

A RELAÇÃO DO CONTROLE GERENCIAL E CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NO RAMO DO AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE CIANORTE-PR

THE RELATIONSHIP OF MANAGEMENT CONTROL AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN AN AGRIBUSINESS COMPANY IN THE MUNICIPALITY OF CIANORTE-PR

Fernanda Alves Zanco¹, Faculdade UMFG, zancofernanda16@gmail.com
Heloiza Sanches Miranda², Faculdade UMFG, heloiza84@hotmail.com
Beatriz Negrelli da Silva³, Faculdade UMFG, cienciascontabeis@umfg.edu.br

Resumo: Este estudo tem como objetivo compreender como a criatividade organizacional e a contabilidade gerencial podem contribuir para o desempenho organizacional. O estudo se enquadra como uma pesquisa qualitativa descritiva, utilizando como método de coleta de dados uma entrevista semiestruturada e observações em uma empresa no ramo do agronegócio situada na cidade de Cianorte-PR. Para analisar os dados foi utilizado o método de análise de conteúdo. O estudo mostra que a combinação de criatividade organizacional e contabilidade gerencial é essencial para o desempenho tanto financeiro quanto não financeiro das organizações, especialmente no setor do agronegócio. Os resultados indicam que a criatividade no ambiente organizacional, ao promover ambientes colaborativos e o uso de tecnologias, como o ERP, impulsiona a eficiência nos processos empresariais. A criatividade na área gerencial, por sua vez, facilita a adaptação às mudanças do mercado e contribui para a geração de soluções inovadoras no planejamento financeiro. Conclui-se que a criatividade organizacional nas relações com clientes surge como uma estratégia importante para a diferenciação no mercado competitivo, além de que a contabilidade gerencial, ao fornecer informações para a tomada de decisões empresariais, possui um papel importante na performance organizacional.

Palavras-chave: contabilidade gerencial; criatividade organizacional; desempenho financeiro e não financeiro.

Abstract This study aims to understand how organizational creativity and managerial creativity can contribute to organizational performance. The research is classified as descriptive and qualitative, using semi-structured interviews and observations in a company in the agribusiness sector located in Cianorte-PR. Content analysis was employed to analyze the data. The study shows that the combination of organizational creativity and managerial accounting is essential for both financial and non-financial performance in organizations, especially in the agribusiness sector. The data analysis indicates that creativity in the organizational environment, by promoting collaborative spaces and the use of technologies like ERP, enhances efficiency in business processes. Managerial creativity, in turn, facilitates adaptation to market changes and contributes to generating innovative solutions in financial planning. Furthermore, organizational creativity in customer relations emerges as an important strategy for differentiation in a competitive market. The study also highlights that managerial accounting, by providing information for business decision-making, plays a key role in organizational performance. As a limitation, the study involved a small number of interviewees, suggesting that future research should expand the sample size and explore the impact of the practices investigated on the growth and viability of companies.

Keywords: management accounting; organizational creativity; financial and non-financial performance.

1 INTRODUÇÃO

A relevância do agronegócio ressalta a importância de entender porque algumas organizações apresentam desempenho superior em comparação com outras. Isso remonta às origens do pensamento

¹ Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade UMFG.

² Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade UMFG.

³ Mestra em Ciências Contábeis e professora da Faculdade UMFG.

econômico e administrativo (Stojcic, 2018), devido ao ambiente organizacional competitivo. Um dos fatores que contribuem significativamente para o desempenho organizacional é a criatividade, a qual é considerada um elemento chave para o desenvolvimento das empresas (Coelho, 2021).

A criatividade organizacional, conforme descrita por Woodman (1993), transcende a concepção de novos produtos, serviços, ideias, procedimentos ou processos. Para esse autor, ela se manifesta como um comportamento criativo comum dentro do contexto organizacional, no qual indivíduos colaboram em um sistema social complexo para criar algo considerado valioso e útil. Giustiniano (2016) complementa essa definição ao enfatizar que a criatividade organizacional engloba não apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas também todos os processos criativos que ocorrem dentro da organização.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial se destaca como uma ferramenta essencial para apoiar as atividades gerenciais das empresas. Ela assegura que as informações disponibilizadas sejam relevantes e úteis para a tomada de decisões, cumprindo, assim, seu propósito de contribuir para o sucesso organizacional (Carraro *et al.*, 2018). Segundo o estudo realizado por Aguiar e Suave (2020) sobre criatividade organizacional e contabilidade gerencial, o debate em torno do tema está em saber se o uso intensivo de controles gerenciais conflita com a criatividade organizacional. O estudo deles apontam que controles gerenciais diminuem a criatividade ao incentivar a motivação extrínseca, que se torna menos propícia à criatividade. Porém, também indica que fatores extrínsecos, como incentivos financeiros, podem promover a criatividade. Diante disso, os controles gerenciais ajudam a atingir metas organizacionais, sugerindo que controle gerencial e criatividade podem coexistir em certos contextos (Aguiar; Suave, 2020).

A pesquisa realizada por Cruz *et al.* (2020) também destaca que a mensuração do desempenho é um ponto chave para que o controle gerencial possa oferecer as informações necessárias para entender até que ponto os objetivos foram atingidos. Além disso, a pesquisa indica que o desempenho organizacional não deve ser analisado apenas sob uma ótica interna, mas também deve levar em consideração a concorrência externa da empresa. Para que isso ocorra, a empresa precisa utilizar métricas financeiras e não financeiras, as quais possibilitem uma visão mais ampla do desempenho. Portanto, depreende-se que o desempenho organizacional está relacionado ao uso eficaz dos controles gerenciais

Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo compreender como a criatividade organizacional e a contabilidade gerencial podem contribuir para o desempenho organizacional. Para tanto, será realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores e colaboradores da empresa do ramo do agronegócio, em Cianorte-PR. Esta pesquisa se justifica, pois tanto a criatividade quanto a contabilidade gerencial desempenham papéis fundamentais no alcance do sucesso organizacional (Speklé, 2017). Na perspectiva social, o estudo destaca a importância de integrar criatividade e controle na tomada de decisões, o que pode influenciar políticas corporativas positivas, como inovações sustentáveis, criação de empregos e redução das desigualdades. Já na perspectiva teórica, complementar os estudos sobre a temática e no setor do agronegócio, onde ainda há poucas discussões.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se caracteriza como qualitativo e descritivo, pois busca explorar as percepções dos entrevistados de forma detalhada sem interferir nos dados. Para a pesquisa em questão será utilizado o método de estudo de caso em uma empresa. A pesquisa será aplicada em uma empresa localizada na cidade de Cianorte PR, inserida na área do agronegócio industrial, fundada em 2021 por dois sócios dos quais permanecem até a gestão atual

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi uma entrevista semiestruturada, baseado nas contribuições dos autores Rego *et al.* (2007), Ashok *et al.*, (2016), Cruz *et al.*, (2020) e López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011). A entrevista foi conduzida com três pessoas, sendo um dos sócios da empresa, o contador e o encarregado do departamento financeiro. A escolha deles se justifica, pois dentro da empresa onde foi realizado a pesquisa, eles são os que possuem maior contato com o tema proposto.

A avaliação das respostas obtidas foi por meio de uma análise de conteúdo, como sugerido por Bardin (2011, p.15). Este procedimento envolverá uma estratégia organizada para estruturar e compreender os dados, que serão primeiramente tabulados e classificados em categorias específicas. As entrevistas foram realizadas e transcritas em novembro de 2024. Cada uma durou cerca de 15 minutos. Ressalta-se que as observações se deram também anterior a esta datas, pois antes da aplicação das entrevistas as pesquisadoras já estavam em contato com a empresa, bem como realizaram visitas ao local.

3 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Conforme os relatos das entrevistas, é possível perceber que os colaboradores possuem um bom entendimento sobre a empresa, seus produtos e seu público-alvo, além de compreenderem a posição da empresa no mercado onde atuam em relação aos seus concorrentes.

Sobre a contabilidade gerencial, um dos benefícios, conforme apontado pelos entrevistados, está ligada à habilidade de proporcionar uma visão completa quanto aos custos e despesas das empresas. Esta informação é de suma importância para assegurar a saúde financeira e utilizar de forma otimizada os recursos disponíveis. De acordo com o entrevistado 1, "é na contabilidade que a gente acaba vendo todos os custos e despesas que a empresa tem". Tal visão reforça a ideia de que sem auxílio das informações geradas a partir das análises contábeis, se tornaria bem mais difícil identificar os pontos de melhoria e desenvolver as melhores estratégias que possam levar a empresa a um desempenho maior. Isso posto, vai ao encontro do que preconiza Marion e Ribeiro (2018), que essa área da contabilidade foca na análise de dados financeiros para fornecer informações que auxiliem na gestão estratégica do negócio.

Em relação à criatividade organizacional, ela assume um lugar importante na promoção de uma cultura de inovação que afeta diretamente a competitividade das empresas. Nas entrevistas, os participantes apontaram diferentes maneiras de vincular a criatividade aos processos. O entrevistado 1 afirmou que, embora a empresa possua processos já definidos, "isso não impede que nossos colaboradores tenham novas maneiras de atingir metas e objetivos", enfatizando que "que novas ideias e perspectivas são fundamentais para a melhora desses processos".

O entrevistado 2 adicionou a abertura para novas ideias afirmando que "com certeza, todas as minhas ideias estão abertas totalmente". Já o entrevistado 3 disse que escuta ativamente a equipe: "Eu ouço as pessoas que trabalham comigo (...) para que a gente consiga construir ideias e projetos bons para a empresa", essa fala reforça o que a literatura descreve, apontando que a liderança se torna um fator essencial para a promoção de ideias criativas dentro das empresas (Rego *et al.*, 2007).

A interação entre gestão e colaboradores é outro ponto importante indicado pelos entrevistados. O entrevistado 1 explicou que na empresa existem reuniões e treinamentos para que a equipe possa sugerir novas ideias sobre os processos, e ainda completa que "quando a equipe se sente ouvida, ela se torna mais motivada a contribuir para o sucesso dos processos". O entrevistado 3 reforçou a importância de ter um tempo semanal dedicado à criação de melhorias na empresa, "nós temos como regra(...)dedicar tempo a pensar em algo novo. Sempre tem algo novo e também em melhoria do que fazemos já". Esta prática participativa possibilita um ambiente cooperativo onde as ideias dos colaboradores são catalogadas e transformadas em ações.

A presença de tecnologias como os sistemas ERP, que é utilizado para integrar a gestão e melhorar os processos internos da empresa, constituiu um outro aspecto ressaltado para evidenciar que a criatividade pode ser potencializada. O entrevistado 1 disse que "no setor contábil, qualquer operação que é feita gera a integração contábil (...) trazendo eficiência do setor contábil, precisão e agilidade". O entrevistado 3 traduziu que processos bem definidos são importantes para a tomada de decisão: "Para mim tomar decisão(...)eu já ter que ter estatística e um não processo feito." E o entrevistado 2 indicou que ainda está em entender melhor a empresa, mas reconhece o quanto é importante manter processos definidos. Tais observações demonstram que a implementação de ferramentas tecnológicas é uma facilitadora para a inovação e para a execução adequada de ideias criativas.

Essas entrevistas demonstram que a criatividade organizacional vai além dos processos internos, estendendo-se para a nova criação de produtos e serviços. O entrevistado 3 comentou que sua empresa possui um departamento de desenvolvimento que realiza melhorias todos os dias: "Todo dia tem desenvolvimento, todo dia tem melhoria no que fazemos". A partir disso, depreende-se a importância da criatividade no contexto organizacional conforme descrita por Rego *et al.* (2007), o que evidenciam que a criatividade vai além de uma competência, tornando-se uma estratégica para a adaptação e o crescimento das empresas perante o mercado. A ênfase dos entrevistados na escuta ativa e na integração entre gestão e colaboradores reforça o papel da liderança como já apontada por Bandeira e Costa (2015), destacando também a importância de aproveitar o pensamento analítico dos colaboradores.

Por fim, em relação as implicações com o desempenho financeiro e não financeiro, verifica-se que eles são dimensões interdependentes na gestão organizacional e sua análise demonstra a complexidade em equilibrar fatores internos e externos. Porém, a criatividade surge ainda como um elo entre o desempenho financeiro e não financeiro. Como foi observado um ponto importante entre qualidade e custo, apontado especialmente em setores sensíveis ao preço, como o agronegócio. O entrevistado 3 diz que "Tudo que é muito bom é mais caro, e nem todo mundo quer uma coisa tão assim". Já o entrevistado 2 afirma que mesmo acreditando que os produtos oferecidos pela empresa são os melhores no mercado, eles precisam sempre estar em busca de inovar seus produtos.

Estes relatos mostram que eficiência organizacional é o resultado de uma ligação estratégica existente entre os itens financeiros e não financeiros. A articulação entre áreas, conforme relatado pelo entrevistado 3, é necessária para que essa ligação (entre controle gerencial, criatividade e desempenho) aconteça: "Eu paro e olho o financeiro lá atrás de tudo isso pra ver se isso vai funcionar."

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral compreender como a criatividade organizacional e a contabilidade gerencial podem contribuir para o desempenho organizacional. Com base nas informações coletadas, torna-se evidente que a contabilidade gerencial em conjunto com a criatividade desempenha um papel importante em diversos aspectos da gestão empresarial, impactando diretamente tanto o desempenho financeiro quanto não financeiro da organização.

Os resultados obtidos nas entrevistas indicam que criatividade organizacional e contabilidade gerencial estão inteiramente ligadas, constituindo assim pilares da inovação e adaptação às mudanças constantes do mercado, principalmente, em empresas do agronegócio. Foi observado ainda que a criatividade organizacional altera o ambiente de trabalho e o relacionamento com os clientes, criando assim um espaço onde a criatividade é estimulada e os colaboradores se sentem motivados a participar de sucesso da organização

Como contribuições encontradas pode-se identificar nas práticas como a teoria pode ser

aplicada no cotidiano empresarial, reforçando a relevância da criatividade como elemento indispensável para o sucesso organizacional abrindo possibilidades para aprofundar o entendimento sobre como práticas específicas podem intensificar os resultados no ambiente corporativo. Já como limitação, indica-se a realização da pesquisa com um número reduzido de colaboradores, o que pode ter limitado a profundidade da análise. Para uma avaliação mais ampla, observou-se que seria necessário incluir entrevistas de outras áreas da empresa além da contabilidade, gestão e financeiro.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, DOUTOR, A. B. de; SUAVE, R. Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2020.

ASHOK, M.; NARULA, R.; MARTINEZ-NOYA, A. How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? **Journal of knowledge management**, v. 20, n. 5, p. 1004–1024, 2016.

BANDEIRA, M. G.; COSTA, L. F.. **Dimensões criativas da economia da cultura: Primeiras observações**. Salvador, BA: EDUFBA, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Trabalho original publicado em 1977.

CARRARO, *et al* .**Destaques da contabilidade gerencial**. Estudo coordenado pelo SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018

COELHO, F. J. *et al*. Control mechanisms, management orientations, and the creativity of service employees: Symmetric and asymmetric modeling. **Journal of business research**, v. 132, p. 753–764, 2021.

CRUZ, A. P. C. DA *et al*. Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 99–113, 2020.

GIUSTINIANO, L.; LOMBARDI, S.; CAVALIERE, V. How knowledge collecting fosters organizational creativity. **Management decision**, v. 54, n. 6, p. 1464–1496, 2016.

LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, Á. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International journal of information management**, v. 31, n. 6, p. 502–509, 2011.

MARION, J.C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. Saraiva Educação SA, 2017.

REGO, A. *et al*. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. **Journal of business research**, v. 65, n. 3, p. 429–437, 2012.

SPEKLÉ, R. F.; VAN ELTEN, H. J.; WIDENER, S. K. Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. **Behavioral Research in Accounting**, v. 29, n. 2, p. 73–96, 2017.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of management review**, v. 18, n. 2, p. 293–321, 1993.