos do ano anterior.

Em relação aos “fatores externos à empresa que são levados em consideração na elaboração do orçamento”, foram descritos pelos respondentes os seguintes:

- Mercado de compra de matéria prima, mercado de venda de produtos.
- Inflação, custo nacional da matéria prima.
- Inflação, cenário econômico, variação cambial, concorrentes, avanço tecnológico, escassez de matérias primas.
- Desde dados econômicos e financeiros, bem como instabilidades de mercados de matéria prima.
- Inflação, matéria prima e clima.
- Os principais são o cenário econômico, inflação e variação cambial.
- Inflação, variação cambial, dissídio coletivo.

Os “percentuais aceitos na variação identificada na comparação do orçado com o realizado”:

- Depende da análise atual.
- Variação de 3% a 5%, para mais ou para menos.
- No início dos anos 2000 era 10%, hoje gira em torno de 5%, procurando-se evitar o máximo de discrepância entre o orçado e o realizado, quando essa variação é danosa. Há de se ressaltar que margens de segurança compõe o orçamento na tentativa de se resguardar de oscilações negativas no final.
- Considera-se normal internamente uma variação entre orçado e realizado na casa de 5%, porém, não é aceito variações perante as áreas. Todos os estouros de verba são tratados e cobrados com plano de ação, para recuperação ou ganho.
- Qualquer variação acima ou abaixo de 4% é analisada com detalhes.
- Até 10%, dependendo do centro de custo.
- Não é aceito nenhum tipo de variação, a não ser que tenha uma boa justificativa de economia futura, devido a adequação de algo.

Acerca das “atitudes que são tomadas quando existem variações no orçamento fora do que é aceito pela empresa”:

- Depende da análise atual.
- Projetos para adequação.
- Inicialmente é identificar o que causou a variação. Pela atividade não dar chances de reparar uma variação, o jeito é amargar o prejuízo.
- São realizadas revisões bimestrais visando identificar itens a corrigir.

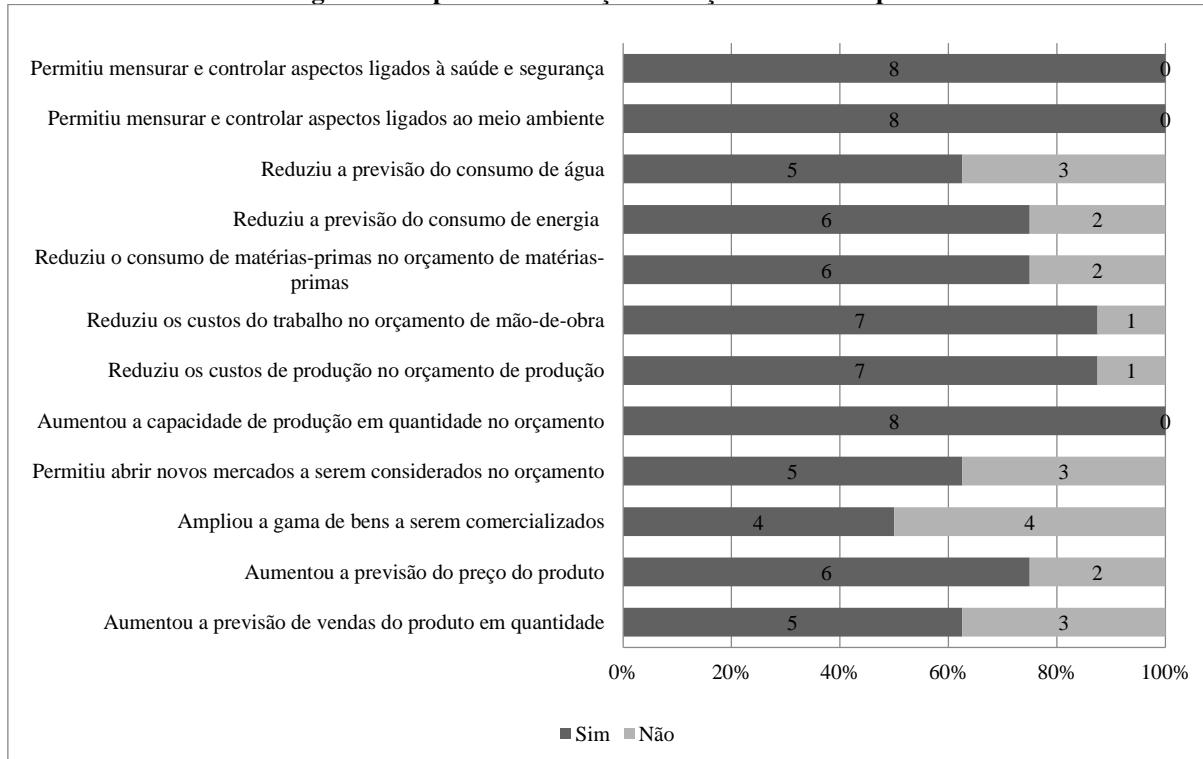
- São gerados "planos de ação" para correção de rota. Estes planos são acompanhados mensalmente no comitê de orçamentação e investimentos.
- Identificar a anomalia que gerou a variação e prosseguir para a elaboração de um plano de ação corretivo.
- Segurar outro custo para entregar no final do mês o orçado com a Diretoria.

Quanto a “existência de um sistema de recompensa aos funcionários caso a empresa execute o orçamento adequadamente”, foi obtido que:

- Não existe
- Ainda não foi implementado.
- Não existe, porém estão sendo estudadas medidas de avaliações para formação de pontos revertidos em distribuição de lucros.
- Sim, e a execução correta do orçamento em curso equivale a cerca de 15% da remuneração variável em questão.
- Remuneração variável para todos os colaboradores da empresa.
- Na carta de metas de cada gerente da unidade existe esta meta a ser cumprida. Existe uma bonificação anual para toda a equipe de liderança, caso for realizado de forma correta (sem desvios) o orçamento.

Destaca-se que 6 empresas não utilizam o orçamento como ferramenta gerencial, e, para elas, foi questionado quais foram os motivos para a não utilização do orçamento. Foi obtido que 1 empresa não revelou o motivo e as outras justificaram pelos seguintes: o ramo de atividade obedece o gargalo da compra, transformação e venda, ficando o orçamento dividido entre os gerentes de setor; a empresa tem um custo fixo, porém o faturamento é muito sazonal; os serviços contratados são executados conforme planilha; a empresa diminuiu muito o tamanho, em face de poucos serviços a serem executados; por falta de verbas públicas, o orçamento realizado é de uma forma mais informal, sem ser gerenciado no sistema de trabalho. A Figura 3 apresenta o impacto da inovação no orçamento da empresa.

Figura 3: Impacto da inovação no orçamento da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Concluindo-se o que foi proposto neste estudo, a Figura 3 traz os fatores do resultado do impacto da inovação no orçamento. Das 8 empresas que responderam esta questão, e que realizaram atividades inovativas nos últimos 3 anos, e que utilizaram o orçamento empresarial como ferramenta gerencial, observa-se que a maioria das empresas apontaram todos os fatores levantados no questionário como reflexo da inovação no orçamento, e 100% delas relataram esse reflexo nos seguintes fatores: “permitiu mensurar e controlar aspectos ligados a saúde, segurança”, “permitiu mensurar e controlar aspectos ligados ao meio ambiente” e “aumentou a capacidade de produção em quantidade no orçamento”.

5 Considerações finais

Considerando-se a inovação um diferencial para o avanço e manutenção da firma num mercado competitivo, independente de seu porte, e o orçamento uma importante ferramenta gerencial de planejamento e controle, este estudo veio apresentar uma contribuição à discussão acerca do impacto (repercussão) da inovação no orçamento das empresas. Após análise e discussão dos resultados da pesquisa nas empresas, pode-se destacar alguns aspectos das inovações realizadas, alguns aspectos do orçamento empresarial, bem como os impactos da inovação no orçamento empresarial.

Em relação à inovação realizada pelas empresas pertencentes à pesquisa, destaca-se que a preferência é pela inovação de processo, em detrimento dos demais tipos de inovação; ressalta-se a realização concomitante, porém com menor quantidade, das inovações de produto e organizacional. Quanto ao grau de importância das atividades inovativas, pode-se concluir que a “aquisição de máquinas e equipamentos” e a “Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)” foram apontadas como as mais importantes.

Quanto aos impactos das atividades inovativas na empresa, conclui-se que o “enquadramento em regulações e normas padrão”, “controle de aspectos ligados à saúde e segurança”, “redução dos custos do trabalho”, “redução dos custos de produção ou dos serviços prestados”, “aumento da flexibilidade da produção ou da prestação de serviços”, “aumento da capacidade de produção ou de prestação de serviços”, “ampliação da participação da empresa no mercado”, e “melhora da qualidade dos bens ou serviços”, foram apontados pelas empresas como de alto ou médio grau de importância, portanto, estes aspectos importam para a totalidade das empresas pesquisadas.

Em relação ao orçamento empresarial, foi possível destacar que 57% das empresas utilizam o orçamento como instrumento gerencial; os responsáveis pela elaboração, execução e acompanhamento são os gestores (gerentes e supervisores); elaborados para o próximo ano; utiliza informações da contabilidade com destaque para custos e despesas do período anterior, balancete, Balanço, DRE e Fluxo de Caixa; aceita pequenas variações percentuais (até 5% em média), na comparação do planejado com o realizado; 75% das empresas que realizaram o orçamento não utilizaram consultoria especializada, tanto para implantação quanto para o acompanhamento; 87,5% das empresas utilizaram *software* especializado para gestão integrada.

Acerca do impacto da inovação no orçamento empresarial, pode-se inferir que, de acordo com a hipótese teórica proposta pela pesquisa, de que existe reflexo da inovação no orçamento das empresas estudadas, esta foi confirmada na maioria das empresas, com destaque aos itens que foram apontados pela totalidade das empresas pesquisadas de forma positiva: “permitiu mensurar e controlar aspectos ligados à saúde e segurança”, “permitiu mensurar e controlar aspectos ligados ao meio ambiente”, e “aumentou a capacidade de produção em quantidade no orçamento”.

Quanto às limitações deste estudo, pode-se observar que há uma grande diversidade quanto aos setores de atividades, faturamento e investimento nas empresas participantes.

Sugere-se para estudos futuros, todavia, ser realizada uma pesquisa utilizando a metodologia empregada neste trabalho para ramos de atividades homogêneos, outras regiões, e também o acompanhamento da mesma amostra nos anos seguintes, não só quanto ao reflexo da inovação, mas também de outros fatores qualitativos e quantitativos que podem ter reflexo no orçamento empresarial.

Referências

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

CADASTRO INDUSTRIAL MINAS GERAIS. Disponível em:
<http://www.cadastroindustrialmg.com.br/>. Acesso em: 01/09/2016.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomics effets of innovation. **Journal of Economic Literature**. v. 26, 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG. Regional pontal do triângulo. Disponível em: <<http://pcir.fiemg.com.br/regionais/detalhe/pontal-do-triangulo>> Acesso em: 01/09/2016.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FREZZATTI, F. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **Revista Administração de Empresas – RAE**, v. 45, n. 2, abr/jun., 2005.

GARCIA-MORALES, V. J.; MATIAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 2, p. 188-212, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, M.. **Administração Financeira e Orçamentária**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Traduzido por José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IBGE. **Pesquisa de inovação – PINTEC**: 2011. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

KOHLER, E. L. **A dictionary for accountants**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1970.

LUNKES, R. J. **Manual do orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3^a ed. Trad.: FINEP. Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, C. E. **Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do distrito industrial I de Bauru**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista - UNESP, 2008.

OLIVEIRA, C. E. Orçamento de vendas: Um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, p. 487-500, jul./dez. 2014.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

POPIK, F.; FRANZ, L.; LAVARDA, C. E. F. Controle orçamentário interativo e inovação do produto: estudo de caso em uma cooperativa. In: **SIMPOI**, 2013.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. A. **Orçamento na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982.

SOBANSKI, J. J. **Prática de Orçamento Empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v.4, n.1, 2005.

VERHAGEM, J. A.; LAVARDA, C. E. F. Inovações no processo orçamentário a luz da abordagem contingencial: o caso de uma empresa de grande porte do sul do Brasil. In: **Congresso ANPCONT**, 2011.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, p. 680-693, 1996.