
SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E INOVAÇÃO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE 2017 A 2021

MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND INNOVATION: A SYSTEMATIC REVIEW OF SCIENTIFIC PRODUCTION FROM 2017 TO 2021

Guilherme Oliveira Santos

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS;
Endereço: ESAN - Escola de Administração e Negócios; Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460;
Telefone: (67) 99259-5338
E-mail: guilherme.oliveira.santos789@gmail.com

Igor Caballero Lima

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS;
Endereço: ESAN - Escola de Administração e Negócios; Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460;
Telefone: (67) 99852-2625
E-mail: igorcaballero3@hotmail.com

Recebido: 23/03/2022 Aprovado: 28/10/2022
Publicado: 30/04/2023

Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP;
Endereço: ESAN - Escola de Administração e Negócios; Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460;
Telefone: (67) 3345-3922
E-mail: marcia.bortolucci@ufms.br

Caroline Maria da Silva

Doutoranda em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS;
Endereço: ESAN - Escola de Administração e Negócios; Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460;
Telefone: (67) 99204-0597
E-mail: caroline.maria.silva@outlook.com

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é retratar como os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) têm sido relacionados à inovação na literatura nacional e internacional, apresentando a evolução do estado da arte nessa narrativa. Utilizando uma abordagem qualitativa, realizou-se uma revisão sistemática com base na metodologia PRISMA (MOHER et al., 2009). Para buscar artigos científicos publicados e relacionados ao tema no período de 2017 a 2021, foram utilizadas as bases de dados "Web of Science", "Scielo" e "Scopus". Adicionalmente, também foi realizada uma busca nos congressos "USP" e "ANPCONT". A partir do corpus encontrado, composto por 27 artigos, observa-se que o ano em que houve mais pesquisas que se enquadram na temática desejada é 2019 e que muitos exploram o impacto positivo do uso interativo do SCG na inovação organizacional. Além disso, há um foco em pesquisas sobre o efeito do SCG na inovação de startups, com resultados variados. A literatura destaca uma mudança na perspectiva ao incentivar o uso do SCG relacionado à inovação, mas também aponta contradições. Para pesquisas futuras, sugerem a realização de estudos longitudinais, a análise de outras dimensões de inovação, como pesquisas que interajam com gestores e possuam análises de aspectos comportamentais. Além disso, ressaltam a indispensabilidade de examinar o impacto da relação SCG e inovação no desempenho organizacional e na adoção de estratégias inovadoras.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial. Inovação. Revisão Sistemática.

ABSTRACT

This study aims to portray how Management Control Systems (MCS) have been related to innovation in national and international literature, presenting the evolution of the state of the art in this narrative. Using a qualitative approach, a systematic review was carried out based on the PRISMA methodology (MOHER et al., 2009). The databases "Web of Science", "Scielo" and "Scopus" were used to search for scientific articles published and related to the topic between 2017 and 2021. In addition, a search was also carried out at the "USP" and "ANPCONT" congresses. From the corpus found, made up of 27 articles, it can be seen that the year in which there was the most research that fits the desired theme is 2019 and that many explore the positive impact of the interactive use of MCS on organizational innovation. In addition, there is a focus on research into the effect of MCS on innovation in startups, with varying results. The literature highlights a change in perspective in encouraging the use of MCS in relation to innovation, but also points out contradictions. For future research, they suggest conducting longitudinal studies, analyzing other dimensions of innovation, such as research that interacts with managers and analyzes behavioral aspects. They also stress the need to examine the impact of the relationship between MCS and innovation on organizational performance and the adoption of innovative strategies.

Keywords: Management Control System. Innovation. Systematic Review.

1 INTRODUÇÃO

Num cenário altamente competitivo, as empresas buscam incessantemente obter vantagens que as destaquem da concorrência. Nesse contexto, há uma crescente busca por técnicas e instrumentos capazes de acompanhar e implementar estratégias de inovação, vitais em meio a ambientes de negócios complexos e dinâmicos (ORO; LAVARDA, 2020). Assim, a necessidade de inovar se evidencia devido à dinâmica do mercado, composto por diversos fatores, como econômicos, sociais, demográficos, políticos, ambientais, culturais e tecnológicos, bem como da sustentabilidade das organizações (KLEIN; SOUTES, 2020).

Considerando que a inovação é crucial para o desenvolvimento, fortalecimento e competitividade das organizações (MIGDADI, 2019), torna-se imperativo estabelecer um modelo de gestão que estimule a criação de um ambiente propício à inovação, viabilizando o desenvolvimento de novos produtos e processos (BARROS; FERREIRA, 2022). Esta premissa é respaldada por Pan Fagerlin e Löfstål (2020), que destacam o papel crucial dos gestores na promoção de ambientes inovadores. Para isso, os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) precisam ser adaptados à estratégia da empresa (JUKKA, 2023).

Ao examinar a literatura sobre SCG e sua relação com inovação, nota-se que existem fatores que podem afetar as ações de inovação no desenho do SCG (BERND; BEUREN, 2022). Os SCG eram considerados meios coercitivos a um conjunto de mudanças (CUGANESAN; FREE, 2021), entretanto demonstram um efeito positivo sobre as práticas de inovação ambiental e o desempenho operacional (GOMEZ-CONDE; LUNKES; ROSA, 2019).

Entretanto, na literatura mais recente, há um consenso de que os Sistemas de Controle Gerencial desempenham papel crucial na inovação (MAJOR; SUOMALA; LAINE, 2018). Reconhece-se que há conexões estabelecidas entre os SCG e a inovação em diferentes contextos (GUO; PARASKEVOPOULOU; SANCHEZ, 2019), além de contribuírem como papel mediador para o processo decisório durante a inovação (PASCH, 2019). Autores também apontam que esses sistemas estimulam a criatividade (TUCKER; HALKETT; JAMES, 2021).

Diante do exposto, surge a pergunta: como os SCG têm sido relacionados à inovação na literatura? Portanto, este estudo busca, por meio de uma revisão sistemática da produção científica de 2017 a 2021, retratar como os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) têm sido relacionados à inovação na literatura nacional e internacional, apresentando a evolução do estado da arte nessa narrativa.

Este estudo visa contribuir para a literatura reunindo resultados de pesquisas anteriores, destacando características importantes e identificando lacunas/agendas de pesquisa para investigações futuras. Além disso, busca contribuir social e praticamente, simplificando a literatura existente sobre SCG e inovação para gestores que desejam se manter atualizados no tema. Desta forma, os tomadores de decisão podem explorar as ideias apresentadas conforme suas necessidades e obter conhecimento sobre os resultados do uso de SCG relacionados à inovação nas organizações estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Controle Gerencial

O Controle caracteriza-se como o processo de acompanhamento realizado para certificar e priorizar que as decisões e ações de uma empresa/entidade sejam feitas de acordo com as metas e planos que ela deseja alcançar (CORREIA; NASCIMENTO; SANTOS, 2020). Para padronizar o modelo desse acompanhamento, levando em consideração as inúmeras opções de decisões que podem vir a ser tomadas diante da particularidade de cada situação, os sistemas são criados. Um sistema é definido como um tipo de atividade ou conjunto dela que possui uma forma predeterminada e muitas vezes repetitiva de ser realizada (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Os Sistemas de Controle Gerencial exercem duas funções básicas: controle estratégico e controle gerencial. O controle estratégico oriente principalmente externo à organização, enquanto o controle gerencial tem um foco principalmente interno (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Ao abordar um âmbito maior relacionado à inovação, o modelo de gestão da inovação deve ter a capacidade de incentivar o desenvolvimento de um ambiente inovador, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e a obtenção de resultados positivos decorrentes da inovação (BISWAS; AKROYD, 2022).

Assim, o SCG de uma empresa desempenha um papel extremamente importante para coordenar, controlar e adaptar a empresa para alcançar padrões viáveis de atitudes em meio ao ambiente incerto em que se situa. Isso permite que os gestores, por meio da utilização de diferentes sistemas de informação, influenciem o comportamento de outros membros organizacionais quanto à adoção de estratégias e na criação de vantagem competitiva (SIMONS, 2019).

Diante da volatilidade que a inovação traz consigo, e considerando que o potencial dos SCGs para controlar a inovação é amplamente reconhecido (SA'ADON; AMIR; AMIRUDDIN, 2019), sua requisição e, conseqüentemente, pesquisas relacionadas a ele são cada vez mais solicitadas. Por isso, os SCG têm evoluído de uma abordagem fundamentalmente voltada para informação quantitativa e financeira para uma nova abordagem que inclui outros tipos de informação, como informações de mercado, sobre clientes, concorrentes, informações não financeiras voltadas ao processo produtivo, bem como uma ampla gama de mecanismos de apoio e controle informal, social e individual (CHENHALL, 2003).

Há também outros estudos que destacam a relação positiva verificada entre os SCG, inovação e desempenho por meio de atenção especial ao seu papel em facilitar a criatividade e auxiliar na redução de incertezas devido ao seu impacto no conhecimento e informação (LOPES; BEUREN; GOMES, 2019), bem como a necessidade das organizações para implementação de SCG para garantir a eficácia da inovação (LILL; WALD; MUNCK, 2021).

2.2 Inovação

Ao abordar o tema da inovação, é crucial estabelecer um consenso sobre sua definição, uma vez que o termo possui diversas concepções e pode levar a uma interpretação equivocada sobre o conceito. Nesse sentido, inovação refere-se a qualquer tipo de processo em que haja a transformação de oportunidades em novas ideias com amplo uso prático (TIDD; BESSANT, 2015).

Partindo desse conceito, a abordagem empresarial direciona-se à inovação. De acordo com o Manual de Oslo (1997), a inovação caracteriza-se como a realização de um produto (bem ou serviço) ou um processo que seja novo ou consideravelmente melhorado e efetivamente introduzido no mercado ou na empresa, levando em consideração também o impacto ambiental e a melhoria social. Outra interpretação provém da capacidade de uma empresa de desenvolver e comercializar novos produtos e processos (CAMPOS, et al., 2023), assim como um novo método de marketing, um novo método organizacional na prática de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (FAYOMI.; OKOKPUJIE; FAYOMI, 2021).

Segundo Tidd e Bessant (2015), existem quatro tipos de inovação que caracterizam as mudanças existentes em uma empresa: inovação de produto, caracterizando mudanças nos produtos e serviços da empresa; inovação de processo, representando mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues; inovação de posição, envolvendo mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos na empresa e no mercado; e, por fim, inovação de paradigma, que representa mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Diante disso, a inovação na empresa não se limita apenas à criação de novos produtos para comercialização, mas também abrange avanços nos mecanismos processuais e nas tomadas de decisão. Esses elementos são cruciais para a manutenção gerencial e organizacional, orientando a cultura organizacional e podendo ser a diferença entre prosperidade e estagnação (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019). Assim como a vantagem competitiva empresarial é obtida e mantida por meio da inovação (LIMA, et al., 2021), os processos de inovação podem ser os mais importantes da organização para garantir sua sustentabilidade (FAN, et al., 2021).

Portanto, em um cenário de constante adaptação e mudanças, é imperativo que a contabilidade gerencial esteja alinhada com as inovações, uma vez que os Sistemas de Controle Gerencial são oportunidades evidentes para negócios inovadores e auxiliam na manobra de estratégias que proporcionam acesso à inovação (ALBERTINI, 2019).

3 METODOLOGIA

O trabalho baseia-se em uma pesquisa qualitativa, visando explicar e descrever questões sociais por meio do desenvolvimento de modelos, teorias e tipologias (MARCONI; LAKATOS, 2021). Utilizou-se da técnica de revisão sistemática, com o objetivo de apresentar uma resposta objetiva e imparcial para uma pergunta específica, seguindo a metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Assim, foi criado um protocolo de direcionamento de acordo com a questão-problema e o objetivo da pesquisa, incluindo a escolha de palavras-chave e os critérios para inclusão ou exclusão de cada artigo durante a revisão sistemática, conforme a metodologia PRISMA (MOHER et al., 2009).

Para tanto, realizou-se uma busca nas bases de dados "Web of Science", "Scielo" e "Scopus" utilizando as palavras-chave "innovation" e "management control system". A pesquisa abrangeu o período de 2017 até agosto de 2021. Além disso, foram consultadas outras duas bases, o Congresso "USP" e "ANPCONT", por meio de seleção manual e individual de estudos, devido a peculiaridades das bases. Após a busca nas bases de dados, os arquivos encontrados foram baixados no formato bibtex, utilizando um software (Start) para auxiliar na análise de dados, considerando a operacionalização da escolha de literatura relevante. Vale ressaltar que as bases Congresso "USP" e "ANPCONT" não

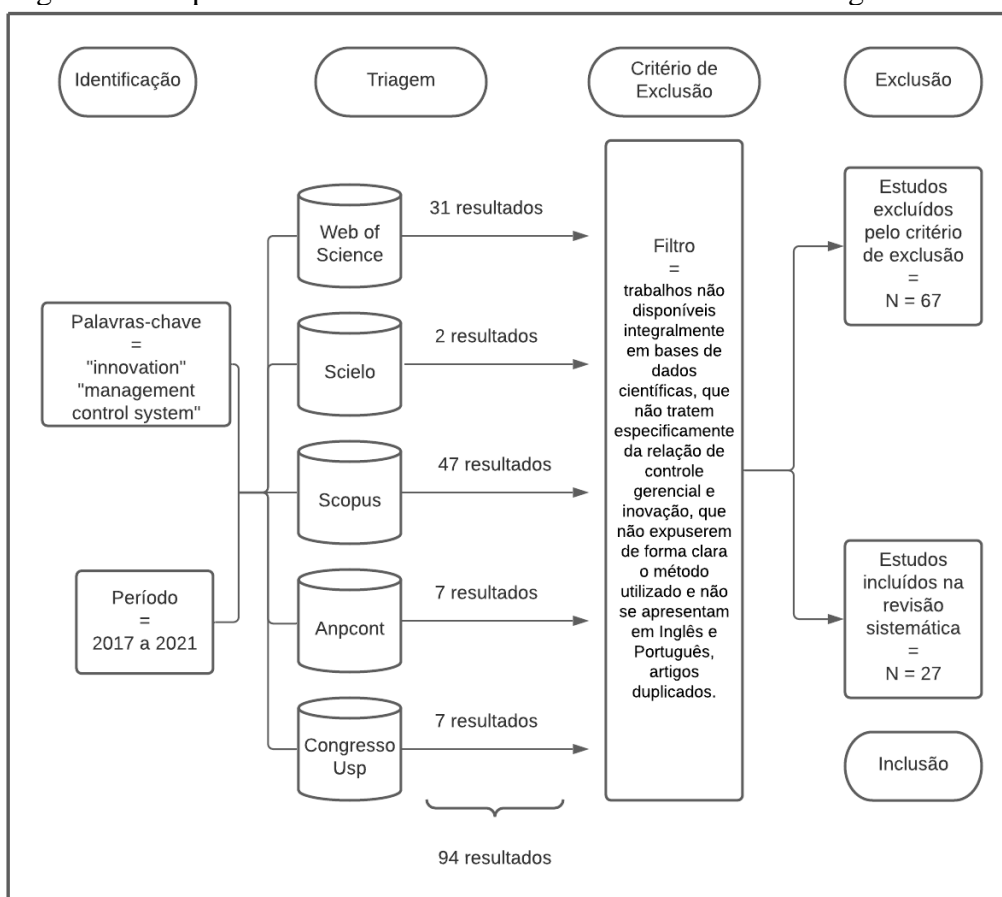
oferecem a opção de extração no formato *bibtex*, sendo a extração realizada de acordo com a forma mencionada.

Os critérios de inclusão foram: artigos científicos relacionados à string "*management control system*" e "*innovation*", classificados entre os 50 artigos mais citados de acordo com a base, que se enquadram no período de 2017 a 2021 e são considerados artigos. Os critérios de exclusão compreenderam: arquivos que não se classificam como artigos, arquivos não classificados pelo filtro do repositório, trabalhos publicados como capítulos e resenhas de livros, material editorial, mini avaliações, artigos curtos e pôsteres.

Em seguida, aplicou-se outro filtro para excluir conteúdos que não atendiam ao propósito desejado para a realização do trabalho. Os critérios de exclusão foram: trabalhos que não estão integralmente disponíveis em bases de dados científicas, artigos que não tratam especificamente da relação de controle gerencial e inovação, artigos que não expõem claramente o método utilizado, trabalhos não apresentados em inglês ou português.

Dessa forma, obteve-se um total de 94 resultados encontrados. Foram descartados 67 artigos, sendo 44 retirados por não se encaixarem no tema desejado e 23 por falta de disponibilidade para leitura. Resultando em 27 estudos a serem analisados, conforme observa-se na Figura 1, de acordo com o método PRISMA (MOHER et al., 2009).

Figura 1 – Etapas da revisão sistemática de acordo com metodologia PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da revisão sistemática (2021).

Como resultado da seleção realizada pelo Start, foram sistematizados, no Quadro 1, os 16 artigos aprovados, destacando os autores, títulos, revistas e o ano de publicação de cada obra.

Quadro 1 – Relação dos artigos provenientes da seleção do *Start*

Autores	Título	Revista	Ano
Curtis, E.; Sweeney, B.	<i>Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension</i>	<i>Accounting and Business Research</i>	2017
Frezatti, F. et al.	<i>Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process</i>	<i>BAR - Brazilian Administration Review</i>	2017
Antunes, M. G.; Quirós, J. T.; Justino, M. R. T. F.	<i>Role of Management Control Systems in Quality, Innovation and Organizational Performance in Portugal SMES Companies</i>	<i>International Journal of Innovation and Technology Management</i>	2018
Arcari, A. M.; Pistoni, A.; Peluso, S.	<i>The role of managerial control in innovation processes: an empirical analysis among Italian firms</i>	<i>International Journal of Business Performance Management</i>	2018
Tkocz, A.; Munck, J. C.; Wald, A.	<i>Innovation Management Control: Bibliometric Analysis Of Its Emergence And Evolution As A Research Field</i>	<i>International Journal of Innovation Management</i>	2018
Baird, K.; Su, S.; Munir, R.	<i>Levers of control, management innovation and organizational performance</i>	<i>Pacific Accounting Review</i>	2019
Barros, R. et al.	<i>Bridging management control systems and innovation: The evolution of the research and possible research directions</i>	<i>Qualitative Research in Accounting and Management</i>	2019
García-álvarez De Perea, J. et al.	<i>Internationalization business models and patterns of SMEs and MNEs: A qualitative multi-case study in the agrifood sector</i>	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	2019
Guo, B.; Paraskevopoulou, E.; Santamaria, S. L.	<i>Disentangling the Role of Management Control Systems for Product and Process Innovation in Different Contexts</i>	<i>European Accounting Review</i>	2019
Peake, W. O. et al.	<i>Do management control systems stifle innovation in small firms? A mediation approach</i>	<i>Journal of Small Business Strategy</i>	2019
Taylor, D.; King, R.; Smith, D.	<i>Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company</i>	<i>Accounting, Auditing and Accountability Journal</i>	2019
Zarzycka, E. et al.	<i>Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing</i>	<i>Journal of Management Control</i>	2019
Lill, P.; Wald, A.; Munck, J. C.	<i>In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities</i>	<i>European Journal of Innovation Management</i>	2020
Pazetto, C. F.; Mannes, S.; Beuren, I. M.	<i>Influence of control systems and slack time on process innovation</i>	<i>Revista de Administração Mackenzie</i>	2020
Khanaga, S. et al.	<i>Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams</i>	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	2021
Nani, D. A.; Safitri, V. A. D.	<i>Exploring the relationship between formal management control systems, organizational performance and innovation: The role of leadership characteristics</i>	<i>Asian Journal of Business and Accounting</i>	2021

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da revisão sistemática (2021).

Da mesma forma, como resultado da seleção feita por meio do Congresso USP, foram sistematizados no Quadro 2 os 5 artigos aprovados, evidenciando os anos de publicação, títulos e autores de cada obra.

Quadro 2 – Relação dos artigos provenientes da seleção na base Congresso USP

Ano	Título	Autores
2018	Sistemas de Controle Gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica	Santos, E.A.; Lunkes, R.J.
2019	Associação entre Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional	Cruz, A.P.; Frare, A.B.; Pereira, T.A.; Buchweitz, M.J.R.
2020	Sistemas de Controle Gerencial em Startups: um Estudo de Caso	Braga, L.D.; Gonzaga, R.P.
2020	Efeitos do Uso de Informações dos Sistemas de Controle Gerencial e da Folga Organizacional nas Habilidades de Conversão de Conhecimento	Mannes, S.; Beuren, I.M.
2021	Sistemas de Controle Gerencial e Inovação de Produtos em Empresas Startups	Santos, V.; Fey, N.; Bernd, D.C.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da revisão sistemática (2021).

Do mesmo modo, como resultado da seleção feita por meio do Congresso Anpcont, foram sistematizados no Quadro 3 os 6 artigos aprovados, evidenciando os anos de publicação, títulos e autores de cada obra. A discussão dos dados é apresentada na seção a seguir.

Quadro 3 – Relação dos artigos provenientes da seleção na base ANPCONT

Ano	Título	Autores
2018	Influência Da Capacidade Inovadora Na Inovação De Produtos Mediada Pelo Desenho Dos Sistemas De Controle Gerencial Em Empresas Incubadas	Mannes, S.; Beuren, I.M.; Pazetto, C.F.
2018	Pacote De Sistemas De Controle Gerencial Como Instrumento De Poder Em Uma Holding Familiar Sob A Ótica De Bourdieu	Borsatto Junior, J.L.; dalVesco, D.G.
2018	Influência Do Uso Do Sistema De Controle Gerencial No Desempenho Da Inovação Mediado Pela Estratégia Organizacional	Gomes, T.; Lopes, I.F.; Beuren, I.M.
2019	A Relação Entre Sistemas De Controle Gerencial E Inovação: Caminhos De Estudos Da Última Década	Klein, S.B.; Soutes, D.O.
2020	Influência Da Criatividade Da Equipe Na Inovação De Processos E Da Inovação De Processos No Desempenho Organizacional: Efeitos Do Uso Diagnóstico E Interativo Dos Sistemas De Controle	Oliveira, R.M.; Beuren, I.M.
2020	Influência Do Uso Diagnóstico E Interativo De Sistemas De Controle Gerencial Na Inovação De Processos E No Desempenho De Startups	Oliveira, R.M.; Beuren, I.M.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da revisão sistemática (2021).

Na próxima subseção serão apresentados os resultados do corpus encontrado, o qual é composto por 27 artigos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre as principais relações encontradas, é relevante destacar as pesquisas sobre SCG e sua influência na inovação da empresa a partir do uso interativo dos processos de controle. Frezatti et al. (2017) destacam a importância do uso interativo dos processos para oferecer uma perspectiva empírica no controle de inovação, por meio da operacionalização de sistemas de diagnóstico e controle interativo. Em complemento, Arcari, Pistoni e Peluso (2018) demonstram que o SCG pode tanto aumentar como inibir a inovação, dependendo do papel que desempenha. Limitado a funções diagnósticas, ele dificulta a inovação, mas quando utilizado como sistema interativo, resulta positivamente na inovação.

Gomes, Lopes e Beuren (2018) abordam o uso de SCG nas organizações para evidenciar sua pertinência em negócios inovadores, destacando a indispensabilidade do uso interativo e diagnóstico do SCG. Cruz et al. (2019) analisaram como os SCGs têm como base os sistemas de diagnósticos, auxiliando a encontrar pontos fracos na estratégia e sendo controles básicos das entidades. No entanto, observa-se dificuldade com gestores e a necessidade de novas estratégias para obtenção de dados em futuras pesquisas.

Relacionado ao uso interativo, Pazetto, Mannes e Beuren (2020) mostram que seu uso promove folga no tempo de trabalho e inovação processual ao permitir o contato entre diferentes níveis hierárquicos. Oliveira e Beuren (2020a) discutem os reflexos do SCG na criatividade das equipes e no desempenho organizacional, destacando o impacto do controle gerencial na criatividade no ambiente de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, as lacunas observadas na pesquisa são quanto aos respondentes, que não reportaram as variáveis analisadas.

Em outro estudo, Oliveira e Beuren (2020b) abordam como o impacto do SCG reflete na estruturação de práticas mais flexíveis de trabalho em startups, observando lacunas na necessidade de diferentes metodologias para estudos futuros. Braga e Gonzaga (2020) destacam a importância dos SCG em startups, considerando a flexibilidade dos espaços de trabalho. A lacuna de pesquisa analisada é a falta de longevidade da pesquisa, abordando empresas em fase inicial de maturação, e a necessidade de explorar empresas de tecnologia e inovação em outras fases do ciclo de vida. Santos, Fey e Bernd (2021) demonstram como os SCG promovem inovação de produtos em startups, refletindo no desenvolvimento sustentável dessas organizações.

Foram também realizadas pesquisas com foco no impacto das relações entre funcionários e gestores na inovação e desempenho organizacional. Khanaga et al. (2021) destacam que a utilização de mecanismos de gestão para criar pressão entre os funcionários influencia negativamente a inovação, inibindo o processo ao limitar a autonomia dos funcionários. Em contrapartida, Nani e Safitri (2021) afirmam que um SCG bem projetado pode melhorar o desempenho organizacional e inovação, destacando que sistemas de controle que favoreçam a interação apresentam resultados positivos.

Alguns artigos apresentam informações relevantes sem tantas relações com outros. Antunes, Quirós e Justino (2018) abordam que indicadores não-financeiros resultam em estratégias de inovação de produtos e processos, enquanto indicadores financeiros resultam em estratégias de inovação processual. Taylor, King e Smith (2019) explicam a relevância do uso de sistemas de controle de gestão, permitindo que a organização promova a geração de ideias e adesão em todas as áreas funcionais da empresa. Zarycka et al. (2019) pontuam que o uso simultâneo de diferentes alavancas de controle através da exploração dos controles que constituem essas alavancas atua de forma a apoiar a padronização e inovação processual.

Quanto aos artigos que apontam considerações e conclusões referentes às pesquisas e à literatura sobre o tema, Tkotz, Munck e Wald (2018) mostram que as pesquisas referentes ao controle de gestão da inovação se concentram em orçamento e planejamento, representando as fases iniciais do processo de inovação. Klein e Soutes (2019) evidenciam a relação existente entre SCG e inovação por meio das variáveis mais estudadas, categorizando-as em: uso de SCG, fundamentos do SCG, estratégia, gestão de tipo de inovação e comportamento humano. Barros et al. (2019) complementam que, com a análise da evolução do pensamento sobre SCG, a literatura não o considera mais prejudicial para inovação, mas como tendo um papel positivo. Finalmente, Lill, Wald e Munck (2020) demonstram que a literatura sobre SCG para atividades de inovação é amplamente diversa e que aspectos importantes no quesito da inovação ainda estão sem representação na literatura existente.

Embora a maioria dos artigos represente o SCG como um fator impactante positivamente para a inovação, alguns apresentam conclusões distintas. Mannes, Beuren e Pazetto (2018) abordam como o desenho dos SCG utilizados na entidade pode ter reflexos negativos na inovação, trazendo um caráter regrado e mecanicista nas operações. García-álvarez De Perea et al. (2019) concluem que, no setor de

indústrias agroalimentares, o SCG não comunica informação nem gerencia os riscos percebidos, sendo utilizado principalmente para diagnóstico de objetivos e não influenciando o processo de inovação.

Adicionalmente às principais relações encontradas nos artigos, o Quadro 4 aborda as principais agendas de pesquisas sugeridas pelos autores nos trabalhos analisados.

Quadro 4 – Agenda de pesquisa presente nos artigos pesquisados (continua)

Autor e ano	Sugestões
Curtis e Sweeney (2017)	Recomenda-se que pesquisas futuras usem estudos longitudinais para analisar o impacto ao longo do tempo.
Frezatti et al. (2017)	Sugere-se utilizar a mesma métrica em outros países e empresas de configurações alternativas.
Antunes, Quirós e Justino (2018)	Propõe-se estudos futuros com maior escopo de amostras, a fim de captar o impacto da tensão dinâmica nas inovações radicais e incrementais.
Arcari, Pistoni e Peluso (2018)	Recomenda-se o enriquecimento de amostras em pesquisas futuras para melhores resultados.
Gomes, Lopes e Beuren (2018)	Propõe-se outras formas de identificar processos inovadores nas organizações e pesquisas que interajam com gestores.
Junior e Dal Vesco (2018)	Sugere-se investigar outras áreas da entidade estudada e da mesma como um todo, assim como outras organizações e suas individualidades.
Mannes, Beuren e Pазetto (2018)	Propõe-se replicação da pesquisa em modelos mais tradicionais.
Santos e Lunkes (2018)	Sugere-se análise de outras bases e variáveis, além das escolhidas para o estudo.
Tkotz, Munck e Wald (2018)	Indica-se a realização de estudos bibliométricos para maiores investigações sobre os subcampos identificados.
Baird, Su e Munir (2019)	Propõe-se aplicação de estudos longitudinais, assim como utilização de medidas de inovação e desempenho.
Barros et al. (2019)	Sugere-se abordagem do uso de controles múltiplos, investigação de sinergias/tensões e análise de aspectos comportamentais dos controles em relação a inovação.
Cruz et al. (2019)	Propõe-se abordagem por meio de novas estratégias de obtenção de dados ou alteração para escopo qualitativo e contato com gestores.
García-álvarez De Perea et al. (2019)	Indica-se maior obtenção de amostras, junto a elaboração de hipóteses mais aprimoradas usando técnicas apropriadas e fazendo comparação entre outros setores da economia.
Guo, Paraskevopoulou e Santamaria (2019)	Sugere-se uso de métodos avançados mais eficazes e detalhados para obtenção de resultados aprimorados em relação a controles comportamentais.
Klein e Soutes (2019)	Indica-se elaboração de debates literários que cruzem o uso, fundamentos, estratégia e gestão de tipo de inovação e comportamento humano.
Peake et al. (2019)	Sugere-se aumentar os dados para evitar interferências e limitações.
Taylor, King e Smith (2019)	Propõe-se que estudos futuros considerem maior heterogeneidade entre os respondentes, junto a aplicação de estudos longitudinais e utilização de controles de gestão na fase de implementação de inovações tecnológicas.
Zarycka et al. (2019)	Sugere-se que pesquisas futuras examinem como as mudanças nas alavancas de controle influenciam a capacidade estratégica da organização.
Braga e Gonzaga (2020)	Sugere-se a realização de estudos longitudinais e comparação de resultados com diferentes empresas e em outros ciclos de vida.
Lill, Wald e Munck (2020)	Sugere-se mais pesquisas na área de SCG quanto a modelos de negócios inovadores.
Mannes e Beuren (2020)	Propõe-se que futuros estudos apliquem novos construtos e em diferentes configurações empresariais.

Quadro 4 – Agenda de pesquisa presente nos artigos pesquisados (conclusão)

Autor e ano	Sugestões
Oliveira e Beuren (2020a)	Indica-se realização de futuras análises aquém do método comum e que possuam respondentes suficientes para todas as variáveis elencadas.
Oliveira e Beuren (2020b)	Propõe-se realização de estudos que adotam diferentes metodologias, observem características individuais dos gestores e considerem o impacto no desempenho organizacional.
Pazetto, Mannes e Beuren (2020)	Recomenda-se debates literários quanto implementação do SCG para estratégias inovadoras.
Khanaga et al. (2021)	Sugere-se abordagem de estudos longitudinais em estudos futuros, bem como desenho experimental para elucidar a direção da causalidade do estudo.
Nani e Safitri (2021)	Indica-se que pesquisas futuras façam análises comparativas com outros países, desempenho organizacional e inovação em seu cenário.
Santos, Fey e Bernd (2021)	Indica-se que estudos futuros abordem outras dimensões da inovação, uma vez que a pesquisa se limita ao uso de dados de autorrelato com dados transversais sem abordagem longitudinal.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da revisão sistemática (2021).

Dentre as recomendações feitas pelos autores para pesquisas futuras, que aparecem reiteradamente nos estudos examinados, há aqueles que indicam o uso do estudo longitudinal para analisar o impacto dos SCG na inovação ao longo do tempo (CURTIS; SWEENEY, 2017; BAIRD; SU; MUNIR, 2019; TAYLOR; KING; SMITH, 2019; BRAGA; GONZAGA, 2020; KHANAGA et al., 2021; SANTOS; FEY; BERND, 2021).

Outros autores sugerem a utilização de outros países e também de países não emergentes (FREZATTI et al., 2017; NANI; SAFITRI, 2021), bem como da análise em diferentes configurações empresariais, estruturas organizacionais e portes diferentes (GOMES; LOPES; BEUREN, 2018; JUNIOR; DAL VESCO, 2018; MANNES; BEUREN; PAZETTO, 2018; TAYLOR; KING; SMITH, 2019; BRAGA; GONZAGA, 2020; LILL; WALD; MUNCK, 2020; MANNES; BEUREN, 2020).

Além disso, outros autores ressaltam a necessidade de ampliação da amostra utilizada, para que generalizações ou equívocos na interpretação dos dados sejam evitados (ANTUNES; QUIRÓS; JUSTINO, 2018; ARCARI; PISTONI; PELUSO, 2018; CRUZ et al., 2019; GARCÍA-ÁLVAREZ DE PEREA et al., 2019), como também a demanda por análises com diferentes procedimentos metodológicos (GOMES; LOPES; BEUREN, 2018; SANTOS; LUNKES, 2018; TKOTZ; MUNCK; WALD, 2018; GARCÍA-ÁLVAREZ DE PEREA et al., 2019; GUO; PARASKEVOPOULOU; SANTAMARIA, 2019; MANNES; BEUREN, 2020; OLIVEIRA; BEUREN, 2020a; OLIVEIRA; BEUREN, 2020b; PAZETTO; MANNES; BEUREN, 2020; KHANAGA et al., 2021).

Alguns autores também destacam a indispensabilidade da análise de outras dimensões de inovação (SANTOS; FEY; BERND, 2021), tal como o fato de que a literatura ainda carece de pesquisas que interajam com gestores (GOMES; LOPES; BEUREN, 2018; CRUZ et al., 2019; OLIVEIRA; BEUREN, 2020b) e que possuam análises de aspectos comportamentais (BARROS et al., 2019; GUO; PARASKEVOPOULOU; SANTAMARIA, 2019; KLEIN; SOUTES, 2019; OLIVEIRA; BEUREN, 2020b).

Por fim, alguns autores também evidenciam a imprescindibilidade de relacionar aos estudos que envolvem SCG e inovação, a análise do impacto no desempenho (BAIRD; SU; MUNIR, 2019; OLIVEIRA; BEUREN, 2020b; NANI; SAFITRI, 2021) e influência para construção de estratégias inovadoras (KLEIN; SOUTES, 2019; ZARYCKA et al., 2019; PAZETTO; MANNES; BEUREN, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo procurou retratar como os Sistemas de Controle Gerencial têm sido relacionados com a inovação na literatura nacional e internacional e apresentar a evolução do estado da arte nesta narrativa. É possível perceber que há muito a ser explorado sobre as temáticas e que as pesquisas que abordam a interseção desses assuntos estão cada vez mais em ascensão. Diante do exposto pelo trabalho, é possível concluir que os Sistemas de Controle Gerencial atuam como mecanismos que interferem na inovação das organizações. Por sua vez, a análise desses dois temas se torna importante, pois representam fatores interligados com a manutenção competitiva das organizações.

Em relação à análise dos artigos, mais precisamente ao período de publicação, conclui-se que o ano em que houve mais pesquisas que se enquadram na temática desejada é 2019, com um total de 9 pesquisas tratando da relação entre os Sistemas de Controle Gerencial e inovação. Em 2018, foram 7 pesquisas, 6 em 2020, 3 em 2021 e, por fim, 2 em 2017. Vale citar também que, dentre a totalidade de artigos aprovados provenientes das bases de dados "Web of Science", "Scielo" e "Scopus", apenas 3 são de origem brasileira, enquanto os 13 restantes são internacionais. Entretanto, dos eventos brasileiros "Congresso USP" e "Congresso ANPCONT", foram aprovados no total 11 artigos. Assim, dos 27 artigos selecionados e incluídos na etapa final da revisão sistemática, 14 pesquisas são brasileiras, representando cerca de 52%, e 13 são internacionais, totalizando 48% do conjunto. Portanto, é possível inferir um equilíbrio entre o local de origem das pesquisas e o crescimento do interesse por estudos sobre o tema.

No que tange aos achados na literatura analisada, uma parte considerável dos artigos aborda o uso interativo do sistema de controle gerencial e seu impacto na inovação dentro da organização. Isso ocorre tanto por meio da operacionalização de sistemas de controle da inovação quanto pela comparação com a utilização de funções diagnósticas, analisando como ambos afetam a inovação ou, por fim, pela relação interpessoal que decorre de seu uso. Em suma, a maior parte dos autores que abordam o uso interativo se refere a um efeito positivo na inovação.

Além disso, há também foco em pesquisas que tratam do efeito do SCG na inovação de startups, tanto de forma positiva quanto negativa. Existem também pesquisas que tratam da perspectiva da literatura referente ao tema e como esta tem mudado cada vez mais para incentivar o uso de sistemas de controle gerencial relacionado à inovação, diferentemente do que era evidenciado anos atrás. Entretanto, alguns documentos evidenciam contradições. Diante disso, para evitar conclusões que não sejam fidedignas e verificar se a interferência do SCG na inovação é positiva ou negativa para cada caso, os autores apontaram lacunas e possíveis agendas de pesquisa.

Nesse sentido, após a análise dos artigos utilizados para a elaboração do trabalho, também foi possível perceber a necessidade de pesquisas futuras que utilizem estudos longitudinais para analisar o impacto dos SCG na inovação ao longo do tempo. Bem como as que contemplem outros países, países não emergentes, diferentes configurações empresariais, estruturas organizacionais alternativas e portes variados. É necessário também ampliar a amostra e utilizar diferentes procedimentos metodológicos, para evitar generalizações ou equívocos na interpretação dos dados. Além disso, é indispensável a análise de outras dimensões de inovação, como pesquisas que interajam com gestores e que possuam análises de aspectos comportamentais. Ademais, é fundamental relacionar aos estudos que envolvem SCG e inovação a análise do impacto no desempenho e como se dá a influência para a criação de estratégias inovadoras.

Outras constatações foram realizadas a partir do exame dos artigos, como a possibilidade de estudos posteriores captarem o impacto da tensão dinâmica nas inovações radicais e incrementais. Bem como identificar processos inovadores nas organizações. Ou também abordar o uso de controles múltiplos. Tal como investigar sinergias/tensões. Assim como verificar as mudanças nas alavancas de controle. Do mesmo modo que elucidar a direção da causalidade do estudo com desenho experimental. Além das relações e lacunas citadas de forma constante nos artigos, estas também são possibilidades de agendas de pesquisa que podem contribuir para sanar as lacunas sobre o tema.

Algumas limitações para a elaboração deste estudo podem ser destacadas, como a escolha por determinadas bases de dados, que, apesar da extensa amostra filtrada, pode comprometer os resultados e, conseqüentemente, a generalização destes. Além disso, a escolha de considerar artigos em língua inglesa implica em um grande conflito, de forma que a necessidade de tradução do conteúdo não comprometa seu sentido literal e não prejudique a riqueza da análise.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2007.
- ALBERTINI, E. The contribution of management control systems to environmental capabilities. **Journal of Business Ethics**, v. 159, n. 4, p. 1163-1180, 2019.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.
- ANTUNES, M. G.; QUIRÓS, J. T.; JUSTINO, M. R. T. F. Role of management control systems in quality, innovation and organizational performance in Portugal SMES companies. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 15, n. 02, p. 1850014, 2018.
- ARCARI, A. M.; PISTONI, A.; PELUSO, S. The role of managerial control in innovation processes: an empirical analysis among Italian firms. **International Journal of Business Performance Management**, v. 19, n. 3, p. 349-370, 2018.
- BAIRD, K.; SU, S.; MUNIR, R. Levers of control, management innovation and organisational performance. **Pacific Accounting Review**, v. 31, n. 3, p. 358-375, 2019.
- BARROS, R. S. et al. Bridging management control systems and innovation: the evolution of the research and possible research directions. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2019.
- BARROS, R. S.; FERREIRA, A. M. D. S. C. Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 18, n. 4, p. 571-591, 2022.
- BERND, D. C; BEUREN, I. M. Do enabling management control systems stimulate innovation?. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 461-480, 2022.
- BISWAS, S. S. N.; AKROYD, C. Management control systems and the strategic management of innovation. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 19, n. 5, p. 513-539, 2022.
- BORSATTO JUNIOR, J. L. Pacote de Sistemas de Controle Gerencial como instrumento de poder em uma holding familiar sob a ótica de Bourdieu. In: CONGRESSO ANPCONT, 12., João Pessoa, **Anais...**, João Pessoa: Paraíba, 2018.
- BRAGA, L. D.; GONZAGA, R. P. Sistemas de Controle Gerencial em Startups: um Estudo de Caso. In: **Anais do International Conference in Accounting**, 2020.

CAMPOS, J. A. et al. Conceitos e tipologias de inovação: uma revisão bibliométrica. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 8, p. 13477-13498, 2023.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CORREIA, J. J. A.; NASCIMENTO, M. E. B.; SANTOS, R. R.; LAGIOIA, U. C. T. Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Comportamento Organizacional. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 91–110, 2020.

CRUZ, A. P. C. et al. Associação entre uso do sistema de controle gerencial e Desempenho organizacional. In: **Anais do International Conference in Accounting**, 2019.

CUGANESAN, S.; FREE, C. Employees' identification and management control systems: a case study of modern policing. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 34, n. 1, p. 31-53, 2021.

CURTIS, E.; SWEENEY, B. Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension. **Accounting and Business Research**, v. 47, n. 3, p. 313-343, 2017.

FAN, Y. J. et al. Corporate sustainability: Impact factors on organizational innovation in the industrial area. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1979, 2021.

FAYOMI, O. S. I.; OKOKPUJIE, I. P.; FAYOMI, G. U. An innovation concept towards bridging the gaps between teaching and research. **Procedia Manufacturing**, v. 35, p. 775-781, 2019.

FREZATTI, F. et al. Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 3, 2017.

GARCÍA-ÁLVAREZ DE PEREA, J. et al. Internationalization business models and patterns of SMEs and MNEs: A qualitative multi-case study in the agrifood sector. **Sustainability**, v. 11, n. 10, p. 2755, 2019.

GOMES, T.; LOPES, I. F.; BEUREN, I. M. Influência do uso do Sistema de Controle Gerencial no desempenho da inovação mediado pela estratégia organizacional. In: **Anais do XII Congresso AnpCont**, 2018.

GOMEZ-CONDE, J.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 32, n. 5, p. 1325-1357, 2019.

GUO, B.; PARASKEVOPOULOU, E.; SANTAMARIA, S. L. Disentangling the role of management control systems for product and process innovation in different contexts. **European Accounting Review**, v. 28, n. 4, p. 681-712, 2019.

JUKKA, T. Does business strategy and management control system fit determine performance?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 3, p. 659-678, 2023.

KHANAGA, S. et al. Mitigating the Dark Side of Agile Teams: Peer Pressure, Leaders' Control, and the Innovative Output of Self-managing Teams. **Journal of Product Innovation Management**, 2021.

KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. A relação entre Sistemas de Controle Gerencial e inovação: caminhos de estudos da última década. In: CONGRESSO ANPCONT, 13., São Paulo, **Anais...**, AnpCont: São Paulo, 2019.

KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018 Management control systems and innovation: a categorization of scientific production from 2009 to 2018. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 18, n. 2, p. 32-48, 2020.

LILL, P.; WALD, A.; MUNCK, J. C. In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 3, p. 919-950, 2021.

LIMA, G. M. et al. Radar da Inovação como vantagem competitiva: um estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47200-47222, 2021.

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; GOMES, T. Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 85-105, 2019.

MAJOR, M.; SUOMALA, P.; LAINE, T. Accounting and Innovation. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 15, n. 2, p. 154, 2018.

MANNES, S.; BEUREN, I. M. Efeitos do Uso de Informações dos Sistemas de Controle Gerencial e da Folga Organizacional nas Habilidades de Conversão de Conhecimento. In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 20., São Paulo, **Anais...**, USP: São Paulo, 2020.

MANNES, S.; BEUREN, I. M.; PAZETTO, C. F. Influência da capacidade inovadora na inovação de produtos mediada pelo desenho dos Sistemas de Controle Gerencial em empresas incubadas. In: CONGRESSO ANPCONT, 12., João Pessoa, **Anais...**, João Pessoa: Paraíba, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2021.

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

MIGDADI, M. M. Organizational learning capability, innovation and organizational performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 1, p. 151-172, 2019.

NANI, D. A.; SAFITRI, V. A. D. Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 14, n. 1, p. 207-224, 2021.

OLIVEIRA, R. M.; BEUREN, I. M. Influência da criatividade da equipe na inovação de processos e da inovação de processos no desempenho organizacional: efeitos do uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle. In: **Anais do XIV Congresso AnpCont**, 2020.

OLIVEIRA, R. M.; BEUREN, I. M. Influência do uso diagnóstico e interativo de Sistemas de Controle Gerencial na inovação de processos e no desempenho de Startups. In: **Anais do XIV Congresso AnpCont**, 2020.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Uso dos sistemas de controle gerencial no equilíbrio da tensão dinâmica na implementação de estratégias de inovação em empresa familiar. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 17, n. 2, p. 309-336, 2020.

PAN FAGERLIN, W.; LÖVSTÅL, E. Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 17, n. 4, p. 497-524, 2020.

PASCH, T. Strategy and innovation: the mediating role of management accountants and management accounting systems' use. **Journal of Management Control**, v. 30, n. 2, p. 213-246, 2019.

PAZETTO, C. F.; MANNES, S.; BEUREN, I. M. Influence of control systems and slack time on process innovation. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, 2020.

PEAKE, W. O. et al. Do management control systems stifle innovation in small firms? A mediation approach. **Journal of Small Business Strategy**, v. 29, n. 2, p. 1-21, 2019.

SA'ADON, S. K.; AMIR, A.W. M.; AMIRUDDIN, R. Management Control System and Innovation: Implication for Malaysian Manufacturing Innovation Performance. **Asian Journal of Accounting & Governance**, v. 12, 2019.

SANTOS, E. A.; LUNKES, R. J. Sistemas de Controle Gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica. In: **Anais do International Conference in Accounting**, 2018.

SANTOS, V.; FEY, N.; BERND, D. C. Sistemas de Controle Gerencial e Inovação de Produtos em Empresas Startups. In: **Anais do International Conference in Accounting**, 2021.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In: **Management Control Theory**. Routledge, 2019. p. 173-194.

TAYLOR, D.; KING, R.; SMITH, D. Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 32, n. 6, p. 1636-1661, 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TKOTZ, A.; MUNCK, J. C.; WALD, A. E. Innovation management control: Bibliometric analysis of its emergence and evolution as a research field. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 03, p. 1850031, 2018.

TUCKER, B.; HALKETT, I.; JAMES, A. Necessity: The mother of invention? The tension between management control and creativity: Lessons from Apollo 13. **Journal of Management Accounting Research**, v. 33, n. 3, p. 163-188, 2021.

ZARZYCKA, E. et al. Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing. **Journal of Management Control**, v. 30, n. 3, p. 251-286, 2019.