

SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

FATORES CONTINGENCIAIS DETERMINANTES PARA A ADOÇÃO DA INOVAÇÃO GERENCIAL

CAROLINE SULZBACH PLETSCH*
MARCIA ZANIEVICZ DA SILVA**

RESUMO

O estudo busca descrever as características dos fatores contingenciais (estratégia, estrutura e ambiente) que são determinantes para a adoção da inovação gerencial no caso estudado. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso, com recorte transversal, em uma organização listada na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), cuja atividade principal é a metalurgia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários, documentos e observação. As entrevistas foram realizadas com dez gestores de nível decisório. A análise de conteúdo foi utilizada com o auxílio do Software NViVo. As categorias analisadas foram estratégia, estrutura e ambiente (fatores contingenciais) e a inovação gerencial, representada por um novo modelo de gestão, caracterizado por implementação de instrumentos gerenciais, KPIs, gestão a vista, indicadores em tempo real, orçamento, tecnologia e eficiência das operações e processos produtivos. Em meados de 2015 a organização estava com dificuldades financeiras. Neste momento, a gestão adota um conjunto de medidas com o intuito de reestruturar a empresa e redesenhar sua estratégia. Assim, rompe com a postura estratégica reatora e, infere-se que atualmente sua estratégia é prospectora. O mesmo ocorreu com a estrutura organizacional, movendo-se de vertical para orgânica. As mudanças realizadas remodelaram o ambiente interno, tornando-o colaborativo e integrativo, alinhado com os propósitos da organização. O estudo contribui ao trazer especificidades de uma organização, o que ajuda a compreender o contexto no qual a inovação gerencial ocorre, além das necessidades e busca de soluções.

Palavras-chave: Fatores Contingenciais, Estratégia, Estrutura, Ambiente, Inovação Gerencial.

ABSTRACT

The study seeks to describe the characteristics of the contingency factors (strategy, structure and environment) that are decisive for the adoption of managerial innovation in the case studied. This is a qualitative, descriptive and cross-sectional case study in an organization listed on the Brasil, Bolsa, Balcão (B3), whose main activity is metallurgy. Data were collected through interviews, questionnaires, documents and observation. The interviews were conducted with ten decision-making level managers. Content analysis was used with the aid of NViVo Software. The categories analyzed were strategy, structure and environment (contingency factors) and managerial innovation, represented by a new management model, characterized by the implementation of management instruments, KPIs, visual management, real-time indicators, budget, technology and efficiency of operations and production processes. In mid-2015, the organization was experiencing financial difficulties. At this time, management adopted a set of measures with the aim of restructuring the company and redesigning its strategy. Thus, it breaks with the reactive strategic stance and it can be inferred that its strategy is currently prospective. The same occurred with the organizational structure, moving from vertical to organic. The changes made remodeled the internal environment, making it collaborative and integrative, aligned with the organization's purposes. The study contributes by bringing specificities of an organization, which helps to understand the context in which managerial innovation occurs, in addition to the needs and search for solutions.

Keywords: Contingency Factors, Strategy, Structure, Environment, Management Innovation.

Recebido em: 12-09-2024 Aceito em: 29-03-2025

1. INTRODUÇÃO

Há elementos internos e externos que motivam e são determinantes para a criação e adoção de inovações gerenciais nas organizações, ou seja, as inovações gerenciais precisam ser analisadas considerando o contexto em que as organizações estão situadas (Silva; Kumasaka, 2021). O ambiente organizacional, conforme Adam (2020), denota fatores internos e externos que influenciam as atividades e a tomada de decisão. Esse ambiente é sempre dinâmico e em constante mudança, o que requer atenção dos gestores e representa desafios, pois consiste em elementos que afetam a organização, sejam de maneira positiva ou negativa (Adam, 2020).

* Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). E-mail: caroline.pletsch@udesc.br

** Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Algumas pesquisas já desenvolvidas destacam que a inovação gerencial é influenciada por diferentes fatores (Damanpour, 1991; Damanpour; Schneider, 2009; Damanpour; Aravind, 2012a; Adam, 2020; Silva; Kumasaka, 2021; Santos; Bueno, 2023), como por exemplo, estrutura, recursos, processo de tomada de decisão, cultura (Damanpour, 1991), interações internas e externas (Birkinshaw; Hamel; Mol, 2008; Damanpour, 2014; Volberda; Van den Bosch; Mihalache, 2014), nível de motivação dos funcionários (Adam, 2020), relações colaborativas (Santos; Bueno, 2023), entre outros.

Estudar o fenômeno das inovações gerenciais exige que os pesquisadores possam adentrar na realidade das organizações e coletar as especificidades, por meio de estudos de caso (Silva; Kumasaka, 2021). Analisar as inovações gerenciais por diferentes lentes teóricas, na visão de Silva e Kumasaka (2021), pode dar o embasamento necessário para a compreensão e avanço do tema. Assim como utilizar conceitos e constructos que contextualizam as inovações gerenciais contribuem para analisá-la.

Silva e Kumasaka (2021) destacam ainda a necessidade de estudos que buscam identificar como as inovações gerenciais são adotadas, considerando aspectos de reconhecimento das necessidades, busca de soluções, conhecimento das inovações existentes e proposição de inovações. Nesse contexto, elementos de estratégia, estrutura e ambiente muitas vezes representam uma configuração para caracterizar as organizações (Miller; 1986). A estratégia e a estrutura por suas especificidades/características (únicas ou tradicionais) estão relacionadas a inovação gerencial (Ettlie; Bridges; O'Keefe, 1984), bem como, com o tempo, as estratégias e as estruturas organizacionais tendem a ser desenvolvidas de uma maneira relativamente estável, o que implica numa mudança organizacional planejada, em que os gestores participam na tomada de decisão para a implementação de inovações (Wischnevsky; Damanpour, 2008).

As inovações gerenciais podem ser decorrentes de diferentes estratégias empresariais (Armbruster et al., 2008). Estudos como o de Pittino e Visintin (2009) têm indicado que características estratégicas estão relacionadas a comportamentos inovadores (inovação de produtos, processos e modelos de negócios). Kumar et al. (2012) evidenciaram que há uma frequência maior de empresas grandes com estratégia prospectora e de pequenas e médias empresas com orientação estratégica defensora e analisadora, no que tange a inovação de produto. Já Kafchehi, Hasani e Gholami (2016) demonstraram que quanto maior for a orientação para a inovação, a organização tende a usar mais a estratégia prospectora. Embora os estudos mencionados refiram-se a diferentes tipos de inovação, eles trazem evidências de que a postura estratégica da organização se relaciona com a inovação em seu contexto mais amplo, o que se supõe que ocorra também no contexto específico da inovação gerencial.

A estrutura organizacional e a integração interfuncional podem ser alavancadas para desenvolver a inovação gerencial (Su; Chen; Wang, 2018). O estudo de Damanpour (1996) evidencia que a complexidade da estrutura organizacional se relaciona positivamente com o número de inovações adotadas nas organizações em condições de alta incerteza ambiental. Liu e Pan (2007) demonstraram que o comando hierárquico, a estrutura de comunicação, a visão participativa de equipe e o envolvimento dos profissionais foram fatores de sucesso para difundir os conceitos do ABC em toda a organização. O estudo de Walker (2008) evidenciou que diferentes combinações de estruturas organizacionais e ambientais influenciam diferentes tipos de inovação (inovação de serviço, processo e inovações auxiliares).

Já especificamente na inovação gerencial, Su, Chen e Wang (2018) indicaram que a estrutura orgânica influencia positivamente a inovação gerencial, enquanto a mecanicista influencia de maneira negativa. De acordo com Iranmanesh et al. (2021), a centralização pode diminuir a discussão e as trocas de ideias e dificultar o desenvolvimento de inovações. Para Balachandran e Eklund (2024), a autonomia gerencial reduzida em decorrência da centralização, torna a tomada de decisão mais incômoda, o que limita o acesso ao conhecimento.

Fatores ambientais, incluindo demandas dos consumidores, regulamentação governamental, concorrência externa e exigências dos acionistas, afetam as operações internas nas organizações. Essas mudanças ambientais resultam na necessidade de mudar os sistemas, estruturas e estratégias organizacionais. Consequentemente, as organizações estão preocupadas com a adoção de novas técnicas de inovação para manter a estabilidade e a continuidade (Sisaye, 2003). O estudo de Maina Waweru, Hoque e Uliana (2004) indica que os ambientes interno e externo impactam na mudança dos sistemas de contabilidade gerencial. Dessa maneira, entende-se que as características do ambiente também interagem com a adoção da inovação gerencial.

Adam (2020) ao identificar a relação entre a inovação gerencial e o ambiente organizacional em uma Clínica Médica, descobriram que bom ambiente de trabalho, interação dos funcionários, objetivos e regras justas, disponibilidade de tecnologia apropriada, contribuem para a inovação gerencial. Janka, Heinicke e Guenther (2020) em um estudo com empresas alemãs descobriram que a inovação gerencial pode ser moldada por meio do comprometimento dos funcionários com as organizações, que as organizações prestem atenção especial aos processos de seleção e colocação de funcionários, que as organizações comuniquem claramente a sua missão, garantam que os funcionários estejam cientes dos valores essenciais e que percebam os valores na declaração de missão da organização como motivadores.

Nesse sentido, o estudo tem o seguinte problema de pesquisa: como características dos fatores contingenciais (estratégia, estrutura e ambiente) são determinantes para a adoção da inovação gerencial no caso estudado? O estudo busca descrever as características dos fatores contingenciais (estratégia, estrutura e ambiente) que são determinantes para a adoção da inovação gerencial no caso estudado. O caso de estudo trata-se de uma organização listada na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), cuja atividade principal é a metalurgia, segundo a B3. Justifica-se a definição da organização objeto do estudo em decorrência das suas características de inovação gerencial e da sua posição competitiva no mercado. A inovação gerencial emergiu desse caso de estudo, sendo representada por um novo modelo de gestão, que é estudado de maneira aprofundada, com o reconhecimento das necessidades que fizeram com que a empresa adotasse a inovação gerencial e a busca por soluções.

O estudo justifica-se ao apresentar as especificidades de uma organização, por meio de um estudo de caso, analisando a inovação gerencial, a partir da lente da Teoria Contingencial, que trata dos fatores contingenciais. De acordo com Volberda, Van den Bosch e Heij (2013) e Silva e Kumasaka (2021), as condições organizacionais, consideradas neste estudo como fatores contingenciais, que estimulam a introdução de inovações gerenciais são sugestões de pesquisas futuras. Adicionalmente, as organizações ao ampliarem a compreensão sobre as características dos fatores contingenciais determinantes da inovação gerencial, podem ajustá-las e direcioná-las para a adoção bem sucedida da inovação gerencial, com melhorias na vantagem competitiva (Iranmanesh et al., 2021).

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi realizada em uma organização listada na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), cuja atividade principal é a metalurgia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários, documentos e observação. As entrevistas foram realizadas com dez gestores de nível decisório. A análise de conteúdo foi utilizada com o auxílio do Software NVivo. Além desta introdução, o estudo está estruturado com referencial teórico, em que se aborda a inovação gerencial e fatores contingenciais determinantes para a inovação gerencial, procedimentos metodológicos, descrição dos resultados, com a descrição do caso e das características dos fatores contingenciais determinantes para a inovação gerencial. Na sequência, tem-se a discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais, seguida das referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação gerencial

Inicialmente, torna-se importante distinguir os termos criatividade, inovação e mudança, pois esses termos estão relacionados ao conceito de inovação gerencial. Para Damanpour e Aravind (2012b) segue-se a ordem de criatividade, inovação e mudança. A criatividade e a inovação são os dois componentes principais de um processo de inovação, sendo a criatividade a produção de novas ideias e a inovação a implementação bem-sucedida dessas ideias (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996; Sarooghi; Libaers; Burkemper, 2015). De acordo com Amabile (1988), a criatividade de indivíduos e equipes é uma condição necessária para a inovação. Já a mudança é a introdução de novos comportamentos e métodos de operações (Damanpour; Aravind, 2012b). A mudança ocorre quando há a evolução de comportamentos e métodos de operações antigas para novas (Damanpour; Wischnevsky, 2006). Assim, a inovação é influenciada pela criatividade de indivíduos e equipes (Amabile et al., 1996) e são um meio de introduzir mudanças (Damanpour, 1987).

De maneira geral, no nível organizacional a inovação é definida como a geração e/ou adoção de novas ideias ou comportamentos (Amabile, 1988; Damanpour, 1991; Damanpour; Wischnevsky, 2006; Gupta; Tesluk; Taylor, 2007; Damanpour; Schneider, 2008). Geração é o processo que resulta em algo novo para a organização (Damanpour; Wischnevsky, 2006; Birkinshaw; Hamel; Mol, 2008; Damanpour; Schneider, 2008). Já a adoção é o processo que resulta na assimilação de algo novo para a organização adotante (Damanpour; Wischnevsky, 2006; Damanpour, Schneider, 2008).

A inovação pode incluir inovações técnicas e inovações não técnicas (Armbruster et al., 2008). As inovações técnicas ocorrem na atividade principal da organização, podem ser a ideia de um novo produto, novo serviço, novo processo de produção ou operação dos serviços de uma organização, não se trata apenas de inovações resultantes do uso da tecnologia, como as inovações tecnológicas (Damanpour; Evan, 1984). As inovações não técnicas referem-se a novas abordagens gerenciais (Damanpour; Evan, 1984; Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009).

Kahn (2018) destaca que a inovação é um resultado do que a organização quer que aconteça, e como tal, pode acarretar inovação de produtos, de processos, de *marketing*, de modelos de negócios, da cadeia de suprimentos, inovação gerencial. O conceito de inovação vem se adaptando de uma abordagem tecnológica para uma visão mais ampla, que envolve a inovação não tecnológica, especificamente a inovação gerencial (Simão; Rodrigues; Madeira, 2016).

A inovação gerencial, na visão de Birkinshaw e Mol (2006), é a introdução de algo novo que

representa uma mudança organizacional. Para a inovação gerencial ocorrer, de acordo com Vaccaro et al. (2012), a mudança deve estar associada às dimensões de novas práticas, processos ou estruturas. Damanpour e Aravind (2012a) propõem algumas possibilidades de dimensões da inovação gerencial, dividindo-a em inovações de estratégia e estrutura, formas e procedimentos, tecnologia da informação e administrativas, radicalidade da inovação. Damanpour, Sanchez-Henriquez e Chiu (2018, p. 715) definiram inovação gerencial como a “introdução de um novo programa ou prática relacionada à política, estrutura, procedimentos administrativos, tomada de decisões gerenciais e relações externas de uma organização”. Para Selkani (2020) representa a evolução de conceitos para melhor gestão e direção da organização. Acrescenta que é a adoção de práticas ou métodos de gestão novos para a organização, com o objetivo de melhorar seu desempenho. Janka, Heinicke e Guenther (2020) conceituam inovação gerencial como a geração/invenção ou adoção/implementação de uma nova prática, processo, procedimento ou estrutura em uma organização para melhorar a gestão.

De maneira geral, a inovação gerencial tem sido considerada como nova para a organização (Mol; Birkinshaw, 2009; Battisti; Stoneman, 2010; Damanpour, 2014). Assim, se relacionam com os esforços para mudar as rotinas, procedimentos, mecanismos, sistemas, entre outros, com o objetivo de estimular o trabalho em equipe, compartilhamento de informações, coordenação, colaboração, aprendizado e inovação (Gunday et al., 2011). Esse tipo de inovação influencia os níveis e tarefas organizacionais, assim, podem se materializar novos sistemas de relatórios, políticas de recrutamento e de pessoal, mecanismos de controle interno, decisões de alocação de recursos e sistemas de colaboração e coordenação interfuncionais (Sisaye, 2003).

2.2 Fatores contingenciais determinantes para a inovação gerencial

A Teoria Contingencial, segundo Donaldson (1999, p. 105) “estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho.” O autor acrescenta ainda que “a organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais”.

Conforme Otley (1980), a organização se adapta às contingências por meio dos fatores que pode controlar, configurados para se alcançar o desempenho eficaz. Chenhal (2007) destaca que o termo contingência representa algo apenas sob condições específicas. Nesse sentido, de acordo com Otley (2016), é improvável o desenvolvimento de um modelo de contingência global para sugerir configurações de controle ótimas, em decorrência de todas as circunstâncias e especificidades.

Assim, para que a inovação gerencial ocorra em uma organização, condições específicas são necessárias, bem como ocorrerá de acordo com certos fatores contingenciais. Para expor os fatores contingenciais, considerou-se o contexto global de inovação nas organizações e o contexto específico da inovação gerencial. Diferentes fatores são considerados determinantes para incentivar a inovação (Naranjo-Valencia; Jimenez-Jimenez; Sanz-Valle, 2011). Dessa maneira, identificou-se com frequência na literatura estudada os fatores contingenciais estratégia, estrutura e ambiente.

No que se refere a estratégia, Chandler (1962, p. 13) a definiu como “a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos”. Para Stoner e Freeman (1985, p. 141), estratégia consiste em “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”.

Miles e Snow (1978) tipificam a estratégia em defensora, analisadora, prospectora e reatora. Na estratégia defensora a organização tem um domínio estável do mercado, com a produção de um conjunto limitado de produtos, direcionados a um segmento estreito de mercado e, que se busca impedir a entrada de concorrentes, os defensores tentam desenvolver maior eficiência nas operações. Uma organização que adota estratégia prospectora tende a ser mais dinâmica e busca explorar novas oportunidades de produto e mercado. Entre os extremos de prospector e defensor, há a estratégia analisadora, que tenta minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, buscando o equilíbrio. Enquanto o defensor, prospector e analisador são proativos ao ambiente, os reatores se ajustam ao ambiente de maneira inconsistente e instável (Miles; Snow, 1978).

De acordo com Armbruster et al. (2008), a diversidade de inovações gerenciais é decorrente de diferentes estratégias organizacionais. As estratégias corretas é que determinam a posição da organização no ambiente competitivo, de maneira que o uso eficaz dos recursos só é possível a partir de estratégias compatíveis com a estrutura organizacional (Dereli, 2015).

Em um contexto abrangente de inovação, Pittino e Visintin (2009) destacam que há uma diferenciação na configuração de estratégias com foco na inovação. Segundo Kumar et al. (2012), a orientação estratégica que uma organização adota segue a sua própria percepção do ambiente, o que a direciona para responder

às mudanças e reflete na extensão e tipos de esforços para a inovação. Os gestores tendem a buscar estratégias e abordagens que fomentam a inovação, a fim de aproveitar suas vantagens (Kafchehi; Hasani; Gholami, 2016).

Estudos como o de Pittino e Visintin (2009) têm indicado que características estratégicas estão relacionadas a comportamentos inovadores (inovação de produtos, processos e modelos de negócios). Kumar et al. (2012) evidenciaram que há uma frequência maior de empresas grandes com estratégia prospectora e de pequenas e médias empresas com orientação estratégica defensora e analisadora, no que tange a inovação de produto. Já Kafchehi, Hasani e Gholami (2016) demonstraram que quanto maior for a orientação para a inovação, a organização tende a usar mais a estratégia prospectora. Embora os estudos mencionados refiram-se a diferentes tipos de inovação, eles trazem evidências de que a postura estratégica da organização se relaciona com a inovação em seu contexto mais amplo, o que se supõe que ocorra também no contexto específico da inovação gerencial.

No que tange a estrutura, Chandler (1962, p. 14) definiu-a como “o desenho da organização através da qual a empresa é administrada”. É o “modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas” (Stoner; Freeman, 1985, p. 230).

A estrutura orgânica é representada pelas decisões descentralizadas, os trabalhadores recebem regras e procedimentos que incentivam o trabalho criativo e autônomo e o aprendizado, a organização possui poucos níveis de gestão, os departamentos e trabalhadores são especializados em suas funções e as comunicações verticais e horizontais são rápidas, fáceis e abundantes (Nahm; Vonderembse; Koufteros, 2003).

Nahm, Vonderembse e Koufteros (2003) tratam a estrutura organizacional a partir da formalização, número de camadas na hierarquia, nível de integração horizontal, lócus da tomada de decisão, nível de comunicação. Dessa maneira, em organizações com características orgânicas, os trabalhadores recebem regras e procedimentos (formalização) que incentivam o trabalho criativo e autônomo e o aprendizado. A organização possui poucos níveis de gestão (número de camadas na hierarquia) e os departamentos e trabalhadores são especializados em suas funções (nível de integração horizontal). As decisões são descentralizadas (lócus da tomada de decisão) e as comunicações verticais e horizontais são rápidas, fáceis e abundantes (nível de comunicação) (Nahm; Vonderembse; Koufteros, 2003).

Numa visão contrária a estrutura orgânica, tem-se a estrutura mecanicista, que é caracterizada pelas decisões centralizadas, hierarquia, os trabalhadores recebem regras e procedimentos que privam o trabalho criativo e autônomo e o aprendizado, a organização possui muitos níveis de gestão, os departamentos e trabalhadores são integrados em seus trabalhos, habilidades e treinamento, as comunicações verticais e horizontais são lentas, difíceis e limitadas (Nahm; Vonderembse; Koufteros, 2003).

A estrutura mecanicista é composta por limites, sendo apropriada para ambientes estáveis, enquanto na estrutura orgânica, esses limites desaparecem, apropriado para condições de mudança (Burns; Stalker, 1961). A centralização do controle e autoridade, alto grau de especialização e padronização de tarefas, comunicação formalizada, hierarquia, regras, regulamentos, metas predeterminadas, alta burocracia e rigidez são características da estrutura mecanicista; descentralização de controle e autoridade, estilo participativo de gestão, trabalho em equipe, integração e adaptação, interdependências funcionais são características da estrutura orgânica (Kalagnanam; Lindsay, 1998).

Para Damanpour (1991), organizações com características orgânicas tendem a ter mais facilidade para a inovação, em que organizações com alto escopo de inovação possuem características de especialização, diferenciação funcional, profissionalismo e centralização (relação negativa). O autor acrescenta que organizações inovadoras criam uma estrutura propícia para facilitar a inovação.

Damanpour (1996) concluiu que a complexidade organizacional, medida pela estrutura (departamento ou diferenciação funcional e especialização ou diferenciação ocupacional) e tamanho (número de funcionários), se relaciona com a inovação organizacional (número de inovações iniciadas ou implementadas). Walker (2008) constatou que as inovações gerenciais estão associadas a estrutura organizacional com características orgânicas. Sisaye (2003) argumenta que as estruturas organizacionais podem facilitar ou inibir a inovação gerencial.

Su, Chen e Wang (2018) destacam algumas contribuições da estrutura orgânica para a inovação gerencial, como a descoberta de fraquezas e deficiências organizacionais que contribui para melhorar as capacidades e práticas gerenciais. Ajuda na introdução de novos conhecimentos e habilidades. Permite a superação das resistências na inovação gerencial e integra diferentes departamentos e equipes. Su, Chen e Wang (2018) acrescentam que uma organização com estrutura mecanicista deve prestar atenção dos seus efeitos incompatíveis com a inovação gerencial, devendo tornar sua estrutura mais orgânica, ao considerar a descentralização, enfraquecimento de regras e procedimentos formais, incentivo a comunicação e troca de informações, flexibilidade organizacional.

No que tange ao ambiente, Duncan (1972) o conceitua como os fatores físicos e sociais que são considerados na tomada de decisão dos indivíduos na organização. Ainda, o autor se refere ao ambiente

interno a partir dos fatores físicos e sociais relevantes que estão dentro dos limites da organização ou unidade de decisão e que são considerados na tomada de decisão e, o ambiente externo aos fatores que estão fora dos limites da organização ou unidade de decisão.

O ambiente interno é identificado pelas características do pessoal da organização (por exemplo, habilidade, comprometimento), estrutura funcional (por exemplo, características tecnológicas, relações entre unidades organizacionais) e objetivos organizacionais. Já o ambiente externo se identifica pelas características dos clientes, fornecedores, concorrentes, sócio-político e tecnologia (Duncan, 1972).

Ao considerar o ambiente e as inovações, para Damanpour e Evan (1984), as inovações gerenciais são respostas à mudança do ambiente ou meios de provocar mudanças em uma organização. A inovação em um contexto mais amplo, é concebida como um meio de mudar a organização, seja como resposta ao ambiente externo ou como uma ação preventiva para influenciar o ambiente (Damanpour; 1996). De acordo com Damanpour e Gopalakrishnan (1998), a mudança do ambiente é percebida, muitas vezes, como impulsionadora da inovação nas organizações.

No tocante ao ambiente interno, a inovação gerencial (sistema de contabilidade gerencial) bem planejada tende a reduzir a incerteza e dar suporte à tomada de decisão (Abernethy; Bouwens, 2005). No entendimento de Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) as organizações inovam para se adaptarem às mudanças do ambiente, em decorrência da pressão do ambiente externo, como competitividade, escassez de recursos, demandas dos clientes ou devido a uma escolha organizacional interna, para ter competências distintas, aumentar a extensão e qualidade dos serviços. Na percepção de Ganter e Hecker (2013), o ambiente competitivo instiga as organizações a inovarem.

As mudanças no ambiente externo, tais como demandas dos consumidores, regulamentação governamental, concorrência externa, exigências dos acionistas, ao representarem maior incerteza, criam para as organizações, a necessidade de mudança para se adequar a esse ambiente, essa mudança também está relacionada a adoção de novas abordagens gerenciais (Sisaye, 2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é caracterizado como qualitativo, descritivo e estudo de caso. O caso de estudo é uma organização listada na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), cuja atividade principal é a metalurgia, segundo a B3. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários, documentos e observação. Os questionários utilizados foram indicados no roteiro de entrevista para demonstrar o momento da sua aplicação. O entrevistado tendo em mãos o questionário, se reportou as suas respostas para conceder a entrevista, no que se refere as características dos fatores contingenciais que contribuíram de maneira mais intensa para a adoção da inovação gerencial.

O roteiro de entrevista foi estruturado com quatro perguntas abertas e aplicação de dois questionários, para identificar características da estrutura organizacional e do ambiente. As perguntas abertas foram: (i) Como você percebe a postura estratégica da organização comparado com os concorrentes?; (ii) Como a estratégia organizacional contribuiu para a adoção do novo modelo de gestão? O novo modelo de gestão é oriundo de alguma estratégia ou foi adotado para contribuir com a postura estratégica?; (iii) Tendo como base as suas respostas no questionário (características da estrutura organizacional), na sua opinião, como a estrutura organizacional contribuiu para a adoção do novo modelo de gestão? O novo modelo de gestão adotado em decorrência de quais dessas características estruturais? Explique a partir do(s) elemento(s) considerado(s) no questionário; (iv) Tendo como base as suas respostas no questionário (características do ambiente), na sua opinião, como o ambiente contribuiu para a adoção do novo modelo de gestão? O novo modelo de gestão foi adotado em decorrência de quais dessas características do ambiente? Explique a partir do(s) elemento(s) considerado(s) no questionário. O questionário é composto por 45 assertivas em escala *Likert* de cinco pontos (19 para estrutura e 26 para ambiente).

Para o fator contingencial estrutura se utilizou o instrumento elaborado por Nahm et al. (2003), apenas com os itens finais do teste do modelo, estruturado em escala *Likert* de cinco pontos. Esse instrumento aborda as características para lócus da tomada de decisão, natureza da formalização, número de camadas na hierarquia, nível de integração horizontal e nível de comunicação. Essas características seguem a distinção de estrutura orgânica e mecânica de Burns e Stalker (1961), em que mais próximo de cinco refere-se a estrutura orgânica e mais perto de uma estrutura mecanicista. O questionário para o fator contingencial ambiente foi elaborado a partir do estudo de Duncan (1972), do qual utilizou-se as características do ambiente interno e externo para compor as assertivas.

As entrevistas semiestruturadas com 10 gestores de nível decisório, selecionados por meio da aplicação da técnica *snowball*, ocorreram entre os dias 28 de julho de 2020 e 20 de outubro de 2020, as quais foram realizadas por meio do *Google Meet*, em decorrência da pandemia. As transcrições foram enviadas por e-mail para cada um dos participantes, com a oportunidade de lerem e realizarem alterações, exclusões ou acréscimo de informações. No entanto, não houve modificações.

Os documentos consultados referem-se aqueles divulgados pela organização, como relatório de administração, demonstrativos financeiros, *site* da organização, página no Facebook, Youtube, entre outros. Quanto a consulta do *site* da organização, página no Facebook, Youtube foram tirados *prints* das telas em que havia as informações utilizadas para fins de análise. Por meio da Tabela 1 apresenta-se o constructo do estudo.

Tabela 1 – Constructo do estudo

Categoria	Subcategorias	Definição operacional	Autores
Estratégia	Defensora	Estabilidade no mercado, gama mais limitada de produtos, proteção do seu domínio de mercado.	Miles et al. (1978), Snow e Hrebiniak (1980).
	Prospectora	Ampla domínio do mercado, novas áreas de produtos e mercado, novas oportunidades.	
	Analísadora	Equilíbrio entre estabilidade e novos desenvolvimentos.	
Estrutura	Orgânica	Lócus da tomada de decisão, natureza da formalização, número de camadas na hierarquia, nível de integração horizontal, nível de comunicação.	Burns e Stalker (1961), Nahm, Vonderembse e Koufteros (2003).
	Mecanicista		
Ambiente	Interno (pessoal, funcionalidade organizacional e unidades de equipes, nível organizacional)	Formação, habilidade tecnológica e gerencial, envolvimento e comprometimento, tecnologia, interdependência das unidades, conflitos, objetivos e metas, processo integrativo, natureza do serviço/ produto	Duncan (1972), Damanpour, Walker e Avellaneda (2009).
	Externo (clientes, fornecedores, concorrentes, sociopolítico, tecnológico).	Distribuidores de produto/serviço, usuários reais de produto/serviço, fornecedores, oferta de trabalho, concorrentes, competitividade, controle regulamentar do governo, política pública, relação com sindicatos, tecnologia.	
Inovação gerencial	Novo modelo de gestão	Implementação de instrumentos gerenciais, KPIs, gestão a vista, indicadores em tempo real, orçamento, tecnologia e eficiência das operações e processos produtivos.	Emergiu do caso. Mol e Birkinshaw (2009), Vaccaro et al. (2012).

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, de acordo com Yin (2015), para a validade do constructo se utilizou múltiplas fontes de evidências (questionário, entrevista, documento e observação), se estabeleceu o encadeamento das evidências (mencionadas as fontes para as descobertas, ao citar as entrevistas, documentos, observação e questionário no decorrer da análise) e se tem a revisão do relatório de estudo de caso.

O projeto de pesquisa foi anexado na Plataforma Brasil e vinculado ao Comitê de Ética da Universidade, em que se obteve aprovação. A análise de conteúdo foi utilizada para analisar os dados. Estruturou-se um referencial de codificação (Bauer; Gaskell, 2017), com as categorias a serem utilizadas para descrever o material qualitativo (Schreier, 2012). Para compor as categorias, foram discriminadas unidades de análise (Martins; Theófilo, 2016). O referencial de codificação para a análise de conteúdo é apresentado por meio da Tabela 2.

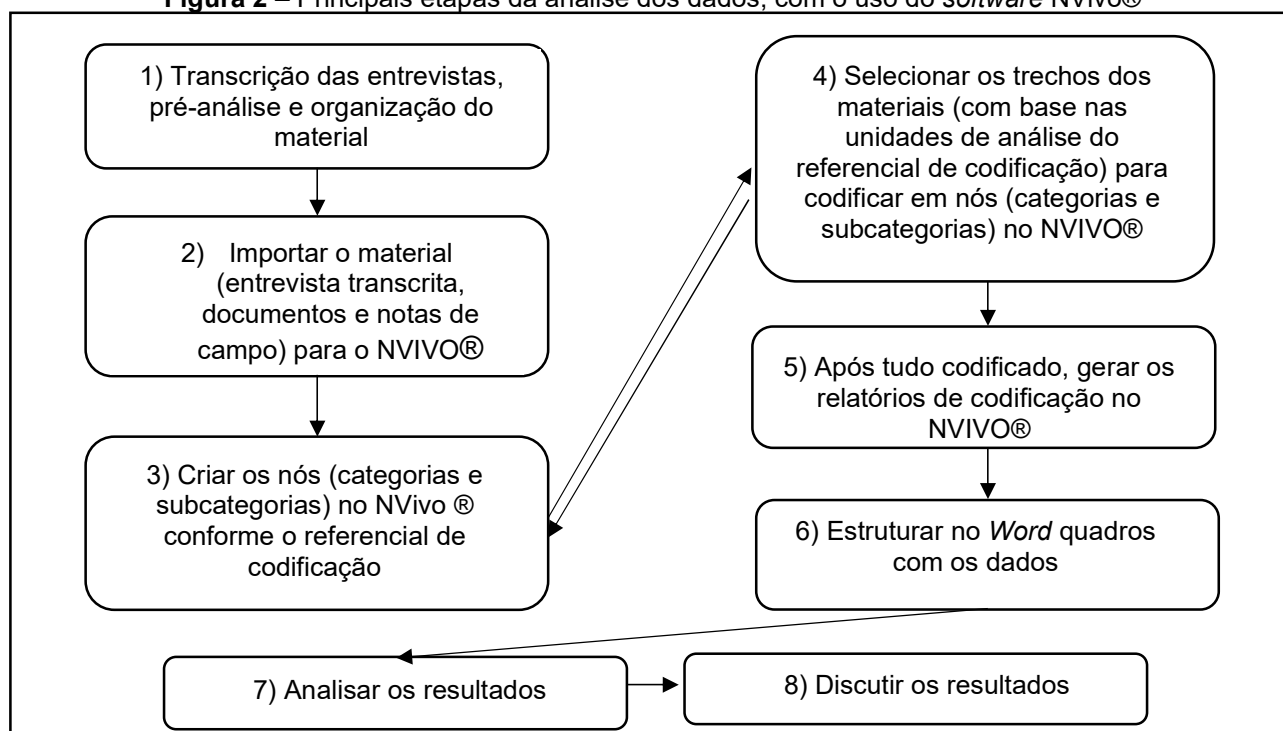
Tabela 2 – Referencial de codificação para a análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Unidades de análise
Estratégia	Defensora	Posicionamento no mercado (estabilidade no mercado, domínio de mercado), produtos (limitados, novos produtos, mercados e oportunidades), equilíbrio entre estabilidade e novos desenvolvimentos.
	Prospectora	
	Analísadora	
Estrutura	Orgânica	Lócus da tomada de decisão, natureza da formalização, número de camadas na hierarquia, nível de integração horizontal, nível de comunicação.
	Mecanicista	
Ambiente	Interno	Pessoal, funcionalidade organizacional e unidades de equipes, nível organizacional.
	Externo	Clientes, fornecedores, concorrentes, sociopolítico, tecnológico.
Inovação gerencial	Emergiu do caso (novo modelo de gestão)	Emergiram do caso (implementação de instrumentos gerenciais, KPIs, gestão a vista, indicadores em tempo real, orçamento, tecnologia e eficiência das operações e processos produtivos).

Fonte: Elaborado pela autora.

O *Software NVivo* auxiliou para a análise dos dados. Por meio da Figura 2 apresenta-se as principais etapas que foram seguidas para a análise dos dados, com o uso do *software NVivo*®.

Figura 2 – Principais etapas da análise dos dados, com o uso do *software NVivo*®



Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram importadas para o *Software NVivo*. Após a codificação do texto, foram gerados os relatórios de codificação, a partir dos quais se estruturou quadros para dar início a descrição dos resultados.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O Caso

Trata-se de uma sociedade anônima de capital aberto, que possui mais de 700 colaboradores em seu quadro funcional. A empresa possui registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) desde a década de 1980 e, em meados de 2015 a organização estava com dificuldades financeiras, inclusive apresentava um PL negativo. Segundo relato dos entrevistados, a situação deficitária da empresa decorreu de um conjunto de decisões equivocadas e controles ineficientes, como no caso da gestão de custos e o controle de qualidade. Naquele momento a sobrevivência e consequente continuidade da empresa estava em questão. Com o intuito

de reverter a situação, a estrutura organizacional, conforme é evidenciado mais adiante, foi reorganizada e emergiu um novo modelo de gestão. Assim, emergiu do estudo que a inovação gerencial é representada por esse novo modelo de gestão.

Ao se considerar a complexidade que se configura um modelo de gestão, vai ser sintetizado aquilo que a partir das observações e entrevistas considera-se com maior relevância para caracterizar o modelo de gestão adotado na organização estudada. Esse modelo de gestão, de maneira sintetizada é caracterizado por controles gerenciais que direcionam a tomada de decisão, promovem agilidade na tomada de decisão, envolvem os colaboradores e garantem transparência nas informações. Está relacionado a implementação de instrumentos gerenciais, KPIs, gestão a vista, indicadores em tempo real, orçamento, tecnologia e eficiência das operações e processos produtivos. O novo modelo de gestão facilitou a comunicação interna além de estimular atitudes inovadoras e proatividade em todos os níveis organizacionais, promovendo um ambiente em constante mudança. No primeiro, segundo e terceiro trimestre de 2020 a empresa apresentou lucro. Então, esse novo modelo de gestão contribuiu para a reversão do PL, conforme fica evidenciado nas entrevistas.

No momento da dificuldade financeira é possível inferir que sua postura estratégica era reatora, a qual, segundo Miles e Snow (1978), refere-se as organizações que se ajustam ao ambiente de maneira inconsistente e instável. No ano de 2015 a gestão adota um conjunto de medidas com o intuito de reestruturar a empresa e redesenhar sua estratégia. Como resultado rompe com a postura estratégica reatora e, tendo como parâmetro a tipificação de Miles e Snow (1978), infere-se que atualmente sua estratégia é prospectora, em decorrência de seu dinamismo e capacidade de explorar novas oportunidades de produtos e mercados. O mesmo ocorreu com a estrutura organizacional, movendo-se de vertical para orgânica. Segundo Nahm, et al. (2003), a estrutura orgânica é representada pelas decisões descentralizadas, os trabalhadores recebem regras e procedimentos que incentivam o trabalho criativo e autônomo e o aprendizado, a organização possui poucos níveis de gestão, os departamentos e trabalhadores são especializados em suas funções e as comunicações verticais e horizontais são rápidas, fáceis e abundantes. Na concepção de Burns e Stalker (1961), a estrutura orgânica é apropriada para condições de mudança. As mudanças realizadas, a partir de 2015, remodelaram o ambiente interno, tornando-o colaborativo e integrativo, alinhado com os propósitos da organização.

4.2 Características dos fatores contingenciais determinantes para a adoção da inovação gerencial

A primeira pergunta realizada foi sobre a postura estratégica da organização diante dos concorrentes. Para identificar essa postura estratégica, utilizou-se a tipologia de Miles e Snow (1978): defensora, prospectora e analisadora. Diversas evidências contribuem para a análise e tipificação da empresa. Uma delas é a criação de um canal de comunicação com os clientes via WhatsApp. A plataforma de atendimento ao cliente por meio do WhatsApp permite verificar as necessidades dos clientes de maneira mais rápida e assim, desenvolver novos produtos, conforme explicado:

A gente implementou um sistema de atendimento via WhatsApp, não é um simples número de WhatsApp, é uma plataforma que tem o número de WhatsApp lá, e a gente tem mais de quinze pessoas que respondem através desse número de WhatsApp, então os clientes tem muito mais voz para falar com a gente, e com isso a gente consegue desenvolver novos produtos, então assim, a gente vê mais rápida a necessidade do mercado, antes não, eu tinha que ter um representante visitando uma retífica, tinha que ter um representante visitando um distribuidor, para depois numa reunião futura a gente entender o mercado e o que está acontecendo através da voz de um representante ou de um preposto de representante ou até mesmo de um vendedor nosso interno que ia visitar o cara, e hoje não, veio uma dificuldade, ele abre o WhatsApp e conversa, ou, ele vem através das mídias sociais (Gestor 2).

O Gestor 2 acrescenta ainda o uso do Instagram para manter relacionamento com os clientes: “A gente usa muito Instagram hoje também, a gente atinge um público bem bacana no Instagram, a gente faz publicação e tudo mais, e as pessoas vem falar via *direct* pelo Instagram.” Também destaca o uso do conceito *Customer Success* (CS), que significa sucesso do cliente: “CS a gente usa também, e a gente acabou transformando toda a nossa área de atendimento, desde representantes, como consultores de sucesso do cliente [...]”. Esses canais de comunicação ficam visíveis no *site* da organização. Os contatos telefônicos, WhatsApp, *links* do Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn e Blogger constam no cabeçalho da página na *internet*.

Os gestores evidenciam a flexibilidade da organização no desenvolvimento de novos produtos, como pode ser observado nas falas: “[...] talvez em alguns mercados, em algumas empresas, o cliente vai encontrar o produto fechado né? E a empresa tem uma certa flexibilidade, então ela consegue absorver melhor essa

demanda” (Gestor 3); “[...] a gente passou a investir numa área de desenvolvimento de novos produtos, então a gente tem pessoas trabalhando nisso [...]” (Gestor 5). Para o Gestor 8 “[...] a estratégia que é montada, de avançar no mercado, então se tem uma estratégia antes, se visualiza aonde quer chegar, a gente tem isso [...]”. Aspectos sobre o desenvolvimento de novos produtos são perceptíveis nos vídeos divulgados por meio do Youtube.

Com relação ao mercado, a empresa tem expandido sua atuação em outros setores, para que o seu faturamento não dependa exclusivamente de apenas um setor. Segundo o Gestor 4, a maior parte da produção era destinada para as montadoras, entretanto, em decorrência da economia que acaba afetando principalmente as montadoras e a organização era impactada, começou a busca por alternativas de mercado. Outro aspecto destacado nas entrevistas foi quanto a mudança da marca, necessária para a melhor compreensão da escrita do nome da empresa, tanto no mercado internacional quanto no mercado nacional. Dessa maneira, reduziram o nome da empresa para que fosse mais fácil a escrita e a pronúncia, principalmente no mercado internacional, segundo o Gestor 2.

Outro fator quanto a mudança da marca refere-se a sua postura no mercado, reposicionar seus valores, expor o significado da marca e os diferenciais da empresa, conforme exposto pelos Gestores 1 e 6:

[...] algo forte também, o posicionamento da marca e dos valores da empresa perante o mercado. Então é algo que a empresa vem trabalhando já desde o ano passado, [...] então ela se reposicionou no mercado e se colocou no mercado realmente como uma empresa que pensa nos colaboradores, uma empresa que pensa no desenvolvimento (Gestor 1).

[...] a gente teve uma mudança de postura de marca, uma mudança bem profunda na consciência de marca, na voz da marca e hoje o nosso grande diferencial é que a gente ousa criar experiência em cada operação de produto. Então, isso é inovador no segmento de auto peças, criar experiências vendendo auto peças, é comum isso no Walt Disney, no Beto Carrero, ou vendendo celular, algo do tipo que seja mais, uma venda mais quente né, que é uma venda onde o produto gera uma emoção, o veículo acabado gera uma emoção, gera uma experiência. Fazer isso com uma peça de motor, que não vai para o dono do carro, que vai para o mecânico, o retificador, é um grande desafio, mas a gente tem ousado criar experiência no processo, na jornada de compra, isso é um grande diferencial para o nosso mercado [...] e a [nome da empresa] transforma a jornada do negócio algo muito mais presente e ousando criar experiências (Gestor 6).

Na visão do Gestor 9, “os valores e princípios não eram reconhecidos, começou a ser resgatado e voltar a ser vista como uma empresa sustentável”. No que tange a mudança da marca, fica evidenciado nas entrevistas que essa ocorreu devido as seguintes necessidades: (i) melhor compreensão da escrita do nome da empresa; (ii) posicionamento da marca no mercado; (iii) reposicionar os valores organizacionais; (iv) expor o significado da marca e os diferenciais da empresa. No *site* da organização, já na página inicial consta informações sobre a mudança da marca, com destaque para o nome adaptado para atender a própria dinâmica do mercado. Nessa mesma página é transmitido a essência e os valores do negócio. No Youtube consta um vídeo de lançamento da marca. Na visita a empresa também fica evidente essa mudança da marca na fachada, nos murais e em placas.

O Gestor 7 resume de maneira geral a postura estratégica da organização comparado com os concorrentes, que está direcionado a criação de novas oportunidades, desenvolvimento de novos produtos, “novo jeito de atuar no mercado” e mudança da marca. Durante as entrevistas com os gestores pode-se perceber pelas suas falas que a organização possui uma postura estratégica prospectora, com foco no desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. Conforme Miles e Snow (1978), uma organização que adota a estratégia prospectora tende a ser mais dinâmica e busca explorar novas oportunidades de produto e mercado.

Após entender a postura estratégica da organização, questionou-se como a estratégia organizacional contribuiu para a mudança do modelo de gestão, se foi oriundo de alguma estratégia ou foi adotado para contribuir com a postura estratégica. Nesse aspecto, percebe-se que a organização começou a trabalhar na marca, de maneira que essa refletisse a essência do negócio, os propósitos e valores da organização, que já existiam antes da mudança do modelo de gestão, no entanto, foram se perdendo ao longo do tempo. O Gestor 6 expõe: “A primeira ação do [nome do CEO] foi contratar uma empresa reconhecida mundialmente para avaliar o valor da marca dentro do negócio [...], mas mais do que isso, o [nome do CEO] queria conhecer os *drivers* do negócio, o que movia o cliente a pagar bem mais caro por um produto da [nome da empresa] [...]”. O Gestor 6 acrescenta: “[...] nós começamos a trabalhar muito forte a marca [...] para trazer os traços dessa nova gestão, desse novo olhar de negócio [...]”. Conclui sua fala ao refletir sobre os propósitos da organização: “[...] a gente só buscou a essência do que já estava aqui, só buscou o que o [nome do fundador da empresa] fazia lá atrás, no começo, sem chamar de propósito, sem ter essas nomenclaturas que a gente tem hoje, jornada do cliente, sucesso do cliente, isso já existia, só que foi se perdendo ao longo do tempo”.

O Gestor 1 ressalta o fortalecimento da essência e dos valores da organização com a mudança do modelo de gestão, os quais já existiam na organização: “[...] teve o fortalecimento desse conceito, eu falo fortalecimento do conceito também, porque ele não foi criado do zero, ele já era algo enraizado aqui pelo fundador da empresa, [...]”. Explica que “[...] a gestão administrativa, ela acabou não conseguindo atuar da melhor forma, então não tiveram retornos financeiros adequados, porque é uma empresa que sempre vendeu bem, então o problema não era venda, problema era a administração interna [...]”. No *site* da organização sete princípios organizacionais são destacados e explicados, dentre eles atitude inovadora e espírito de equipe. No decorrer das entrevistas percebe-se o destaque que é dado as crenças, as quais são disseminadas na organização e colocadas em prática. Esse destaque também fica evidente nas mídias sociais e demais meios de comunicação.

O Gestor 10 destaca que houve “um grande realinhamento de princípios e propósitos e aí sim um avanço que a gente começa a despontar de forma extraordinária”. Para o Gestor 7, a postura estratégica foi “o ponto chave dessa mudança”, que permitiu, por meio dos pilares estratégicos, dar novos direcionamentos e estruturar um modelo de gestão diferenciado.

A postura estratégica voltada ao mercado fez com que a organização se atualizasse, conforme constatação do Gestor 2: “Acho que isso, todo esse movimento criado para o mercado, em relação a marca, em relação a comunicação, tecnologia, transformação digital, acabou forçando alguns gestores a se atualizarem, não só gestores como a empresa inteira”.

De maneira geral, verifica-se que em decorrência das dificuldades enfrentadas pela organização em meados de 2015, fez-se necessário um direcionamento estratégico, de maneira que se desenhou um novo modelo de gestão. O fortalecimento da essência da organização, dos valores organizacionais e o posicionamento da marca no mercado direcionam as ações dos gestores. A postura estratégica prospectora está alinhada com o novo modelo de gestão, voltado para novas ideias, inovações, busca de novas oportunidades, novos produtos e novos mercados, envolvidos por um sistema de crenças que se fortalece na organização.

Como já mencionado, posiciona-se a empresa como prospectora, a partir do amplo domínio do mercado, novas áreas de produtos e mercado, novas oportunidades, conforme Miles e Snow (1978). As características do comportamento prospector atuaram como determinantes para a adoção da inovação gerencial (mudança do modelo de gestão) na organização objeto de estudo.

Para descrever características do fator contingencial estrutura determinantes para a adoção da inovação gerencial no caso estudado, primeiramente foi aplicado o questionário, adaptado de Nahm, Vonderembse e Koufteros (2003) para identificar as características da estrutura organizacional. O instrumento é dividido em características de *locus* da tomada de decisão, natureza da formalização, número de camadas na hierarquia, nível de integração horizontal e nível de comunicação. Assim, quanto mais as respostas forem perto de concordo totalmente, indicam uma estrutura orgânica, conforme Nahm, Vonderembse e Koufteros (2003). A estrutura orgânica refere-se à descentralização do controle e autoridade, estilo participativo de gestão, trabalho em equipe e compartilhamento de informações (Kalagnanam; Lindsay, 1998).

Constata-se uma estrutura orgânica, que é representada, segundo Nahm, Vonderembse e Koufteros (2003) pelas decisões descentralizadas, os trabalhadores recebem regras e procedimentos que incentivam o trabalho criativo e autônomo e o aprendizado, a organização possui poucos níveis de gestão, os departamentos e trabalhadores são especializados em suas funções e as comunicações verticais e horizontais são rápidas, fáceis e abundantes.

Ainda sobre a estrutura organizacional, constata-se que antes do novo modelo de gestão, havia uma estrutura com diferentes níveis hierárquicos, tomada de decisão centralizada, pouca comunicação e troca de informações entre as áreas:

Certo, no passado como nós tínhamos, nós tínhamos lá diretorias, gerências, supervisores, líderes, vinha de vários níveis, hoje já esses níveis meio que se quebraram, temos o diretor da empresa, os diretores de cada área, gerentes né, e os *heads*, os responsáveis por fazer acontecer, cada um em sua área. Nós tínhamos no passado, uma disputa muito grande entre áreas né, cada um queria defender a sua área, não pensava como um todo, cada um queria defender o seu quadrado e essa mudança de cultura, quebra do paradigma, foi fundamental para que todo mundo pensasse no todo da empresa, o mesmo propósito, o mesmo objetivo, não pensando na sua área especificamente, [...]. As áreas hoje, o escritório é totalmente aberto, as áreas são totalmente integradas, todas as áreas, comercial, setor de suprimentos, engenharia, financeiro, controladoria, se você imaginar um galpão grandão, assim, não tem parede dividindo, é aberto, livre acesso, se você tem alguma dúvida, ou uma reunião rápida, de momento já acontece a fala, já se toma a decisão e flui, é fantástico, o que antes não acontecia [...] (Gestor 4).

[...] importante que houve essa mudança, o *mindset* da parte de gestão da empresa e dos gerentes, [...] era fechado, era muito centralizado, a gestão hoje permite que todos possam

dar ideias, trocar ideias, sugestão, uma gestão mais compartilhada do que era antes, antes era mais, tinha muito ego, ego forte, existia muitas panelinhas, muitos grupinhos, onde alguns trabalhavam para aquele objetivo e outros trabalhavam para outro objetivo, e na verdade não se buscava o objetivo da empresa, [...] (Gestor 8).

A partir da observação *in loco*, visualiza-se que o setor administrativo é todo aberto, sem divisões (sem salas). Nessa área fica o setor financeiro, contábil, controladoria, compras e relacionamento com o cliente. Também a gerente financeira, diretor de inteligência organizacional, diretor de avenida de operação e CEO. Tem algumas salas fechadas para a realização de reuniões. Trata-se de uma área retangular, a porta de entrada está centralizada em relação ao seu comprimento. Ao entrar é possível visualizar todas as mesas de trabalho. Em uma das pontas, estão localizados a gerente financeira, diretor de inteligência organizacional, diretor de avenida de operação e CEO.

A estrutura orgânica é caracterizada nas falas a partir do trabalho em pares, equipes multisetoriais, gestão colaborativa e participativa, envolvimento dos colaboradores, oportunidade de colaborar, estrutura enxuta:

[...] essa organização orgânica, de a gente trabalhar com pares muito diversos e trabalhar muito bem, com equipes multisetoriais, e faz a gente querer atender o nosso cliente extremamente bem, como a gestão é extremamente colaborativa, então tudo o que a gente fez, a gente fez sempre em colaboração. Vamos escrever nosso propósito? Todo mundo participou. Vamos escrever nossos princípios? Todo mundo participou. Vamos lançar a marca? Primeiro para os colaboradores, [...] então essa importância que a gente dá para as pessoas, quando tu se sente realmente parte, tu quer fazer o trabalho diferente, então assim, a atenção genuína para as pessoas, que as pessoas tenham voz, que as pessoas possam realmente fazer o que elas vieram para fazer de melhor, então acho que essa questão de colaboração ela é muito forte e quando tu vem trabalhar para o propósito e não só para ganhar um salário, se torna tudo mais fácil [...] (Gestor 7).

[...] a nossa estrutura é bem enxuta, [...], hoje com toda essa questão de tecnologia, com um quadro mais enxuto, das pessoas assumirem mais responsabilidade, da estrutura orgânica, toda essa proximidade, de pessoas trabalhando de forma mais multifuncional [...] (Gestor 3).

De acordo com o Gestor 9 “se tem acesso a todas as pessoas” e vem “quebrando barreiras, não estão fixos a cargos”. A estrutura relatada fica evidente na figura organizacional, em que se percebe os relacionamentos internos, sem haver um organograma organizacional, com níveis hierárquicos. Trata-se de quatro grandes grupos que compõe a organização: relacionamento, inteligência organizacional, operação e governança exponencial. A organização conta também com quatro comitês: Comitê de Pessoas, Comitê de Produtividade, Comitê de Inovação e Comitê de Ética. Visualiza-se dessa maneira uma estrutura enxuta. No formulário de referência da organização, no item composição dos comitês, é justificado que a organização não possui comitês estatutários e não estatutários.

Após a aplicação do questionário, solicitou-se que, com base nas características consideradas, falassem como a estrutura organizacional contribuiu para a mudança do modelo de gestão e as características estruturais que acarretaram nessa mudança. Nesse aspecto, constata-se a troca de informações entre os membros da organização, a liberdade de emitir opiniões e novas ideias, o que propicia agilidade nas ações, conforme exposto pelo Gestor 3.

O Gestor 5 destaca a confiança nas ações realizadas, a liberdade para emitir opiniões, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, o orgulho de fazer parte da organização: “[...] eu acho que a base talvez poderíamos iniciar pela confiança, uma confiança dos pontos mais estratégicos ali né, [...] além disso, investimento na capacitação do pessoal, isso é muito importante, a gente tem caminhos muito abertos a dar opiniões, sugerindo né, treinamentos, desenvolvimento do pessoal [...]”. Ainda ressalta: “Eu acho que tudo isso contribui muito, assim, está todo mundo alinhado e voltados para a mesma direção [...]”. Para finalizar a sua colocação, faz um resumo geral das principais características que na sua visão contribuíram com a mudança do modelo de gestão: “Seria mais ou menos isso, acho que confiança, o orgulho de fazer parte, o orgulho de sentir a importância que a empresa nos dá, a abertura para novas ideias e a possibilidade de você estar se capacitando, de a empresa colaborar com isso também, então tudo isso fortalece” (Gestor 5).

A organização tem um programa em que os colaboradores podem dar ideias de melhorias, sugestões, inovações e as melhores ideias são reconhecidas e valorizadas. Esse programa ocorre anualmente e foi relatado durante as entrevistas e consta no *site* da organização. O Gestor 2 informa o número de contribuições (projetos) dos colaboradores: “[...] 2015 eram vinte e poucos projetos, 2016 foi para oitenta e poucos projetos ou sessenta e poucos projetos, 2017 acho que chegou a 120, em 2018 foram 220 projetos e em 2019 tivemos 340 projetos [...]”. Destaca que implementarão uma plataforma que permite centralizar as ideias de melhorias, de maneira que todos os colaboradores tenham acesso e possam contribuir, inclusive cocriar a ideia junto,

bem como avaliar a viabilidade de execução.

Nessa mesma perspectiva, a confiança, a troca de informações, as reuniões diárias em um momento crítico em termos financeiros que a empresa passava, contribuíram para a mudança do modelo de gestão, conforme o Gestor 6 relata:

Tá, a primeira pergunta que o [nome do CEO] fez no primeiro momento que ele sentou na mesa com a equipe de gerentes na época, ele falou o seguinte, a gente não vai ter tempo, a empresa está num momento muito crítico, a empresa estava colapsando na semana que ele chegou, [...] a gente não vai ter tempo de construir elos de amizade, se conhecer, mas a gente vai precisar construir imediatamente elo de confiança, essa frase ele repetiu muitas vezes ainda depois, de que naquele momento que a empresa estava colapsando, as decisões tomadas, as reuniões com gerentes eram diárias, não eram trocados e-mails sobre o que estava acontecendo, todos os dias as dez horas tinha reunião com todos os gerentes para falar do cenário, e onde tinha parado, onde ia faltar matéria prima, onde ia faltar dinheiro e tal [...] (Gestor 6).

Os entrevistados relatam que com a vinda do CEO, ações começaram a ser feitas para recuperar a situação financeira da organização, o que envolveu uma mudança do modelo de gestão, de maneira que as tomadas de decisão fossem mais ágeis, houvesse o envolvimento de todos os colaboradores, a confiança, a transparência nas informações e a liberdade de contribuir com novas ideias. O Gestor 6 lembra que no início da reestruturação o CEO fazia mensalmente sete reuniões, para repassar as informações para todos os funcionários, “para deixar todo mundo consciente do que estava acontecendo”. O motivo das sete reuniões, conforme explicado pelo Gestor 6, era porque o auditório suporta somente cem pessoas e como eram em torno de setecentos funcionários, precisava fazer sete reuniões mensais para que todos pudessem participar.

O Gestor 9 acrescenta: “A condição era sobreviver, quem ficou fazer acontecer, para remar junto, ser transparente, comunicação clara e transparente. Quanto mais as pessoas soubessem o que estava acontecendo, melhor seria”. Ressalta que a “gestão é o principal canal de comunicação”.

A organização está estruturada em *heads*, que são os responsáveis por cada área. Essas áreas são agrupadas e para esses grupos também se tem gerências e diretorias, sendo esse um número reduzido. A estrutura orgânica, permitiu um modelo de gestão mais ágil, com tomada de decisão mais rápidas, assertivas, uma participação e alinhamento entre os gestores:

[...] hoje a gente tem muitos *heads*, que são analistas estratégicos, então, como se fossem líderes do processo ou de uma equipe, então essas pessoas assumem a responsabilidade e, de uma pequena equipe, de um processo, projeto, e essas pessoas é que tocam daí, então, sai um pouco daquela estrutura fechada, de hierarquia, de operador, supervisor, gerente, aquela coisa fechada para uma estrutura mais orgânica, aonde a gente tem uma proximidade maior com a diretoria, com o CEO. Então o CEO ele conversa hoje com os *heads*, com os gerentes, então por isso, as tomadas de decisão acabam sendo mais rápidas na empresa e assertivas também. Tem uma coisa também, é o alinhamento, as coisas que a gente faz, como a estrutura ela é mais aberta assim, a gente consegue em determinada circunstância, determinada questão a ser decidida, resolvida, a gente consegue ter um alinhamento maior, uma participação maior de quem seriam as pessoas responsáveis por essa tomada de decisão, então, a estrutura, da forma que está hoje ela facilita muito para que isso aconteça (Gestor 3).

Evidencia-se a partir das entrevistas que a organização tinha uma estrutura hierarquizada, mas devido aos problemas que enfrentava e que desencadearam em uma dificuldade financeira em meados de 2015, iniciou-se um trabalho de envolver todos os membros da organização, formatando-se uma estrutura orgânica, que permitiu desenhar um novo modelo de gestão. A estrutura orgânica foi se moldando juntamente com o novo modelo de gestão. É uma estrutura organizacional que permite desenvolver esse modelo de gestão.

Frente ao exposto, assume-se que a empresa possui uma estrutura orgânica, que segundo Kalagnanam e Lindsay (1998), refere-se à descentralização do controle e autoridade, estilo participativo de gestão, trabalho em equipe e compartilhamento de informações. As características da estrutura orgânica mostraram-se determinantes para a adoção da inovação gerencial (novo modelo de gestão) no caso estudado.

Inicialmente foi aplicado o questionário adaptado de Duncan (1972) para caracterizar o ambiente interno e externo da organização. O ambiente interno corresponde a fatores físicos e sociais relevantes que estão dentro dos limites da organização e que são considerados na tomada de decisão (Duncan, 1972). Já o ambiente externo refere-se a fatores físicos e sociais relevantes que estão fora dos limites da organização e que são considerados na tomada de decisão (Duncan, 1972).

Durante as respostas ao questionário, os participantes realizaram comentários sobre as assertivas, os quais focaram no ambiente interno, caracterizado pela colaboração, respeito, valorização das pessoas,

liberdade de contribuir com novas ideias, ambiente familiar, energia positiva, apoio mútuo, com o propósito de contribuir para a sustentabilidade da empresa:

Ambiente interno para mim a característica mais relevante é a colaboração, respeito pela pessoas, que isso conta muito para mim, a liberdade de trazer novas ideias, esses são pontos cruciais dentro e esse ambiente familiar, claro que profissional, esse ambiente gostoso de se trabalhar, porque a gente passa muito mais horas no trabalho do que fazendo qualquer outra coisa, então ter esse ambiente agradável, ter as pessoas como amigo, ter as pessoas como família, mas com certeza, muito profissionais, nos dá essa vontade de estar aqui dentro né, e isso é muito importante [...] (Gestor 7).

Do ambiente interno eu acho que é essa energia que tem aqui dentro, energia boa, energia positiva, energia que todo mundo quer se ajudar, está todo mundo se apoiando, não existe querer puxar o tapete, [...], então essa energia, a vontade de crescer, a vontade de ser reconhecido, a vontade de tornar cada vez a empresa mais forte, mais sustentável e a pessoa se dar bem, de seguir uma carreira aqui dentro (Gestor 8).

A gente ousou primeiro valorizar as pessoas, criar experiências, a gente cria experiência aqui interno, com as equipes, coisas das mais simples possíveis, [...], construir um ambiente bom de trabalhar, baseado em ética, respeito, valorização do ser humano [...] (Gestor 6).

No *site* da empresa, na página de trabalhe conosco, consta a preocupação com o desenvolvimento humano dos colaboradores, crescimento profissional, realização pessoal e profissional, bem estar e qualidade de vida. Dentre os seus princípios, consta o espírito de equipe, senso de entrega e ética. O Gestor 2 destaca o sentimento de pertencer a empresa: “Pertencimento eu acho, eles se sentem pertencentes ao processo e eles se sentem depois também valorizados pelo que eles fizeram”. Ao falar do ambiente interno, o Gestor 2 também ressalta que todos os colaboradores da organização estão envolvidos com as metas a serem alcançadas: “[...] a gente conseguiu fazer com que toda a fábrica se engajasse as metas, então a gente tem isso muito claro para todos, desde a pessoa da guarida, a recepcionista até a alta gestão”. Comentou que quando as metas e resultados desejados são alcançados, é divulgado para os colaboradores e que em determinado mês foi distribuído bombons com frase de comemoração: “[...] a gente colocou duas sextas com sonho de valsa na frente da empresa e uma frase de comemoração de alcance de metas e resultados” (Gestor 2).

Visualiza-se no *site* da organização, na página de trabalhe conosco, a informação de que a empresa oferece treinamentos, estimula a atitude inovadora e o foco em resultados, a fim de alcançar os objetivos desejados. Fica evidenciado com base nas entrevistas e documentos que a organização está em constante aperfeiçoamento. Quanto as características internas, de maneira geral, ressaltam a formação dos colaboradores, objetivos e metas organizacionais, novas tecnologias. No que se refere ao ambiente externo, destaca-se de maneira sintetizada o aperfeiçoamento na representação comercial, no relacionamento com fornecedores, no atendimento ao cliente, nos avanços tecnológicos. Dentre essas características, no início do processo de mudança, também começou a se fortalecer o envolvimento e comprometimento dos colaboradores e as metas a serem alcançadas, de maneira que o ambiente se torna-se mais colaborativo e integrativo para poderem superar as dificuldades que enfrentavam. Essas são características que foram trabalhadas na organização e continuam sendo aperfeiçoadas.

Na sequência do questionário respondido, perguntou-se como o ambiente contribuiu para a mudança do modelo de gestão e as características do ambiente que corroboraram para tal, a partir dos elementos considerados no questionário. Nesse aspecto, fica evidenciado que as características envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais e processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais contribuíram para a mudança do modelo de gestão, conforme exposto:

[...] eu vejo que o envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, os estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais e o processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais, eu acho que é isso. [...] na parte de equipamentos, tecnologia, informação, técnica educacional, isso eu vejo como secundário, enfim, tecnologias e estruturas que ajudam, mas não foi por elas que teve essa mudança, é muito mais pelo comportamento, pela visão, pelo objetivo, pelas metas, enfim, do que outra coisa (Gestor 1).

O Gestor 5 considera o engajamento e alinhamento com os propósitos da organização: “Acho que uma que eu poderia citar é o engajamento do pessoal, quando eu falo do pessoal, é pessoal do chão da fábrica, posições estratégicas, toda mundo estar alinhado, com os propósitos”. O Gestor 9 menciona “aprendizado e desafio” como as principais características do ambiente interno da organização.

Os aspectos de valorização das pessoas e tecnologia é comentado pelo Gestor 3: “Internamente eu

acho que uma questão que está bem presente, são duas coisas, é a parte de gestão de pessoas, teve uma mudança em termos de valorização das pessoas e também da parte de tecnologia [...]”. Ao mencionar essas duas características que contribuíram com a mudança do modelo e gestão, complementa: “[...] essa mudança da empresa se deu muito com a busca de trazer ferramentas, instrumentos, que melhorassem a tecnologia aqui, para você ser mais eficiente, [...], em todos os aspectos [...]”. No *site* da empresa, na página de trabalho conosco, consta essa preocupação com a valorização das pessoas, a organização acredita que a valorização é o primeiro fator para a excelência do negócio.

O Gestor 1 explica que um marco importante que motivou a mudança do modelo de gestão foi a dificuldade financeira da organização, desencadeada por uma série de fatores. O novo modelo de gestão considera o resultado financeiro como decorrente das demais operações e não como uma atividade meio: “[...] a primeira direção que mudou foi a direção financeira, [...] e ela fez um trabalho bem grande no financeiro, então teve toda uma mudança não só de números, mas da mentalidade, da forma de tratar o financeiro, então, antes o financeiro era visto como uma atividade meio né, e agora ele é visto como uma atividade fim”. Explica que “[...] o financeiro é apenas o resultado das operações anteriores, se você tem um comercial que não está funcionando, se você tem uma operação que não está funcionando, obviamente o resultado financeiro vai ser comprometido”.

A partir da resposta aos questionários e da realização das entrevistas, constata-se que características do ambiente interno foram ressaltadas como determinantes para a adoção da inovação gerencial (mudança do modelo de gestão). Com base no conceito de Duncan (1972) o ambiente interno refere-se a fatores físicos e sociais relevantes que estão dentro dos limites da organização e que são considerados na tomada de decisão. Dentre as características do ambiente interno da organização determinantes para a adoção da inovação gerencial, destaca-se envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais, processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais, engajamento e alinhamento com os propósitos da organização, valorização das pessoas, aprendizado, desafio e tecnologia.

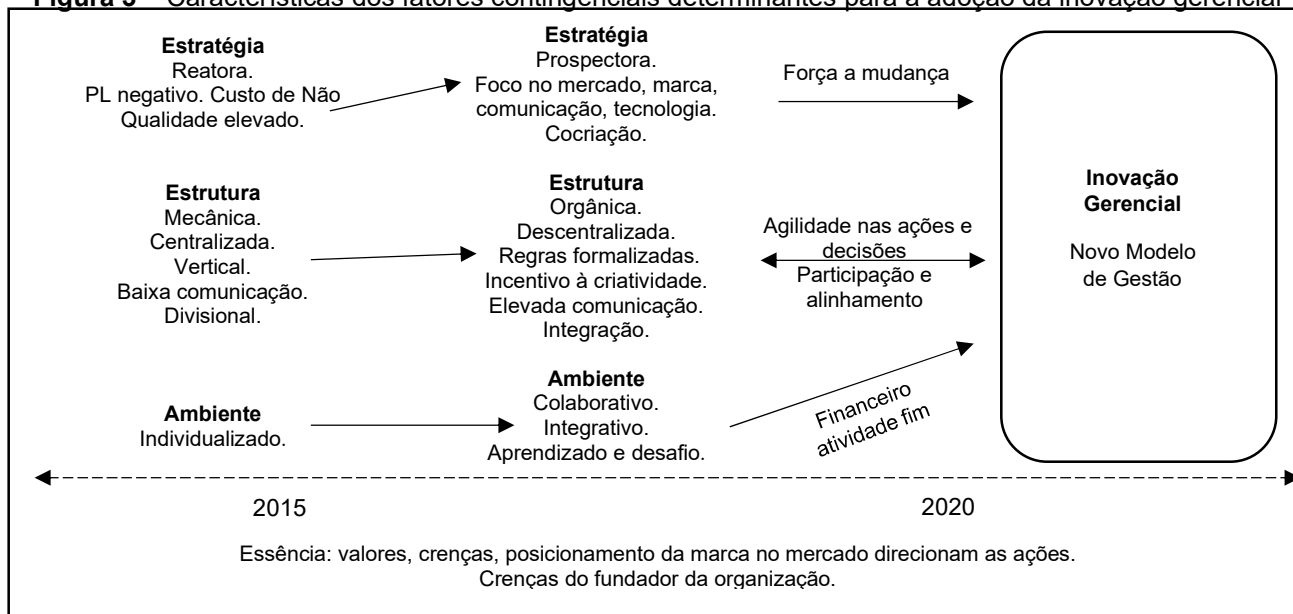
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Emergiu do estudo que a inovação gerencial é representada por um novo modelo de gestão. Esse resultado corrobora com Birkinshaw e Mol (2006), de que se refere a algo novo que representa uma mudança organizacional, como controles gerenciais que direcionam a tomada de decisão, promovem agilidade na tomada de decisão, envolvem os colaboradores e garantem transparência nas informações. Está relacionado a implementação de instrumentos gerenciais, KPIs, gestão a vista, indicadores em tempo real, orçamento, tecnologia e eficiência das operações e processos produtivos. O novo modelo de gestão facilitou a comunicação interna além de estimular atitudes inovadoras e proatividade em todos os níveis organizacionais, promovendo um ambiente em constante mudança. Essas constatações estão de acordo com Sisaye (2003), de que esse tipo de inovação influencia os níveis e tarefas organizacionais, assim, podem se materializar novos sistemas de relatórios, políticas de recrutamento e de pessoal, mecanismos de controle interno, decisões de alocação de recursos e sistemas de colaboração e coordenação interfuncionais.

O resultado encontrado reforça o entendimento de que a inovação gerencial, de acordo com Selkani (2020) representa a evolução de conceitos para melhor gestão e direção da organização, com o objetivo de melhorar seu desempenho. Ainda, corrobora com Janka, Heinicke e Guenther (2020) de que é a geração/invenção ou adoção/implementação de uma nova prática, processo, procedimento ou estrutura em uma organização para melhorar a gestão. Pode-se inferir que o novo modelo de gestão e as mudanças ocorridas estão relacionados com inovações não técnicas, que consistem em novas abordagens gerenciais (Damanpour; Evan, 1984; Damanpour; Walker; Avellaneda, 2009). Diferente das inovações técnicas, que ocorrem na atividade principal da organização, podem ser a ideia de um novo produto, novo serviço, novo processo de produção ou operação dos serviços de uma organização, não se trata apenas de inovações resultantes do uso da tecnologia, como as inovações tecnológicas (Damanpour; Evan, 1984).

O estudo assume que fatores contingenciais foram condicionantes para a inovação gerencial adotada pela empresa investigada. Assim, as características da organização com base nos fatores contingenciais estratégia, estrutura e ambiente determinantes para a adoção da inovação gerencial são ilustradas na Figura 3.

Figura 3 – Características dos fatores contingenciais determinantes para a adoção da inovação gerencial



Fonte: Dados da pesquisa.

Descreve-se como característica contingencial estratégica o foco no mercado, marca, comunicação, tecnologia, cocriação, estratégia prospectora que força a mudança. As características de descentralizada, regras formalizadas, incentivo à criatividade, elevada comunicação e integração sintetizam a estrutura organizacional orgânica, que juntamente com a inovação gerencial, permitiram participação e alinhamento nos objetivos organizacionais e, agilidade nas ações e decisões. O ambiente interno colaborativo, integrativo, aprendizado e desafios, com uma mudança na mentalidade de que o financeiro é uma atividade fim e não uma atividade meio também determinaram a inovação gerencial. Esses resultados corroboram com Adam (2020), os quais descobriram que bom ambiente de trabalho, interação dos funcionários, objetivos e regras justas, disponibilidade de tecnologia apropriada, contribuem para a inovação gerencial. Assim também como vai ao encontro dos resultados encontrados por Janka, Heinicke e Guenther (2020), que a inovação gerencial pode ser moldada por meio do comprometimento dos funcionários com as organizações.

Verifica-se que a organização possui uma postura estratégica prospectora, com foco no desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. Essa estratégia prospectora é caracterizada na organização principalmente pelo relacionamento com os clientes, inovação de produtos, expansão da atuação em outros setores, mudança da marca, realinhamento de princípios e propósitos.

É importante resgatar a questão de que em meados de 2015, em razão da dificuldade financeira da organização, o fato dela ter um valor considerável de Custo de Não Qualidade e desperdícios, processos internos que apresentavam falhas, menor atenção aos custos e despesas, apresenta evidência significativa de que a organização tinha uma postura estratégica reatora. Na prática, a organização tentava sobreviver, na época tinha dificuldade de obter crédito junto aos fornecedores e instituições financeiras. O caminho delineado a partir de 2015, culminou na reversão da situação deficitária em um espaço curto de tempo. Com a reversão a empresa retoma a confiança de clientes, fornecedores e financiadores. Está claro, com base nos dados coletados que a mudança drástica no modelo de gestão, respaldada pela essência da organização herdada de seu fundador e preservada apesar das adversidades, foram propulsores da modificação da postura estratégica. É surpreendente a evidenciação de que a empresa migra de um extremo – tipologia estratégica reatora – para outro – tipologia estratégica prospectora, constituindo-se como um achado relevante para a literatura que estuda as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978).

De acordo com Miles e Snow (1978), os reatores se ajustam ao ambiente de maneira inconsistente e instável. A organização antes de 2015 configurava-se nesta tipologia. Evidências como realização de vendas com prejuízo para gerar caixa, patrimônio líquido negativo, falta de crédito, taxas elevadas de não qualidade, erros nas estimativas de custos sustentam a inferência sobre a postura estratégica reatora. Com o posicionamento e as ações que foram gradativamente adotadas, a organização passou a assumir uma postura estratégica prospectora. Segundo Miles e Snow (1978) uma organização prospectora tende a ser mais dinâmica e busca explorar novas oportunidades de produto e mercado.

O novo modelo de gestão se desenhou a partir de um direcionamento estratégico, em decorrência das diferentes dificuldades enfrentadas pela organização, que não eram apenas financeiras, mas também dificuldades globais, como o valor considerável de Custo de Não Qualidade, prejuízos, processos internos falhos, menor atenção a gestão de custos, entre outros. A dificuldade financeira foi uma consequência da

baixa capacidade da organização responder as mudanças no mercado e enfrentar a crise econômica mundial deflagrada a partir de 2008 e, consequentemente das decisões tomadas. Então, inicialmente se fortaleceu a essência da organização e os valores organizacionais.

Esse resultado se alinha com o estudo de Boeker (1989), o qual demonstrou que as características da fundação de uma organização imprimem sua estratégia inicial, contribuindo para um consenso interno em torno de uma determinada abordagem estratégica. As condições subsequentes à fundação também influenciam o grau em que uma estratégia inicial é perpetuada. Dessa maneira, com base nas entrevistas, entende-se que as características da fundação da organização revelam uma estratégia prospectora, as quais sob condições de crise financeira se tornaram reatoras, o que levou a organização reverter essa situação. Consta-se que o novo modelo de gestão está alinhado com a postura estratégica prospectora, voltada para novas ideias, inovações, busca de novas oportunidades, novos produtos e novos mercados, envolvidos por um sistema de crenças que se sustenta na organização.

O alinhamento entre a postura estratégica prospectora e a inovação gerencial, representada pelo novo modelo de gestão, corrobora o estudo de Pittino e Visintin (2009), de que os prospectores são orientados para a inovação de produtos e a exploração de novos domínios de mercado. Também está alinhado com os achados de Kafchehi, et al. (2016) que demonstraram relação entre a orientação da organização em relação à inovação e a estratégia, quanto maior for a orientação para a inovação, a organização tende a usar mais a estratégia prospectora.

Quanto ao fator contingencial estrutura, constata-se uma estrutura orgânica, caracterizada na organização principalmente pelo trabalho em equipe, gestão colaborativa e participativa, envolvimento dos colaboradores, estrutura enxuta, a liberdade de emitir opiniões e novas ideias, o que propicia agilidade nas ações, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, comunicação clara e transparente. Essa estrutura orgânica formatou-se a partir do envolvimento e engajamento de todos os membros da organização, que permitiu desenhar um novo modelo de gestão, devido aos diversos problemas, os quais culminaram em um PL negativo.

A estrutura orgânica foi se moldando juntamente com o novo modelo de gestão. É uma estrutura organizacional que permitiu desenvolver o modelo de gestão e foi sendo reestruturada pelo modelo de gestão. Alinha-se com Su, et al. (2018), de que uma estrutura mecanicista deve prestar atenção dos seus efeitos incompatíveis com a inovação gerencial, devendo tornar sua estrutura mais orgânica, ao considerar a descentralização, enfraquecimento de regras e procedimentos formais, incentivo a comunicação e troca de informações, flexibilidade organizacional.

O alinhamento entre a estrutura organizacional orgânica e a inovação gerencial, representada pelo novo modelo de gestão, corroboram os estudos de Walker (2008), Sisaye (2003) e Su, et al. (2018). Walker (2008) constatou que as inovações gerenciais estão associadas a estrutura organizacional com características orgânicas. Su, et al. (2018) destacam algumas contribuições da estrutura orgânica para a inovação gerencial, como a descoberta de fraquezas e deficiências organizacionais que contribui para melhorar as capacidades e práticas gerenciais. Ajuda na introdução de novos conhecimentos e habilidades. Permite a superação das resistências na inovação gerencial e integra diferentes departamentos e equipes.

No que se refere aos aspectos do ambiente que impulsionaram a inovação gerencial, os gestores focaram no ambiente interno, caracterizado pela colaboração, respeito, valorização das pessoas, liberdade de contribuir com novas ideias, ambiente familiar, energia positiva, apoio mútuo, com o propósito de contribuir para a sustentabilidade da empresa. Consta-se que características do ambiente interno foram ressaltadas como contribuição para a mudança do modelo de gestão, dentre elas, destaca-se envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais, processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais, engajamento e alinhamento com os propósitos da organização, valorização das pessoas, aprendizado, desafio e tecnologia. Ressalta-se que o marco para essa mudança do modelo de gestão foram os diversos problemas que desencadearam na dificuldade financeira da organização. Essas características corroboram os resultados de Chatzoglou e Chatzoudes (2018), de que a inovação (produto e processo) decorre de um conjunto de antecedentes, tais como práticas que envolvam os funcionários nas iniciativas de mudança, reforçar e recompensar comportamentos positivos, estímulo ao diálogo, colaboração, compartilhamento de conhecimento. No entanto, há poucas evidências na literatura quanto ao ambiente interno.

Por mais que não tenha sido objetivo do estudo, durante a realização das entrevistas também pode-se perceber que os fatores ambientais antes da mudança do modelo de gestão eram complexos, pois representavam inúmeras restrições para a organização, pelas limitações de equipe, de produtividade, estrutura que dificultava a inovação, limitações impostas pelo ambiente externo, relacionadas as barreiras para captação de recursos, inclusive recursos capazes de contribuir para a alteração desse quadro. No entanto, em termos de ambiente externo, um fator positivo preponderante era a confiança que os clientes depositavam na organização, na visão dos gestores.

No ambiente interno, um ponto de ruptura foi quando a organização modifica seu quadro diretivo, a sua estrutura e convida os colaboradores que quisessem continuar, para juntos construir uma nova organização, de maneira colaborativa, aspecto esse que marca o ponto de transição. O desafio era reerguer a empresa, com uma nova visão, uma visão colaborativa. No entendimento de Naranjo-Gil et al. (2009), decisões de adoção da inovação também dependem crucialmente das características dos indivíduos responsáveis.

O ponto de fixação relacionado ao ambiente que garantiu que a inovação gerencial acontecesse são aqueles já estabelecidos e indicados anteriormente (envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais, processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais, engajamento e alinhamento com os propósitos da organização, valorização das pessoas, aprendizado, desafio e tecnologia).

O ambiente incerto (crise, dificuldades financeiras, etc.) fez com que a organização mudasse, de maneira que tivesse controle das suas ações. Essa mudança também favoreceu no momento da pandemia de COVID-19, pois como já enfrentaram situações difíceis e tiveram que se moldar, não foram afetados bruscamente, em decorrência do conhecimento adquirido e dos sistemas de informação que permitem tomar decisões de maneira ágil e assertiva. Conforme Gordon e Miller (1976), a percepção de uma maior incerteza no ambiente, faz com que gestores organizem sistemas de informações que permitam lidar com a incerteza percebida.

A organização usa diferentes ferramentas para se comunicar rapidamente com os clientes, fornecedores e público em geral, como WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn, Blogger, *link* direcionado para vídeo da impressora 3D, o conjunto diversificado de mecanismos de comunicação possibilita rápida comunicação com esse ambiente. Baseado nessa situação, há de se supor que a empresa utilizou mecanismos inovadores de gestão para garantir adequação e criar condições que permitem prever os fatores do ambiente, especificamente clientes. Conforme Tocher (1970), na interpretação de Ewusi-Mensah (1981), em modelos preditivos do ambiente, dois fatores podem ser responsáveis por inadequações. O primeiro refere-se a fatores implícitos do ambiente que podem não ser compreendidos corretamente e o segundo, mesmo se os fatores implícitos do ambiente são compreendidos, certos mecanismos críticos podem ser pouco conhecidos ou conhecidos parcialmente. Essas duas situações combinadas, segundo o autor, resultam em falhos controles do ambiente, os quais podem ser melhorados a partir da ampliação das experiências no ambiente.

Ewusi-Mensah (1981) considera a organização um sistema “adaptativamente racional”, que pode de maneira rápida e eficaz responder as ameaças ou oportunidades encontradas no ambiente por meio da modificação do seu comportamento. Dessa maneira, a organização estudada construiu um modelo de gestão tido como sistema adaptativo racional, o qual permite que a organização inclusive passasse a atuar em áreas que não trabalhava, como por exemplo, o segmento ferroviário e abandonasse outras que não geravam rentabilidade, ou seja, o sistema de informação da organização suporta decisões de atuação no mercado. Assim como permite segurança na tomada de decisões estratégicas, como produzir componentes ou importá-los de países como a China.

A necessidade de readequação do ambiente interno para atender o ambiente externo gerou modificação na estrutura e controle organizacional na organização objeto de estudo. Na visão de Subramaniam et al. (2011), um dos principais determinantes da estrutura e dos sistemas de controle organizacionais são os fatores ambientais.

Nesse contexto, a inovação gerencial, representada pelo novo modelo de gestão está alinhada a contextos específicos, sendo características dos fatores contingenciais determinantes para que ocorra a inovação gerencial. Dessa maneira, se verifica um alinhamento entre fatores contingenciais e a adoção da inovação gerencial, assim como preconizado por Ketchen, et al. (2007) e Wiengarten, et al. (2012).

O alinhamento das características dos fatores contingenciais (estratégia, estrutura e ambiente) determinantes para a adoção da inovação gerencial é composta pela estratégia prospectora, estrutura orgânica e ambiente colaborativo. No caso estudado, a estratégia prospectora é alinhada para novas ideias, inovações, busca de novas oportunidades, novos produtos e novos mercados. A estrutura orgânica direcionada para o trabalho em equipe, gestão colaborativa e participativa, envolvimento dos colaboradores, estrutura enxuta, liberdade de expressar opiniões e novas ideias inclusive com ambiente que estimula a cocriação, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, comunicação clara e transparente. Por fim, as características do ambiente interno estão alinhadas com o envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais, processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais, engajamento e alinhamento com os propósitos da organização, valorização das pessoas, aprendizado, desafio e tecnologia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou descrever as características dos fatores contingenciais (estratégia, estrutura e ambiente) que são determinantes para a adoção da inovação gerencial no caso estudado. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso, com recorde transversal, em uma organização listada na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), cuja atividade principal é a metalurgia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários, documentos e observação. As entrevistas foram realizadas com dez gestores de nível decisório. A análise de conteúdo foi utilizada com o auxílio do Software NVivo. A inovação gerencial foi representada pela mudança do modelo de gestão na organização estudada, que ocorreu a partir de 2015, quando a organização enfrentava problemas que desencadearam diversas dificuldades, principalmente, financeira. O ano de 2015 é considerado pelos membros da organização como o marco inicial para as mudanças ocorridas e que refletiram na melhora significativa de seu desempenho, pois a empresa vinha desde 2015 com um Patrimônio Líquido negativo, o qual foi decrescendo e revertido no ano de 2020, apesar da crise gerada pela Pandemia da Covid-19. O entendimento do contexto histórico e o desdobramento das decisões que afetaram as contingências e desencadearam inovações gerenciais foram fundamentais para o alcance do objetivo e responder à questão problema.

Foi surpreendente captar o processo de mudança de postura estratégia, a qual em um período de cinco anos migrou de reatora para prospectora, caracterizada principalmente pelo relacionamento com os clientes, inovação de produtos, expansão da atuação em outros setores, mudança da marca, realinhamento de princípios e propósitos. Fica evidente que a postura estratégica prospectora, inicialmente idealizada pelo novo CEO e consolidada no momento atual foi a propulsora do novo modelo de gestão, voltado para sustentar novas ideias, inovações, oportunidades, novos produtos e novos mercados, envolvidos por um sistema de crenças e máxima comunicação que se fortalece na organização.

Atualmente a estrutura organizacional é orgânica, caracterizada na organização principalmente pelo trabalho em equipe, gestão colaborativa e participativa, envolvimento dos colaboradores, estrutura enxuta, a liberdade de emitir opiniões e novas ideias, o que propicia agilidade nas ações, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, comunicação clara e transparente. A empresa migrou de uma estrutura verticalizada e rígida para uma estrutura horizontal e flexível. Conclui-se que no contexto analisado a estrutura atual foi moldada concomitantemente ao novo modelo de gestão. A comunicação multidirecional característica da estrutura orgânica requer canais formais e informais de comunicação capazes de garantir sua fluidez, o que foi viabilizado pelo novo modelo de gestão, o qual contemplava diferentes mecanismos de comunicação entre os membros da organização.

Características do ambiente interno foram ressaltadas como contribuição para a mudança do modelo de gestão, dentre elas, destaca-se envolvimento e comprometimento individual com as metas a serem alcançadas, estilos de comportamento interpessoal, objetivos e metas organizacionais, processo integrativo dos indivíduos e grupos para atingir os objetivos organizacionais, engajamento e alinhamento com os propósitos da organização, valorização das pessoas, aprendizado, desafio e tecnologia. Para se chegar nas características mencionadas, foi necessário tornar a organização mais colaborativa, o desafio era reerguer a organização, aspecto esse que marca o ponto de transição. O ambiente incerto (crise, dificuldades financeiras, problemas de qualidade) gerou uma reação que impulsionou à mudança, de maneira que os gestores tivessem maior controle das suas ações. Nesse sentido, destaca-se as melhorias nos sistemas de informação, de comunicação e pulverização das informações.

Em síntese, os fatores contingenciais estratégia e ambiente interno foram os propulsores para o novo modelo de gestão, ao passo que a estrutura moldou e foi moldada pelas inovações gerenciais adotadas. O estudo oferece contribuições significativas tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática gerencial, ao analisar os fatores contingenciais determinantes para a adoção da inovação gerencial em uma organização do setor metalúrgico listada na B3. O estudo contribui ao ampliar a compreensão da inovação gerencial como algo novo na organização que representa uma mudança organizacional, no que tange a controles gerenciais que direcionam a tomada de decisão, promovem agilidade na tomada de decisão, envolvem os colaboradores e garantem transparência nas informações, além de facilitar a comunicação interna, estimular atitudes inovadoras e proatividade em todos os níveis organizacionais, promovendo um ambiente em constante mudança.

Outra contribuição reside nas características dos fatores contingenciais determinantes para a inovação gerencial, sendo que a adoção da inovação gerencial ocorre em condições específicas, determinadas pelos fatores contingenciais (estratégia, estrutura e ambiente), demonstrando que estratégia e ambiente interno foram os principais propulsores do novo modelo de gestão, enquanto a estrutura organizacional foi tanto um reflexo quanto um elemento de suporte às mudanças implementadas. Esse resultado reforça a interdependência entre essas variáveis. O estudo também contribui com evidências em um contexto específico, em que haverá um alinhamento entre as características dos fatores contingenciais determinantes e a adoção da inovação gerencial. Isso ajuda as organizações a compreenderem o contexto

no qual a inovação gerencial ocorre. Ao demonstrar empiricamente a migração da estratégia reativa para a prospectora como elemento-chave na inovação gerencial, contribui para novas discussões sobre a relação entre a dinâmica estratégica e as mudanças organizacionais.

Os resultados fornecem *insights* valiosos para gestores que buscam implementar mudanças organizacionais bem-sucedidas. O estudo destaca que a transição para um modelo de gestão inovador requer alinhamento entre estratégia, estrutura e ambiente interno. Momentos de crise podem atuar como promotores da inovação gerencial. Por fim, oferece suporte para gestores interessados em promover maior participação e engajamento dos colaboradores em processos de inovação gerencial, com uma estrutura organizacional mais flexível e colaborativa.

Quanto as limitações do estudo, destaca-se que pode haver outros fatores contingenciais que interagem com a inovação gerencial e que não foram considerados neste estudo, como a cultura organizacional. Assim como é possível haver outros determinantes da inovação gerencial, embasados por outra teoria. Estudos futuros podem ampliar a compreensão sobre o entendimento aqui evidenciado da estratégia como um fator contingencial condicionante para a inovação gerencial. Sugere-se ampliar as tipologias estratégias de Miles e Snow e até mesmo observar nuances entre as tipologias estratégicas propostas por outros autores, como no caso do posicionamento estratégico de Porter. Sugere-se realização de estudo de levantamento para evidenciar se o alinhamento encontrado entre características da estratégia prospectora, estrutura orgânica, ambiente interno e inovação gerencial se aplica a outras organizações.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M.A.; BOUWENS, J. Determinants of accounting innovation implementation. **Abacus**, 41(3), 217-240, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2005.00180.x>
- ADAM, H. Effect of Organizational Environment on Administrative Innovation. *Business Review*, 20(6), 258-270, 2021. 10.17265/1537-1514/2021.06.002
- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**. v. 10, p. 123–167, 1988.
- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1154–1184, 1996.
- ARMBRUSTER, H; BIKFALVI, A.; KINKEL, S.; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, 28(10), 644-657, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- BALACHANDRAN, S.; EKLUND, J. The impact of partner organizational structure on innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 69, n. 1, p. 80-130, 2024. <https://doi.org/10.1177/00018392231212680>
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- BATTISTI, G.; STONEMAN, P. How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 187-206, 2010.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, 33(4), 825-845, 2008. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- BIRKINSHAW, J. M.; MOL, M. J. How management innovation happens. **MIT Sloan management review**, v. 47, n. 4, p. 81-88, 2006
- BOEKER, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. **Academy of Management Journal**, 32(3), 489-515. <https://doi.org/10.2307/256432>
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications Limited, 1961.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure, chapters in the history of the America industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHATZOGLU, P.; CHATZOUDIS, D. The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. **European Journal of Innovation Management**, 21(1), 44-69, 2018. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>
- CHENHALL, R. H. *Theorizing contingencies in management control systems research*. **Handbooks of management accounting research**, 1, 163-205, 2007.

- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. **Journal of management**, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, 35(9), 1265-1285, 2014. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management science**, 42(5), 693-716, 1996. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, 34(3), 555-590, 1991. <https://doi.org/10.2307/256406>
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. **Management and organization review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012a. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In: **Handbook of organizational creativity**. Academic Press, p. 483-513, 2012b
- DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". **Administrative science quarterly**, 392-409, 1984. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. **Journal of Engineering and technology management**, 15(1), 1-24, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- DAMANPOUR, F.; SANCHEZ-HENRIQUEZ, F.; CHIU, H. H. Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. **British Journal of Management**, 29(4), 712-730, 2018. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. **Journal of public administration research and theory**, 19(3), 495-522, 2008. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, 46(4), 650-675, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of engineering and technology management**, v. 23, n. 4, p. 269-291, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- DERELI, D. D. Innovation management in global competition and competitive advantage. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 1365-1370, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência estrutural. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. 1. São Paulo: Atlas, 105-133, 1999.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**, 313-327, 1972. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- ETTLIE, J. E.; BRIDGES, W. P.; O'KEEFE, R. D. . Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. **Management science**, 30(6), 682-695, 1984. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
- EWUSI-MENSAH, K. The external organizational environment and its impact on managerial information systems. **Accounting, Organizations and Society**, 6(4), 310-316, 1981. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90010-6)
- GANTER, A.; HECKER, A. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of business research**, 66(5), 575-584, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.040>
- GORDON, L. A.; MILLER, D. A contingency framework for the design of accounting information systems. **Accounting, Organizations and Society**, 1(1), 59-69, 1976. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(76\)90007-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(76)90007-6)
- GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of production economics**, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011
- GUPTA, A. K.; TESLUK, P. E.; TAYLOR, M. Susan. Innovation at and across multiple levels of

analysis. **Organization science**, v. 18, n. 6, p. 885-897, 2007.

IRANMANESH, M.; KUMAR, K. M.; FOROUGH, B.; MAVI, R. K.; MIN, N. H. The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. **Review of Managerial Science**, 15, 1885-1911, 2021.

JANKA, M.; HEINICKE, X.; GUENTHER, T. W. Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. **Review of Managerial Science**, v. 14, n. 6, p. 1363-1404, 2020.

KAFICHEHI, P.; HASANI, K.; GHOLAMI, A. The Relationship between Innovation orientation and strategic typology in business firms. **International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)**, 6(2), 1-20, 2016. <https://doi.org/10.4018/IJKBO.2016040101>

KALAGNANAM, S. S.; LINDSAY, R. M. The use of organic models of control in JIT firms: generalising Woodward's findings to modern manufacturing practices. **Accounting, Organizations and Society**, 24(1), 1-30, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00062-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00062-7)

KETCHEN JR, D. J.; HULT, G. T. M.; SLATER, S. F. Research notes and commentaries toward greater understanding of market orientation and the Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 28, 961-964, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.620>

KUMAR, K.; BOESSO, G.; FAVOTTO, F.; MENINI, A. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 19(1), 132-145, 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001211196442>

LIU, L. YJ; PAN, F. The implementation of Activity-Based Costing in China: An innovation action research approach. **The British Accounting Review**, 39(3), 249-264, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2007.05.003>

MARTINS, G. A; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, 3(3), 546-562, 1978. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic management journal**, 7(3), 233-249, 1986. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>

MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of business research**, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBESE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. **Journal of operations management**, 21(3), 281-306, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00107-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00107-9)

NARANJO-GIL, D.; MAAS, VICTOR S.; HARTMANN, F. GH. How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. **European accounting review**, 18(4), 667-695, 2009. <https://doi.org/10.1080/09638180802627795>

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, 49(1), 55-72, 2011. <https://doi.org/10.1108/002517411111094437>

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management accounting research**, 31, 45-62, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, 5(4), 413-428, 1980. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

PITTINO, D.; VISINTIN, F. Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of Miles and Snow's configurational model. **Journal of enterprising culture**, v. 17(3), 257-295, 2009. <https://doi.org/10.1142/S0218495809000382>

SANTOS, L. T.; BUENO, J. M. Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 15, n. 1, p. e0737-e0737, 2023. [10.24023/FutureJournal/2175-5825/2023.v15i1.737](https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2023.v15i1.737)

SAROOGHI, H.; LIBAERS, D.; BURKEMPER, A. Examining the relationship between creativity and innovation:

A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. **Journal of business venturing**, v. 30, n. 5, p. 714-731, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. Sage Publications, 2012.

SELKANI, Ikrame. Managerial innovation: a new way of managing. **Alternatives Managériales Economiques**, v. 2, n. 4, p. 290-304, 2020. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i4.23395>

SILVA, M. R. R.; KUMASAKA, J. M. V. C. Perspectivas Da Inovação Gerencial No Contexto Brasileiro: Uma Revisão Da Literatura. **Desafio Online**, v. 9, n. 2, 2021. <https://doi.org/10.55028/don.v9i2.9106>

SIMAO, L. B.; RODRIGUES, R. G.; MADEIRA, M. J. External relationships in the organizational innovation. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 3, p. 156-165, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.002>

SISAYE, S. Process innovation and adaptive institutional change strategies in management control systems: Activity based costing as administrative innovation. **Advances in Management Accounting**. 251-285, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7871\(02\)11011-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7871(02)11011-2)

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, 317-336, 1980.

STONER, J. A. F.; Freeman, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

SU, Z.; CHEN, J.; WANG, D. Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. **Technology Analysis & Strategic Management**, 31(3), 253-265, 2018. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>

SUBRAMANIAM, N.; COLLIER, P.; PHANG, M.; BURKE, G. The effects of perceived business uncertainty, external consultants and risk management on organisational outcomes. **Journal of Accounting & Organizational Change**. 7(2), 132-157, 2011. <https://doi.org/10.1108/183259111111139671>

VACCARO, I. G.; JANSEN, J. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. **Journal of management studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. AJ.; HEIJ, C. V. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, 10(1), 1-15, 2013. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. AJ.; MIHALACHE, O. R. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, 35(9), 1245-1264, 2014. <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(4), 591-615, 2008. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>

WAWERU, N.; HOQUE, Z.; ULIANA, E. Management accounting change in South Africa: case studies from retail services. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 17(5), 675-704, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570410567773>

WIENGARTEN, F.; HUMPHREYS, P.; CAO, G.; MCHUGH, M. Exploring the important role of organizational factors in IT business value: Taking a contingency perspective on the resource-based view. **International Journal of Management Reviews**, 15(1), 30-46, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00332.x>

WISCHNEVSKY, J. D.; DAMANPOUR, F. Radical Strategic and Structural Change: occurrence, antecedents, and consequences. **Int. J. Technology Management**, 44(1/2), 2008. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.020698>

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

