

# O IMPACTO DA INOVAÇÃO NO ORÇAMENTO DE EMPRESAS INDUSTRIAIS

## THE IMPACT OF INNOVATION ON THE BUDGET OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

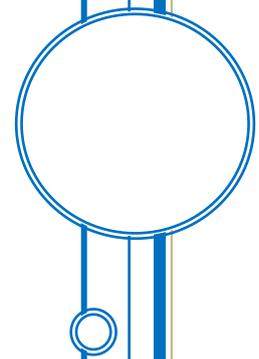
Carlos Eduardo de **Oliveira\***, Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Brasil | E-mail: [carlos.oliveira@ufu.br](mailto:carlos.oliveira@ufu.br)

Afonso **Dantas Neto**, Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Brasil | E-mail: [afonso\\_netto775@hotmail.com](mailto:afonso_netto775@hotmail.com)

Submetido: Setembro 2018

Aceito: Março 2020

\*Contato para Correspondência



## Resumo

Considerando-se o atual cenário econômico globalizado, dinâmico e competitivo, as organizações empresariais possuem como alternativa de diferenciação, a realização de inovação em produtos e serviços, com o intuito de manterem-se atuantes e com estratégias de aumento de sua participação no mercado. Para a realização da inovação é necessário que a empresa realize um adequado planejamento orçamentário, considerando as ações e os esforços que serão necessários para que a inovação alcance o seu objetivo, e os reflexos no orçamento empresarial. O objetivo deste estudo foi verificar o impacto da inovação no orçamento das indústrias 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.

## Abstract

Considering the current globalized, dynamic and competitive economic scenario, business organizations have as an alternative of differentiation, the realization of innovation in products and services, with the intention of remaining active and with strategies to increase their market share. In order to carry out innovation, it is necessary that the company carry out an adequate budget planning, considering the actions and the efforts that will be necessary for the innovation to reach its objective, and the reflexes in the corporate budget. The purpose of this study was to verify the impact of innovation on the budget of industries registered in the Federation of Industries of the State of Minas Gerais (FIEMG). Questionnaires were applied to managers of selected medium and large companies. The main results indicate that preference is for process innovation; about the degree of importance of innovative activities, the “acquisition of machinery and equipment” and “research and development” are pointed out as “high or medium”. On the budget, it is noted that 57% of companies use; uses accounting information; small percentage changes. It can be inferred that there is reflection of innovation in the budget, with emphasis on the items “allowed to measure and control aspects related to health and safety”, “allowed to measure and control aspects related to the environment”, and “increased production capacity in quantity in the budget”.

**Keywords:** Industrial economics. Innovation. Business Budget. Incidence of innovation in the budget.

## 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).

Acredita-se que a utilização do planejamento orçamentário é de fundamental importância, pois 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 & 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 no que tange ao uso do orçamento empresarial pelas empresas, as informações que ele apresenta para apoiar o processo decisório, bem como o reflexo dos impactos da inovação neste instrumento de planejamento e controle.

Com a finalidade de identificar estudos publicados relacionados com a incidência da inovação no orçamento, foi realizada pesquisa de artigos anteriores que pudessem ter relação com o proposto na presente pesquisa.

Foi possível identificar estudos correlatos que apontam a harmonia entre inovação e controle orçamentário (Gonçalves, Leal, Soares & Silva, 2008; Rocha, Hein, Lavarda & Nascimento, 2011; Amorim, Nascimento, Penz & Rossetto, 2016), acerca das inovações organizacionais, preocupação com o gerenciamento e novas técnicas, e o sistema de controle orçamentário apresentam características interativas e de diagnose simultaneamente (Nascimento, Lavarda & Silveira, 2009), importantes inovações nos artefatos do sistema

orçamentário das empresas (Verhagem & Lavarda, 2011), e orçamento como um instrumento controlador da viabilidade e operacionalização do processo de inovação (Popik, Franz & Lavarda, 2013).

Verificou-se que existe lacuna nos estudos que relacionam a inovação com o orçamento; existem estudos científicos publicados, no cenário científico nacional 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 o referencial teórico, onde são apresentados alguns aspectos da inovação e do orçamento, bem como os principais resultados de estudos correlatos 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 REFERENCIAL TEÓRICO

### 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, 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, desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2005), a inovação pode ser compreendida como a implementação de um produto, processo, método organizacional e ou de marketing novo ou significativamente melhorado. Conforme a Pesquisa de Inovação - PINTEC 2011, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2013), a implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa. 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, Matias-Reche, e Hurtado-Torres (2008)	Nova ideia, método ou dispositivo; ato de criação de um novo produto ou processo.
Baregheh, Rowley, e Sambrook (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 pelos autores.

Em IBGE (2013), 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:

- a) inovações de produto: mudanças significativas em produtos e serviços, incluindo bens e serviços novos;
- b) inovações de processo: novos ou mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;

- c) inovações organizacionais: implementação de novos métodos organizacionais (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa);
- d) 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-se a diferenciação no mercado, criando-se, com isso, vantagem competitiva. Os tipos de inovação aqui apresentados podem proporcionar, sozinhas ou em conjunto, 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, Finnel & Gharajedaghi, 1984); é estabelecer com ações a serem tomadas, estimar recursos a serem empregados e atribuir respectivas responsabilidades (Sanvicente & 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). Os gestores devem estar abertos a novos conceitos e práticas para a sobrevivência da organização (Frezatti, 2015).

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 baseia-se no compromisso com o sucesso no alcance das metas pré-estabelecidas aos gestores no planejamento estratégico (Frezatti, 2015).

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). O Quadro 2 apresenta alguns conceitos de orçamento empresarial.

**Quadro 2. Algumas definições acerca do orçamento empresarial**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
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 pelos autores.

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. 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. A literatura acerca do orçamento apresenta uma variedade de outros tipos de orçamento.

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 & Taranto, 2009). 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).

Para a 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 quão 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).

### 2.3 Estudos correlatos

O Quadro 4 apresenta, de forma sintética, os resultados de estudos correlatos ao proposto na presente pesquisa.

Quadro 4. Síntese dos estudos correlatos

(continua)

Autor (ano)	Objetivo	Método	Principais resultados
Frezatti (2005)	Analisar a abordagem conhecida pela expressão “ <i>beyond budgeting</i> ”, que faz o questionamento do que é denominado abordagem “tradicional” do orçamento empresarial, e avaliar se ela constitui uma inovação.	Pesquisa bibliográfica, a partir da qual a análise se desenvolve.	O foco da gestão na abordagem <i>beyond budgeting</i> está no gestor, na sua flexibilização; 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.
Gonçalves, Leal, Soares e Silva (2008)	Explicar a harmonia entre o controle orçamentário e a inovação.	Estudo de caso descreve uma organização, enfatiza seus valores culturais, estratégias, propostas inovadoras e seu processo de controle orçamentário.	Os dados analisados permitem que seja considerada relevante a cultura que assimila o controle alinhado às estratégias na convivência harmônica entre inovação e controle.
Nascimento, Lavarda e Silveira (2009)	Identificar os fatores relevantes para harmonização entre o controle orçamentário e a inovação em empresas de base tecnológica (EBT) incubadas.	Pesquisa exploratória e descritiva, realizou estudo de múltiplos casos com abordagem quantitativa, utilizou coleta de dados por meio de questionário com perguntas fechadas com escala <i>likert</i> aplicado em oito empresas.	Em relação às inovações organizacionais, identificou-se uma preocupação com o gerenciamento das incubadas, inclusive com a inserção de novas técnicas, e infere-se que o sistema de controle orçamentário adotados pelas EBT incubadas apresentam características interativas e de diagnose simultaneamente.
Verhagem e Lavarda (2011)	Analisar em que medida os fatores contingenciais influenciaram nas principais inovações do processo orçamentário de uma grande empresa de capital aberto localizada na região Sul do Brasil.	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.
Rocha, Hein, Lavarda e	Identificar os aspectos necessários para que se	Dados coletados por meio de um questionário composto	Observou-se a existência da harmonia entre o controle

(conclusão)

Autor (ano)	Objetivo	Método	Principais resultados
Nascimento (2011)	obtenha uma harmonia entre o controle orçamentário e as inovações tecnológicas nas Empresas de Base Tecnológica (EBT) incubadas mensuradas por meio da entropia de informação, na visão de Shannon.	por 48 perguntas fechadas avaliadas segundo a escala <i>likert</i> aplicado em 10 empresas EBT incubadas. A análise dos dados foi por meio do cálculo da entropia da informação que proporcionou verificar concordância ou discordância dos aspectos avaliados em relação às inovações e controle orçamentário utilizado pelos respondentes.	orçamentário e as inovações tecnológicas nas empresas no momento em que os gestores se envolvem no processo de elaboração do orçamento, utilizando orçamentos flexíveis e projeções de desempenho a longo prazo.
Popik, Franz e Lavarda (2013)	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).	Pesquisa descritiva, qualitativa, com entrevista semiestruturada em uma cooperativa de pesquisa agrícola da região Sul do Brasil.	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.
Amorim, Nascimento, Penz e Rossetto (2016)	Identificar a relação entre o sistema de controle orçamentário proposto por Simons (1994) e a inovação de Floriani (2009) em empresas de base tecnológicas incubadas e fazer um comparativo com o estudo de Nascimento, Lavarda e Silveira (2009).	Pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa dos dados, auxiliada pela estatística descritiva. A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário, composto por 46 questões que fazem uso da escala <i>likert</i> . A amostra compreende cinco EBTs incubadas na Incubadora Tecnológica Celta, em Florianópolis/SC.	Verificou-se que as EBTs analisadas apresentam os mesmos pressupostos críticos que as organizações que fazem uso do sistema de controle interativo mencionado por Davila, Foster e Oyon (2009), perfazendo um contexto harmônico entre o sistema de controle orçamentário de Simons (1994) e as inovações propostas por Floriani (2009), corroborando com os achados do estudo transversal de Nascimento, Lavarda e Silveira (2009).
Beuren, Amaro e Murro (2020)	Verificar a influência da folga orçamentária e da qualidade da informação na performance da inovação em indústrias de medicamentos e produtos farmacêuticos.	Pesquisa de levantamento, aplicação de questionário, e a amostra as 56 respondentes do questionário. Utilizada técnica de Modelagem de Equações Estruturais.	A variável folga orçamentária não apresentou influência estatisticamente significativa; a folga orçamentária não se revelou influenciadora do processo de inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar nos resultados dos estudos correlatos a relação da inovação com o orçamento empresarial, destacando-se a harmonia entre inovação e controle orçamentário (Gonçalves, Leal, Soares & Silva, 2008, Rocha, Hein, Lavarda & Nascimento, 2011, Amorim, Nascimento, Penz & Rossetto, 2016), inovações no sistema orçamentário (Verhagem & Lavarda, 2011), e o orçamento como um instrumento que contribui para o processo de inovação (Popik, Franz & Lavarda, 2013). A próxima seção apresenta o desenho metodológico elaborado

para a realização da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do referencial teórico, realizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos nacionais e internacionais. A pesquisa também é classificada como descritiva, por ter o objetivo de descrever as características de determinada população, e, segundo a natureza dos dados, é classificada como qualitativa e quantitativa (Gil, 2010).

A pesquisa utilizou como base de dados as empresas cadastradas na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), localizadas geograficamente no setor de abrangência do Escritório da FIEMG do município de Ituiutaba/MG, composto por 15 municípios (Araporã, Cachoeira Dourada, Campina Verde, Canápolis, Capinópolis, Carneirinho, Centralina, Gurinhatã, Ipiacu, 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.

Justifica-se a escolha desta região para a realização da pesquisa por ter importante representatividade para o Estado de Minas Gerais e para o país. Os principais municípios geradores do Produto Interno Bruto (PIB) da região de abrangência do escritório da FIEMG, em 2012, apresentam-se na Tabela 2. Acerca dos setores com maior participação no PIB, 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).

**Tabela 2. Principais municípios geradores do PIB (região do escritório da FIEMG Ituiutaba/MG)**

Município	PIB (R\$)	% do PIB da Região
Ituiutaba	R\$2.138.408,52	32,1%
Araporã	R\$1.086.362,57	16,3%
Iturama,	R\$818.913,20	12,3%
Santa Vitória	R\$515.066,73	7,7%
Campina Verde	R\$436.507,89	6,5%
Demais municípios da região	R\$1.671.243,13	25,1%

Fonte: FIEMG (2016).

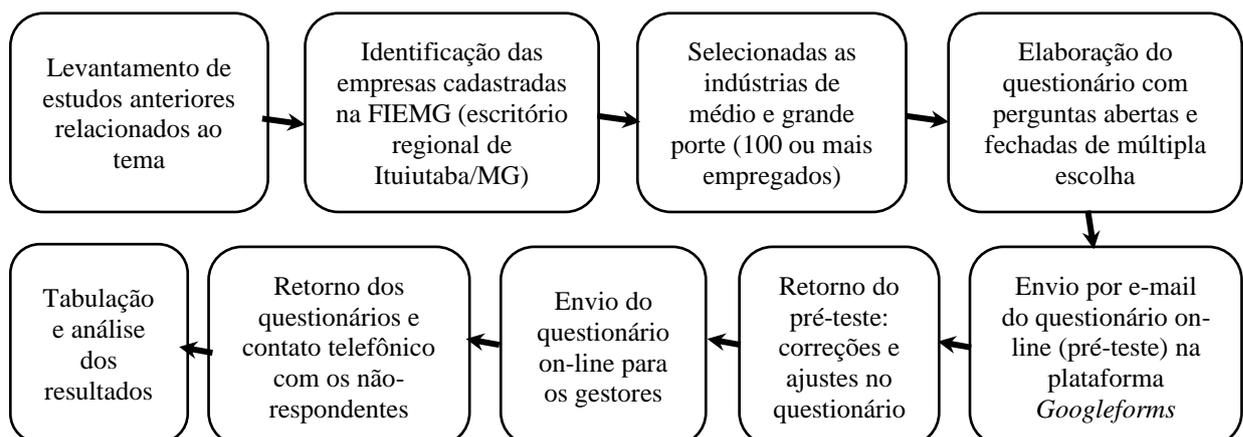
A seleção das empresas foi elaborada utilizando-se como crivo:

- porte das empresas: 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;
- setor: Indústrias.

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. Foi encaminhado, ao profissional responsável pela gestão do orçamento da empresa, um e-mail contendo um *link* de acesso a plataforma *Googleforms*, para que este pudesse responder o questionário.

As empresas não foram identificadas no estudo. Com isso, entende-se que o respondente tenha apresentado respostas válidas e que traduzem suas reais opiniões. Foi aplicado questionário em uma das empresas selecionadas, como pré-teste, com a finalidade de corrigir possíveis erros. A Figura 1 apresenta uma síntese dos procedimentos adotados para a execução da pesquisa.

**Figura 1. Síntese dos procedimentos utilizados na pesquisa**



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados do estudo estão apresentados na seção 4.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO

Relata-se inicialmente algumas dificuldades encontradas na realização da pesquisa. A base de dados disponibilizada pela FIEMG estava desatualizada em relação às informações de contato das empresas (e-mail e telefone), e também algumas empresas haviam encerrado suas atividades. Diante disto, com a finalidade de atualizar as informações e aumentar o sucesso na coleta de dados, foi realizada busca via telefone e e-mail junto à FIEMG, sindicatos de classe e diretamente nas empresas. Outra dificuldade encontrada foi o acesso aos respondentes. É de conhecimento geral que as pessoas que ocupam cargos de gestão não costumam ter disponibilidade de tempo para a colaboração em pesquisa.

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 (uma) 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 *Googleforms*. Ressalta-se que 1 (uma) 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 foram observados aspectos gerais das empresas, e foi constatada diversidade quanto aos setores de atividades. A Tabela 3 apresenta alguns dados gerais das empresas pesquisadas.

**Tabela 3. Alguns dados gerais das empresas pesquisadas**

Setor de atividade	Qt. 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%

(conclusão)		
Setor de atividade	Qt. de empresas	%
Têxtil	3	21,4%
Torrefação e moagem de café	1	7,1%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>
Número de funcionários	Qt. 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%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>
Receita Líquida em 2015 (em R\$)	Qt. de empresas	%
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%
<b>Total de empresas respondentes</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>
Município em que as empresas possuem matriz	Qt. de empresas	%
Coruripe - AL	1	7,1%
Ipiaçú - 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%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>

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%. Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas (10 empresas) está na faixa de 50 a 1.000 funcionários, que correspondem a 71,4%.

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.

Em relação aos municípios em que as empresas possuem matriz, justifica-se o fato de constar uma resposta de uma empresa do município de Coruripe/AL, pois esta é 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 da inovação realizada pelas empresas nos anos de

2013 a 2015. A Tabela 4 apresenta os tipos de inovações realizadas pelas empresas. Nesta questão foi possível ao respondente assinalar mais de um tipo de inovação.

**Tabela 4. Tipos de inovação realizadas pelas empresas**

Tipos de inovação	Qt. de empresas	%
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.

Observa-se que das 14 empresas pesquisadas, 8 (57,1%) realizaram inovações, um percentual superior comparando-se ao encontrado no estudo de Oliveira e Avellar (2017), onde as indústrias de transformação que realizaram inovações representaram 35,9%. Por questões de sigilo, apenas 5 empresas informaram seus gastos com atividades inovativas, e que vão de R\$200 mil até R\$50 milhões. Na Tabela 5 são demonstradas as fontes de recursos para o financiamento das atividades inovativas.

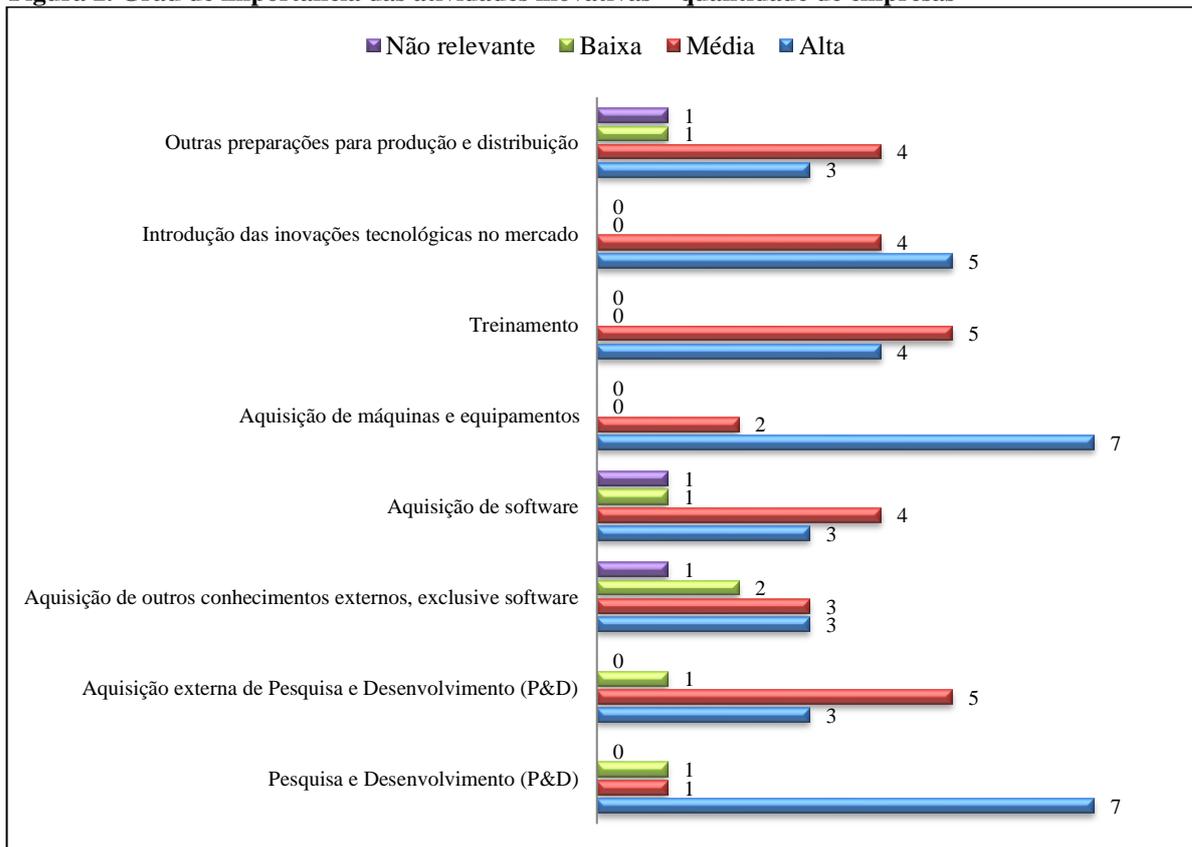
**Tabela 5. Fontes de recursos para o financiamento das atividades inovativas (2013, 2014 e 2015)**

Fontes	até 25%	de 26% a 50%	de 51% a 75%	de 76% a 100%	Sim, mas não informou o %
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 na Tabela 5 que a maioria das empresas buscou fontes de recursos para financiar suas atividades inovativas de maneira pulverizada, não concentrando a busca pelo recurso em somente uma fonte. O estudo de Oliveira (2015) aponta que um dos principais obstáculos para a realização de inovações pelas indústrias de transformação situadas no Brasil é a escassez de fontes apropriadas de financiamento. A Figura 2 apresenta a quantidade de empresas que avaliaram o grau de importância de cada atividade inovativa.

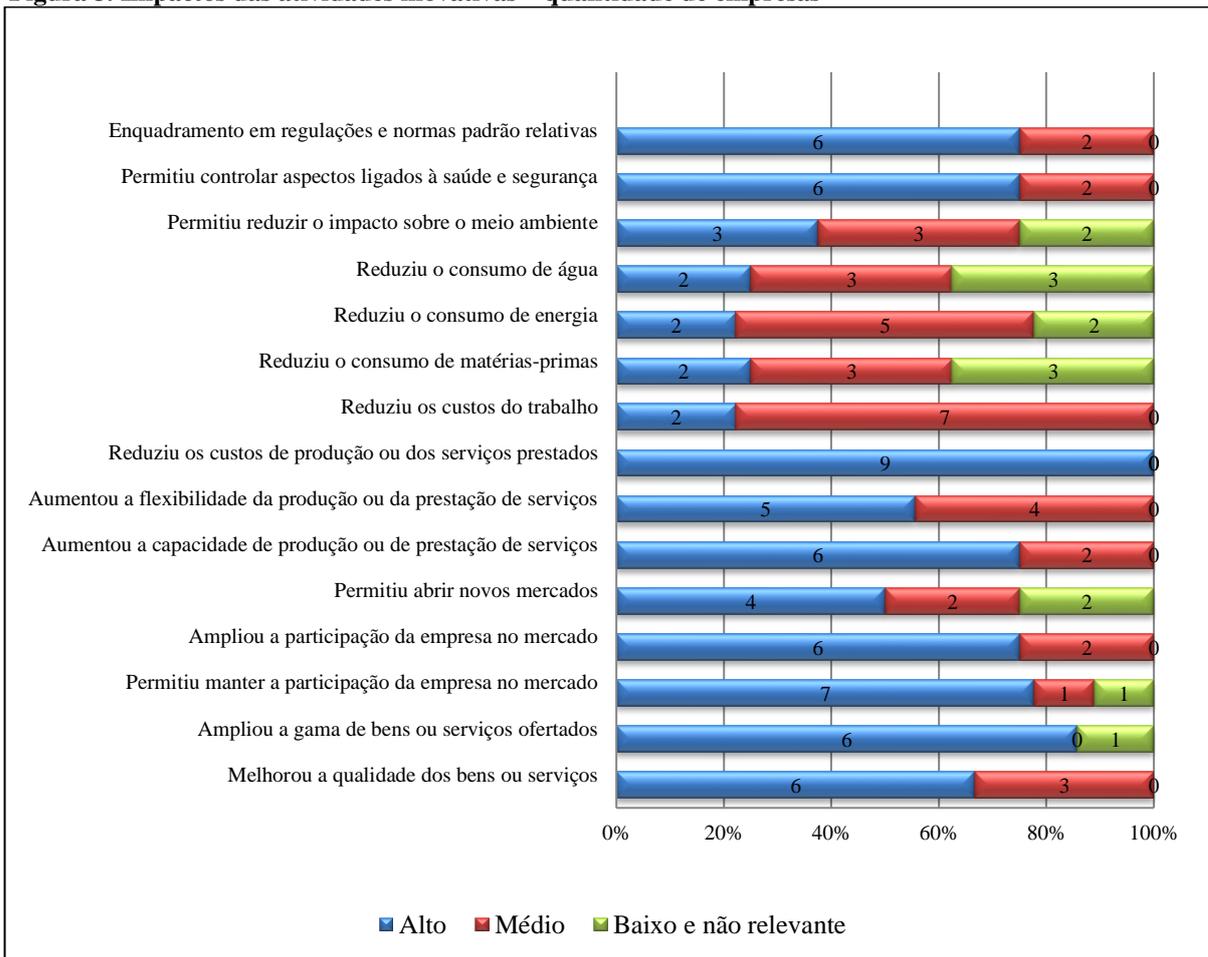
**Figura 2. Grau de importância das atividades inovativas – quantidade de empresas**



Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados da Figura 2, a maioria das empresas avaliaram como de alto e médio graus de importância as atividades inovativas, com destaque para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e aquisição de máquinas e equipamentos. Esses resultados corroboram com os apresentados no estudo de Oliveira (2015) no que tange ao grau de importância dos problemas e obstáculos para a realização de inovação, onde pode-se observar o alto e médio grau que dificultam a realização de inovação, para a escassez de fontes apropriadas de financiamento e a falta de pessoal qualificado. Na Figura 3 é evidenciada a quantidade de empresas que avaliaram os impactos das atividades inovativas, realizadas nos 3 últimos anos (2013, 2014 e 2015).

**Figura 3. Impactos das atividades inovativas – quantidade de empresas**



Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 3 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, corroborando com o resultado do estudo realizado por Oliveira (2015), onde obteve-se que um dos principais obstáculos para a realização da inovação foram os elevados custos da inovação.

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 Resultados 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 quando 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 software especializado para a gestão integrada do orçamento atualmente, e 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 conseqüentemente para a safra; que no exercício inicial não houveram dificuldades; o acultramento 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 é anual e 1 é mensal.

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 1 não utiliza.

O Quadro 5 apresenta os resultados da pesquisa acerca da forma de apresentação do orçamento, a relação do orçamento e da contabilidade e fatores externos utilizados para a elaboração do orçamento.

**Quadro 5. Aspectos relacionados à forma de apresentação do orçamento, contabilidade e fatores externos**

Aspectos	Descrição
Forma de apresentação do orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuídos por atividades e setores;</li> <li>- Em planilhas, contendo os meses do exercício orçado e o geral anual de cada empresa, depois consolida-se “o grupo econômico”. Os diretores, após aprovação do orçamento, reúnem-se com os colaboradores e tratam das metas para cumprirem o que foi orçado;</li> <li>- Relatório por peça orçamentária comparativa por período, com informações detalhadas de centros de custos;</li> <li>- Todo o orçamento é apresentado dentro do módulo chamado BPC (<i>Business Planning and Consolidation</i>), que é parte integrante do ERP do SAP;</li> <li>- Financeiro;</li> <li>- São apresentados por centro de custo;</li> <li>- Pacote do gasto <i>versus</i> valor <i>versus</i> justificativa.</li> </ul>
Relação do orçamento com as informações disponibilizadas pela contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos de despesas;</li> <li>- Gastos do ano anterior e a base;</li> <li>- Utiliza-se em geral o balancete e razão, principalmente para confrontar o que foi orçado e realizado;</li> <li>- Lançamentos e dados históricos são usados como comparativos de avaliação.</li> <li>- Todas as peças contábeis são levadas em consideração (Balanço, DRE e Fluxo de Caixa método Direto e Indireto);</li> <li>- Utilização dos dados de impostos, Balanço Patrimonial e balancete;</li> <li>- Históricos do ano anterior.</li> </ul>
Fatores externos à empresa que são levados em consideração na elaboração do orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de compra de matéria prima, mercado de venda de produtos;</li> <li>- Inflação, custo nacional da matéria prima;</li> <li>- Inflação, cenário econômico, variação cambial, concorrentes, avanço tecnológico, escassez de matérias primas;</li> <li>- Desde dados econômicos e financeiros, bem como instabilidades de mercados de matéria prima;</li> <li>- Inflação, matéria prima e clima;</li> <li>- Os principais são o cenário econômico, inflação e variação cambial;</li> <li>- Inflação, variação cambial e dissídio coletivo.</li> </ul>

Fonte: Resultados da pesquisa.

Sobre os “fatores que motivam os funcionários no desenvolvimento das atividades que venham a atender o orçamento”, obteve-se:

- a) responsabilidade em acertar;
- b) o resultado positivo (lucro) ao final do processo é garantia de emprego e renda;
- c) crescimento da Companhia, que resultará em seu crescimento simultâneo;
- d) as explicações de desvio de rota são cobradas dos gerentes e coordenadores em reuniões mensais pela gerência e diretoria. Já existe uma cultura de acompanhamento de orçamento instaurada. Remuneração variável;
- e) a liderança que cada gestor repassa aos colaboradores de cada setor é o que mais motiva os funcionários a baterem metas. Parte financeira;
- f) o pagamento em dia dos colaboradores e a empresa “fechar o mês” com lucro, a fim

de manter a mesma no mercado.

Outro aspecto importante está relacionado com as variações entre o orçado e o realizado, bem como as atitudes tomadas em torno dessas variações. O Quadro 6 apresenta os resultados acerca das variações entre o orçado e o realizado

**Quadro 6. Variações do orçado versus realizado**

Aspectos	Descrição
Percentuais aceitos na variação identificada na comparação do orçado com o realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende da análise atual;</li> <li>- Variação de 3% a 5%, para mais ou para menos;</li> <li>- 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;</li> <li>- 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;</li> <li>- Qualquer variação acima ou abaixo de 4% é analisada com detalhes;</li> <li>- Até 10%, dependendo do centro de custo;</li> <li>- Não é aceito nenhum tipo de variação, a não ser que tenha uma boa justificativa de economia futura, devido a adequação de algo.</li> </ul>
Atitudes que são tomadas quando existem variações no orçamento fora do que é aceito pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende da análise atual e de projetos para adequação;</li> <li>- Inicialmente é identificar o que causou a variação. Pela atividade não dar chances de reparar uma variação, o jeito é amargar o prejuízo;</li> <li>- São realizadas revisões bimestrais visando identificar itens a corrigir;</li> <li>- São gerados "planos de ação" para correção de rota. Estes planos são acompanhados mensalmente no comitê de orçamentação e investimentos;</li> <li>- Identificar a anomalia que gerou a variação e prosseguir para a elaboração de um plano de ação corretivo;</li> <li>- Segurar outro custo para entregar no final do mês o orçado com a Diretoria.</li> </ul>

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observou-se também 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, e os resultados são apresentados na Quadro 7.

**Quadro 7. Motivos para a não utilização do orçamento**

Aspecto	Motivos
Motivos para a não utilização do orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ramo de atividade obedece o gargalo da compra, transformação e venda, ficando o orçamento dividido entre os gerentes de setor;</li> <li>- A empresa tem um custo fixo, porém o faturamento é muito sazonal;</li> <li>- Os serviços contratados são executados conforme planilha; a empresa diminuiu muito o tamanho, em face de poucos serviços a serem executados;</li> <li>- Por falta de verbas públicas, o orçamento realizado é de uma forma mais informal, sem ser gerenciado no sistema de trabalho.</li> </ul>

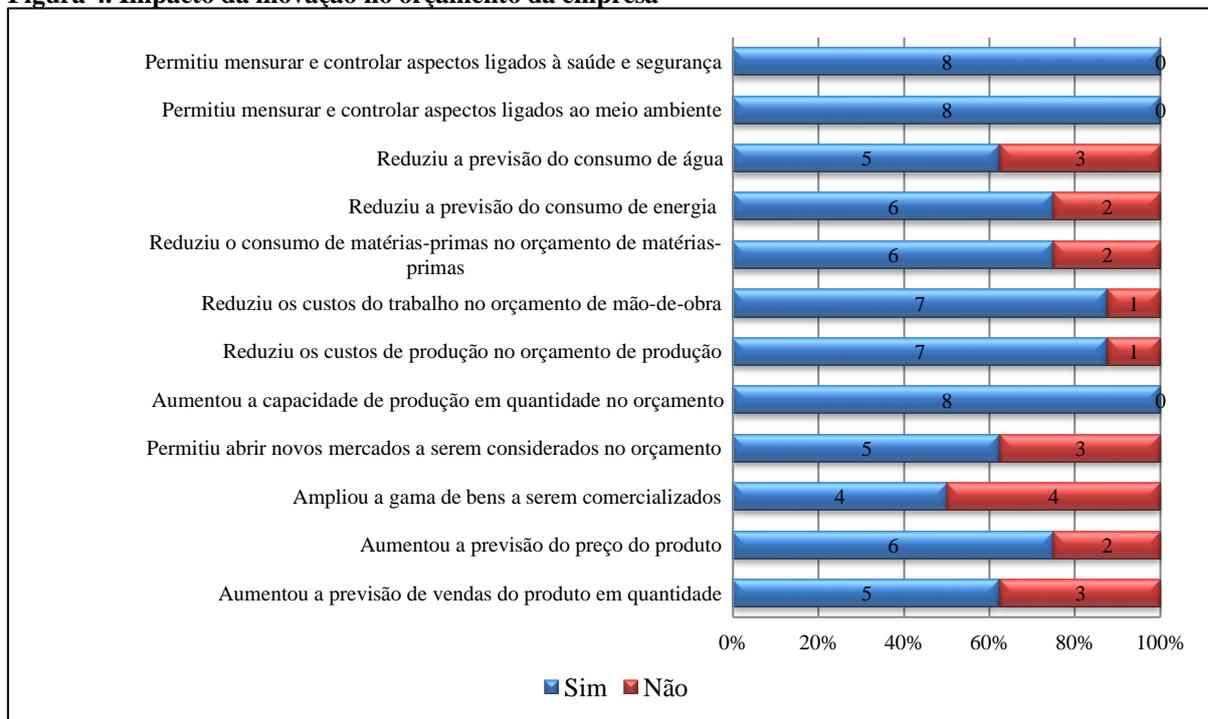
Fonte: Resultados da pesquisa.

Em relação aos motivos para a não utilização do orçamento, pode-se observar que os motivos apresentados são os mais diversos, e alguns assemelham-se aos apresentados no estudo de Oliveira (2010), porém, nota-se que existe algum tipo de orçamento informal, não instituído

na empresa como uma ferramenta que integra os departamentos.

A questão que norteia o estudo (qual o impacto da inovação no orçamento?) pode ser respondida com os dados da Figura 4, que apresenta o impacto da inovação no orçamento das empresas pesquisadas.

**Figura 4. Impacto da inovação no orçamento da empresa**



Fonte: Dados da pesquisa.

Concluindo-se o que foi proposto neste estudo, a Figura 4 traz os fatores do resultado do impacto da inovação no orçamento. Observa-se que 8 empresas responderam esta questão, que realizaram atividades inovativas nos últimos 3 anos, e que utilizaram o orçamento empresarial como ferramenta gerencial, destaca-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, 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. Com base nesses dados, sugere-se que as empresas preferem realizar inovações por meio da aquisição de máquinas e equipamentos atualizados tecnologicamente e que busquem aumentar a produtividade e reduzir os custos, bem como investir recursos financeiros no desenvolvimento de novos produtos e processos.

Quanto aos impactos das atividades inovativas, 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. Sugere-se que as empresas se preocupam prioritariamente com aspectos relacionados à produção dos bens (normas, padrões, flexibilidade, custos, segurança e saúde) e ao seu *market share*.

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); são 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 acompanhamento; 87,5% das empresas utilizaram *software* especializado para gestão integrada.

Acerca do impacto da inovação no orçamento empresarial, pode-se inferir que existe reflexo da inovação no orçamento das empresas estudadas, principalmente por (i) permitir mensurar e controlar aspectos ligados à saúde, segurança e meio ambiente, (ii) aumentar a

capacidade de produção em quantidade no orçamento, e (iii) reduzir os custos de produção e de mão de obra. Com base no exposto, sugere-se que as inovações devam ser consideradas no orçamento empresarial, principalmente aquelas que impactam na redução dos custos e no aumento da produtividade.

Quanto às limitações deste estudo, pode-se observar que há uma diversidade quanto aos setores de atividades, faturamento e investimento nas empresas participantes. Sugere-se para estudos futuros a realização de pesquisas em ramos de atividades homogêneos, em 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 impacto no orçamento empresarial.

## REFERÊNCIAS

- Ackoff, R., Finnel, E. V., & Gharajedaghi, J. (1984). *A guide to controlling your corporation's future*. New York: John Wiley.
- Amorim, B. C., Nascimento, S., Penz, D., & Rossetto, C. R. (2016). Sistema de controle orçamentário e inovação: um estudo em empresas de base tecnológica incubadas. *Espacios*, 37(15).
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M., Amaro, H. D., Murro, E. V. B. (2020). Influência da folga orçamentária e qualidade da informação na performance da inovação. *Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade – REUNIR*, 10(1), 1-13.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures and microeconomics effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(1).
- Drucker. P. F. (2010). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- 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. (2015). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista Administração de Empresas*, 45(2).

Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). 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*, 21(2), 188-212.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, R. C. M. G., Leal, E. A.; Soares, M. A., & Silva, A. C. (2008). O controle orçamentário em ambiente interno voltado à inovação: estudo de caso. *Congresso Brasileiro de Custos*.

Hoji, M. (2009). *Administração Financeira e Orçamentária*. São Paulo: Atlas.

Hornigren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). Pesquisa de Inovação - PINTEC 2011. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=281830>

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

Lunkes, R. J. (2008). *Manual do orçamento*. São Paulo: Atlas.

Nascimento, S., Lavarda, C. E. F., & Silveira, A. (2009). O controle orçamentário num ambiente inovador: estudo de multicascos em empresas de base tecnológica incubadas. *Congresso Brasileiro de Custos*.

Oliveira, C. E. (2008). *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.

Oliveira, C. E. (2010). Empresas que não elaboram o orçamento empresarial: um estudo acerca das indústrias do distrito industrial I de Bauru. *Congresso Brasileiro de Custos*.

Oliveira, C. E. (2014). Orçamento de vendas: Um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial. *Gestão & Planejamento*, 15(3), 487-500.

Oliveira, C. E. (2015). Problemas e obstáculos para a realização de inovação em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 3(1), 93-112.

Oliveira, C. E., & Avellar, A. P. M. (2017). Panorama da inovação organizacional em países selecionados: uma análise de indicadores da Community Innovation Survey (CIS) e Pesquisa de Inovação (PINTEC). *Encontro Nacional de Economia Industrial*.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. FINEP: Rio de Janeiro.

Padoveze, C. L., & Taranto, F. C. (2009). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Pearson.

Padoveze, C. L. (2010). *Planejamento Orçamentário*. São Paulo: Cengage Learning.

Popik, F., Franz, L., & Lavarda, C. E. F. (2013). Controle orçamentário interativo e inovação do produto: estudo de caso em uma cooperativa. *In: SIMPOI*.

Rocha, I., Hein, N., Lavarda, C. E. F., & Nascimento, S. (2011). A presença da entropia da informação no controle orçamentário em ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 8(2), 82-105.

Sanvicente, A. Z., & Santos, C. A. (2009). *Orçamento na administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

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

Sobanski, J. J. (2009). *Prática de Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Tigre, P. B. (2005). Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1).

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

Welsch, G. A. (2010). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas.

West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 680-693.