

Percepção do Efeito da Implantação da Controladoria no Processo Decisório em uma Pequena Empresa do Estado do Rio Grande do Sul

Perception of the effect of implementing controllership on the decision-making process in a small company in the state of Rio Grande do Sul

Percepción del efecto de la implementación de la contraloría en el proceso de toma de decisiones en una pequeña empresa del estado de Rio Grande do Sul

Danton Mengue Leal

Bacharel em Contabilidade (URGS)
Deloitte Touche Tohmatsu, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, BRdantonleal@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5798-7980>

Márcia Bianchi

Doutora em Economia (URGS)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URGS)
marcia.bianchi@ufrgs.br
<https://orcid.org/0000-0002-7716-2767>

Lauren Dal Bem Venturini

Doutoranda em Ciências Contábeis (UFSC)
Tribunal Regional Federal da 4a Região: Porto Alegre, Rio Grande do Sul, BR
laurenventurini@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4185-9842>

RESUMO

Objetivo: analisar os efeitos da implantação da controladoria no processo decisório de uma pequena empresa de fundos de investimento do Estado do Rio Grande do Sul na percepção dos gestores.

Método e/ou abordagem: a pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, operacionalizada por meio de um estudo de caso, com seus dados coletados de forma documental, observação participante e realização de entrevistas semiestruturadas com três gestores da companhia.

Principais resultados: a gestão da empresa relatou que a controladoria proporciona informações eficazes, confiáveis e instantâneas para a tomada de decisões da própria empresa, havendo espaço ainda para melhorias quanto ao auxílio do processo decisório na gestão de recursos dos próprios fundos geridos pela companhia e na periodicidade das informações divulgadas aos sócios e diretores.

Contribuições: o estudo demonstra a importância de se ter a controladoria como um “braço direito” da gestão de pequenas empresas, pela sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, organização e controle, além de ser uma ligação com as demais áreas da empresa, proporcionando informações mais otimizadas para o processo decisório.

Originalidade e/ou relevância: avaliar os efeitos da implantação de um novo setor, o de Controladoria no processo decisório de pequenos negócios, especificamente em uma gestora de fundos de investimentos, que administra recursos de terceiros e, portanto, precisa entregar favoráveis índices de retorno dos investimentos de seus clientes.

Palavras-chave: Controladoria. Processo Decisório. Pequena Empresa.

ABSTRACT

Objective: to analyze the effects of the implementation of controllership in the decision-making process of a small investment fund company in the State of Rio Grande do Sul in the perception of managers.

Method and/or approach: the research is classified as qualitative and descriptive, operationalized through a case study, with its data collected in documentary form, participant observation and semi-structured interviews with three company managers.

Main results: the company's management reported that the controllership provides effective, reliable and instantaneous information for the company's own decision-making, still leaving some room for improvement in terms of assistance to the decision-making process in the management of resources of the funds managed by the company and in the periodicity of information disclosed to partners and directors.

Contributions: the study demonstrates the importance of having controllership as a "right hand" of small business management, due to its ability to serve as a planning, organization and control instrument, in addition to being a link with other areas of the company, providing optimized information for the decision-making process.

Originality and/or relevance: evaluate the effects of implementing a new sector, the Controllership sector in the decision-making process of small businesses, specifically in an investment fund manager, which manages third-party resources and, therefore, needs to deliver favorable rates of return of its customers' investments.

Keywords: Controllership. Decision-making Process. Small Business.

RESUMEN

Objetivo: analizar los efectos de la implementación de la contraloría en el proceso de toma de decisiones en una pequeña empresa de fondos de inversión en el estado de Rio Grande do Sul en la percepción de los administradores.

Método y/o enfoque: la investigación se clasifica como cualitativa y descriptiva, operacionalizada mediante un estudio de caso, con sus datos recolectados de manera documental, observación participante y entrevistas semiestructuradas con tres gerentes de la empresa.

Principales resultados: la dirección de la compañía informó que la contraloría brinda información efectiva, confiable e instantánea para la toma de decisiones sobre la propia empresa, aún habiendo margen de mejora con respecto a la contribución de la toma de decisiones en la gestión de los recursos de los fondos administrados por la empresa y en la periodicidad de la información divulgada a socios y directores.

Aportes: el estudio demuestra la importancia de tener la contraloría como "mano derecha" de la gestión en la pequeña empresa, debido a su capacidad para servir como instrumento de planificación, organización y control, además de ser un vínculo con otras áreas de la empresa, proporcionando información más optimizada para el proceso de toma de decisiones.

Originalidad y/o relevancia: evaluar los efectos de implementar un nuevo sector, el de Contraloría en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas empresas, específicamente en una administradora de

fondos de inversión, que administra recursos de terceros y, por lo tanto, necesita entregar tasas favorables de retorno de las inversiones de sus clientes.

Palabras clave: *Contraloría. Proceso de Toma de Decisiones. Pequeños Negocios.*

1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas são criadas facilmente e em um curto período de tempo, devido a modernização e rapidez com que as informações circulam nos meios de informação, na maior parte das vezes sem ter um processo de gestão organizacional estabelecido e os seus gestores conhecerem os processos de planejamento (Alves, Bernard & Oliveira, 2019). No Brasil, há um grau elevado de mortalidade desse grupo de empresas, sendo a falta da utilização de informações contábeis e gerenciais no processo de tomada de decisões um dos possíveis motivos para o acontecimento (Nunes, Miranda & Ferreira, 2010). Além disto, conforme Machado, Grzybovski, Teixeira e Silva (2013), ocorre um fator muito comum nestas empresas, que é a não divisão de funções por parte dos sócios e gestores, os quais acabam englobando funções gerenciais e operacionais de forma conjunta.

Dado esse contexto, as empresas, sejam elas, pequenas, médias ou grandes, precisam criar ou adaptar seus processos de gestão organizacional. O aperfeiçoamento do modelo de gestão pode trazer contribuições na tomada de decisão, devido ao potencial de melhorar a qualidade da informação gerencial, sendo um fator relevante para que a empresa se mantenha saudável no mercado competitivo e apresente melhor desempenho do negócio (López & Hiebl, 2015).

A controladoria se insere nesse modelo de gestão, tendo como uma de suas funções principais a de ser um setor capaz de fornecer informações relevantes para as demais áreas da empresa a fim de auxiliar em estratégias, e também ser um direcionador estratégico para a empresa como um todo, integrando as decisões estratégicas das áreas, mas mantendo o objetivo principal da organização (Bianchi, Backes & Giongo, 2006). Em concordância a isso, Mosimann e Fisch (1999) destacam que o papel da controladoria é ser uma função integradora entre diferentes áreas, a fim de se obter um resultado final conjunto superior ao resultado individual de cada área. Para que a área de controladoria possa ser efetiva em seu objetivo de gerar informação gerencial relevante aos gestores das áreas, precisa inicialmente que a organização desenvolva um sistema de informações e controles internos condizentes com a sua realidade (Beuren, 2003). Esse sistema deve ser alimentado com informações referentes às diversas atividades exercidas na organização pelos setores administrativos e operacionais, tais como controle de custos, conferência contábil, controle de compras e estoques, controle de pessoal, suporte técnico de tecnologia da informação e controle financeiro de fluxo de caixa (Borges, Parisi & Gil, 2005). Sem esses controles, é difícil fornecer informações relevantes para as demais áreas, pois não haverá as bases de dados necessárias para gerar uma análise útil para a organização.

Quando se trata de controladoria aplicada aos modelos de gestão empresariais, têm-se uma gama de estudos focados em médias e grandes empresas, os quais geralmente já tem um setor próprio para a atividade (López & Hiebl, 2015). Por outro lado, poucos estudos tratam das pequenas empresas, pois, na maior parte, não há um setor de controladoria propriamente

dito exercendo atividades dessa competência. Identificaram-se estudos que trataram da institucionalização de rotinas de controladoria em uma empresa familiar (Beuren & Oliveira, 2012); criação de roteiro prático a pequenos empresários para uso do planejamento estratégico (Terence, 2002); evidência sobre as estruturas de governança aplicadas em pequenas empresas familiares brasileiras (Machado *et al.* (2013). Ainda, no Brasil, de acordo com a Agência Sebrae de Notícias - ASN(2020), a participação deste porte de empresas, nas últimas três décadas, vem desempenhando um papel cada vez mais estratégico na economia brasileira, respondendo por 30% do valor adicionado ao PIB do país.

A implementação da controladoria em entidades do ramo de fundos de investimento demonstra-se relevante em função do controle e transparência do gerenciamento e aplicação dos recursos que essas organizações administram visando alcançar favoráveis índices de retorno dos investimentos e eficácia no processo decisório (Banker, Chen & Klumpes, 2016). Ainda, é um setor alternativo para quem está querendo sair da poupança e fazer aplicações mais rentáveis. Segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA (2019), os fundos somam patrimônio de quase R\$ 5,2 trilhões.

Sendo assim, este estudo busca responder a seguinte questão-problema: *quais os efeitos da implantação da controladoria no processo decisório de uma pequena empresa de fundos de investimento do Estado do Rio Grande do Sul na percepção dos gestores?* O estudo tem como objetivo analisar os efeitos da implantação da controladoria no processo decisório de uma pequena empresa de fundos de investimento do Estado do Rio Grande do Sul na percepção dos gestores. O início da jornada de uma empresa no mercado apresenta dificuldade; para se manter competitiva, pois requer maior esforço do que uma empresa que já está devidamente com os processos de gestão estabelecidos e tem tempo de experiência no mercado, esta pequena empresa dificilmente terá seus processos organizacionais definitivamente assentados. Diante disso, o estudo visa alcançar especialmente esse público abordado na pesquisa, a fim de desenvolver o conhecimento teórico e prático para contribuir para pequenas empresas se manterem competitivas no mercado. Adicionalmente, justifica-se por incorporar a importância de gestão e/ou de controladoria em empresas gestoras de fundos.

A teoria institucional apoia o propósito deste estudo, tendo em vista que a inserção de uma nova área na empresa, como a de controladoria não depende apenas da organização, como também das pessoas a ela pertencentes (Vailatti, Rosa & Vicente, 2017). Além disso, os avanços da tecnologia da informação parecem ter acelerado a necessidade de suporte ao processo de tomada de decisão com base em informações gerenciais contemporâneas (Burns & Scapens, 2000). Também, as organizações tendem a adotar novas estruturas e procedimentos, a fim de assegurar os recursos que são essenciais para sua sobrevivência (Ribeiro & Scapens, 2006).

O estudo contribui para a própria gestão da companhia na qual foram realizadas as análises, ao destacar a relevância da controladoria como “braço direito” da gestão e ferramenta de auxílio ao processo decisório. Além disso, evidencia auxílio da área de controladoria no processo decisório de pequenos negócios. Os resultados obtidos também somam conhecimento à área contábil gerencial e administrativa, a fim de fomentar mais estudos

futuros sobre a controladoria no processo decisório em pequenas empresas, a fim de nivelar a qualidade das pesquisas realizadas com pequenas, médias e grandes empresas.

Ainda, a pesquisa permite que gestores, controladores e que a comunidade acadêmica adquira mais conhecimento acerca das informações geradas pelo setor de controladoria, que pode proporcionar benefícios para uma organização quanto ao seu planejamento, organização, controle e tomada de decisões. No âmbito teórico proporciona conhecimento dos efeitos da área de controladoria na gestão de recursos próprios, particularmente de pequenos negócios, em especial da área de fundos de investimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda o papel da controladoria e do *controller* em uma organização, além do planejamento estratégico, processo de gestão, relacionando-o com a participação da controladoria, a fim de verificar como essa poderia ser aplicada na gestão de uma empresa de pequeno porte. Para tanto, respalda-se em evidências de estudos da década de 90 até o século 20, que revelam a importância do processo de gestão nas organizações - promover uma visão global sobre as questões que envolvem a companhia. Isso denota que o tema não é recente, mas que evoluiu e segue relevante, independente do porte empresarial.

2.1 Controladoria

A controladoria tem como missão coordenar os esforços das demais áreas da organização para que haja o cumprimento da missão da empresa e seja assegurada a sua continuidade, gerando informações relevantes e fidedignas para a tomada de decisão dos gestores (Beuren, 2003). Em outras palavras, “sua missão é a de otimizar os resultados econômicos da empresa, interagindo com as demais áreas, visando sempre à sua continuidade.” (Borges *et al.*, 2005, p. 122). Sendo assim, empresas que desejam se manter competitivas no mercado tendem a procurar essas capacidades de fornecer informações úteis para tomada de decisão na área da controladoria.

A capacidade de gerar informações úteis se dá pelas variadas funções que a controladoria é capaz de exercer. Chitolina, Alves, Machado e Persike (2015) destacam a função contábil como a responsável por fornecer aos gestores análises financeiras da empresa, por meio de balanços e demais demonstrativos contábeis; a função gerencial estratégica, capaz de gerar relatórios contábeis e gerenciais para os gestores aplicarem em suas estratégias; a função tributária, buscando otimizar os resultados de uma forma lícita mantendo a menor tributação possível para a organização; e a função de custos, capaz de gerenciar, controlar e avaliar todos os custos de produtos ou serviços comercializados pela empresa.

Os relatórios de contabilidade financeira fornecem informações perspicazes sobre a saúde financeira da organização. No entanto, para lidar com essas questões, os avaliadores e administradores precisam de um entendimento de contabilidade de custos e gerenciamento para que essas ferramentas possam ser utilizadas para planejar o futuro de forma estratégica e bem-sucedida (Persaud, 2021).

Em concordância, Weißenberger & Angelkort (2011) salientam que uma boa gestão das informações contábeis e gerenciais não está caracterizada apenas pelos critérios de relevância, precisão, oportunidade ou confiabilidade, mas também por englobar a consistência por parte do usuário que está recebendo a informação. Já para Nascimento, Bianchi e Terra (2007), a controladoria além de ser responsável pelos controles internos da companhia, também tem o papel de mediar conflitos de interesse entre gestores e funcionários operacionais, a fim de manter boas práticas de governança corporativa.

Apesar de diversos autores concordarem quando se tratam das atividades a serem exercidas pela controladoria, como, por exemplo, as funções de planejamento e controle são apontadas em quase todos os casos, ainda não há um consenso sobre todas as suas atribuições, isso irá variar para cada ramo e porte da empresa, além do país em que está sendo realizada a pesquisa (Lunkes, Schnorrenberger, & Gasparetto, 2010). Segundo Tung (2016), em uma estrutura padrão, a controladoria se estrutura em diversas áreas com diferentes funções, tais como contabilidade geral, fiscal, custos, planejamento, auditoria interna e sistemas auxiliares. O responsável por essa área da controladoria é denominado *controller*, sendo o funcionário da empresa encarregado pelas áreas de contabilidade, custos e finanças. De acordo com Sá e Amorim (2017), esse colaborador deve ter diversas competências e a sua visão deve ir além dos controles internos, bem como abranger análises externas, como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que possam vir a afetar direta ou indiretamente a organização. Já para Martins e Bencke (2018), o *controller* deve manter sempre a ética e a moral no ambiente de trabalho, mesmo estando diretamente ligado a tomada de decisões por parte da gestão da companhia. Todos os serviços têm um gerente ou chefe responsável, e sobre o norte de todos eles, fica o *controller*, responsável por manter saudável a relação entre os setores com a organização por meio de inspeções contínuas, a fim de garantir o bem-estar e funcionamento das políticas da empresa.

2.2 Processo de Gestão

De acordo com Crozatti (2003, p. 4-5), “O processo de gestão consiste de uma série de processos ou subprocessos, que têm por objetivo garantir que a empresa atinja uma situação objetivada, a partir da situação atual.”. Ou seja, para que uma organização alcance seus objetivos estabelecidos previamente, deve haver uma coordenação de mecanismos que orientem e clarifiquem os caminhos que o gestor pode seguir (Sousa, 2017).

A missão e o modelo de gestão da empresa são estabelecidos no momento de sua criação ou posteriormente, mas normalmente no início da mesma, definidos a partir da forma que será pretendido gerir a organização. Modelos de gestão não são fixos, variam de uma companhia para outra em relação às suas atividades e seus gestores responsáveis.

O processo de gestão pode ser dividido em diferentes fases, sendo elas o planejamento estratégico, planejamento operacional, planejamento tático e suas fases de execução e controle. Mas é consenso que a função de controle é percebida nas atividades, tanto quanto os controles internos e às análises externas da organização (Bianchi *et al.*, 2006). Portanto, pode-se compreender a relação entre a controladoria e os processos de gestão e, após isso, evidenciar

os conceitos e aplicação de uma das fases, sendo ela o planejamento estratégico, atividades estratégicas e gerenciais de uma organização.

Contribuindo para as afirmações anteriores, Reis e Lemes (1999, p. 2) relatam que “O processo de gestão é, na verdade, um processo contínuo de tomada de decisões em todas as suas fases.”, isto é, a partir das fases de planejamento e suas respectivas execuções e controles, mesmo com atribuições diferentes, geram um resultado final para atender aos problemas da empresa, sendo eles de curto, médio ou longo prazo.

Na visão de Gonzaga, Querino e Ribeiro (2020), o processo de gestão ampara o gestor em seu planejamento, de modo que o controle seja consecutivo. Nessa sistemática de gestão há geração de informações, por meio de relatórios, que proporcionam elementos que subsidiam a realização do planejamento, sua execução e o devido controle.

2.3 Planejamento Estratégico

A fase de planejamento estratégico busca inicialmente definir um espaço de longo prazo a fim de se obter informações qualitativas acerca da empresa, para então definir onde a organização estará inserida e poderá se encaminhar nos próximos anos (Lunkes, 2011). Em concordância a isso, “O cenário onde a empresa opera é constituído por variáveis ambientais que impactam favorável ou desfavoravelmente a missão da empresa e podem levá-la à descontinuidade.” (Crozatti, 2003, p. 6). Logo, o planejamento estratégico visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa, suas oportunidades e ameaças que podem ser aproveitadas ou combatidas pela organização, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo, tal análise é realizada por uma ferramenta chamada Matriz SWOT (tradução das iniciais do inglês para *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) e é utilizada para definir as diretrizes estratégicas da empresa. Beuren (2003) relata que normalmente tal atividade é delegada aos níveis mais altos da hierarquia empresarial, visto que avalia as condições internas e externas e do ambiente para criar ferramenta de análise.

A dinâmica do planejamento está enraizada na perspectiva do processamento da informação, onde o fluxo de informação interno com o ambiente externo fornece a base necessária para deliberar sobre as necessidades e ações estratégicas (Ojha, Patel & Sridharan, 2020). Na fase de planejamento estratégico, é evidenciado por Bianchi *et al.* (2006) que todas as áreas da organização devem participar do processo de gestão, pois apesar da decisão ter como principais responsáveis a alta gestão, são as áreas que devem estabelecer seus próprios planos estratégicos e, nesse caso, a alta gestão serviria apenas para alinhar os resultados com as diretrizes da organização. Lunkes (2011) complementa, estabelecendo três dimensões para o processo de implementação do planejamento estratégico, sendo eles: i) coordenação e integração entre as áreas, trabalhando juntas e se ajudando mutuamente para a implementação; ii) comprometimento dos indivíduos e dos grupos para a realização, pois precisa que todos os funcionários comprometam-se com o que será implementado; e iii) a competência técnica e gerencial para a resolução de problemas que irão surgindo com o passar da implementação. Brandão, Temoteo e Cândido (2018) corroboram, ressaltando que organizações que mantêm uma relação próxima e conjunta entre os funcionários e gestores

tendem a ser mais prósperas, pois traz um ambiente com menos pressão e competição interna, gerando ganhos de produtividade como um todo e não apenas individual.

Nesse contexto, percebe-se a relação da controladoria com a fase de planejamento estratégico de uma empresa, pois, para que um plano seja implementado, deve haver a cooperação de toda a organização. Para isso, caso tenha-se uma controladoria estabelecida, facilita a obtenção de informações e dados necessários para o início do plano de gestão estratégico, pois a controladoria além de ser responsável pelas suas atividades operacionais, financeiras e contábeis, tem o objetivo de manter a relação com as demais áreas da empresa, provendo informações fidedignas e buscando a continuidade da organização.

Neste sentido, a teoria institucional respalda a inserção da área da controladoria em uma organização, tendo em vista sinalizar que para isso ocorrer com êxito depende das pessoas pertencentes à entidade (Vailatti *et al.*, 2017). Burns e Scapens (2000) observam que nem todas as regras e rotinas introduzidas se tornam institucionalizadas. Em particular, se for novos sistemas e práticas de contabilidade gerencial (ou mesmo quaisquer outros novos sistemas e práticas) pode haver resistência às mudanças que os desafiam (Burns, 2000).

2.4 Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa

No âmbito de uma pequena empresa, dificilmente se terá uma controladoria ou planos de visão estratégica propriamente estabelecidos, pois, na maioria das vezes, estão mais preocupadas em se manter operando no mercado. Porém, sem pessoas comprometidas com a estrutura interna da empresa, os problemas que surgem tornam-se sem solução (Tung, 2016). Em uma pequena empresa, raramente se terá a figura do *controller* e do setor de controladoria propriamente definido, mas, partes das funções exercidas por esse cargo e área são exercidas da mesma forma pelos funcionários responsáveis pelas questões administrativas e contábeis da pequena organização, tais como a contabilidade geral, custos, folha de pagamento e impostos.

No entanto, neste tipo de empresa, não é nítido os planos estratégicos para o longo prazo, de como os gestores pretendem manter a entidade em continuidade, porém normalmente é relacionado a experiências anteriores positivas do gestor ou do proprietário. Segundo Barbosa e Teixeira (2003), eles têm a clareza do caminho a ser seguido, mas o fazem de forma assistemática, não adotando conceitos de formulação estratégica. Dificilmente são estabelecidos parâmetros como os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, ou dividido com os funcionários as questões voltadas à visão e estratégia da organização na perspectiva financeira, de clientes, interna e de aprendizado e crescimento, dados importantes para a criação de planos estratégicos visando o curto e longo prazo. Esses autores relatam que muitos empresários das pequenas empresas têm noção da concorrência a sua volta, que é comumente percebida de forma genérica e não por meio de dados e detalhes específicos.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas pode trazer um grande benefício para as mesmas, provendo uma maior qualidade nas informações e parâmetros estabelecidos para serem seguidos no futuro, buscando a longevidade da organização, visto que os colaboradores da organização irão aprendendo sobre as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades do próprio lugar em que trabalham, repassando aos novos colaboradores que

vão entrando na empresa com o passar do tempo. Segundo Terence (2002, p. 75-76), “À medida que for surgindo a capacidade de elaboração do planejamento estratégico, o processo e os planos resultantes poderão vir a ser mais sofisticados.”.

2.5 Estudos Relacionados

A busca dos estudos relacionados priorizou as pesquisas que abordassem pequenas empresas e aspectos da Controladoria. Esse enfoque permitiu obter informações e comparações diretas ao propósito do estudo. Adicionalmente, objetivando obter uma análise ampla, incluíram-se investigações executadas em outros países.

Terence (2002) criou um roteiro prático com base em teorias expostas pelos principais teóricos da área de planejamento estratégico a fim de auxiliar os pequenos empresários a utilizar a ferramenta. Após a aplicação do roteiro em três diferentes empresas, notou que as principais dificuldades são mais relacionadas a aspectos internos da organização ou comportamentais dos funcionários e gestor do negócio do que quanto a aspectos externos ou falta de recursos.

Por sua vez, Bianchi *et al.* (2006) associaram a controladoria aos processos de gestão nas fases de planejamento estratégico, operacional e suas fases de execução e controle. Com isso, concluíram que a adoção da controladoria, em conjunto com todos os membros da organização, desde a alta gerencia até os funcionários operacionais, traz benefícios acerca do equilíbrio no ambiente empresarial, diminuindo as dificuldades existentes.

Beuren e Oliveira (2012) trataram da institucionalização de rotinas de controladoria em uma empresa familiar, dado que este tipo de entidade no Brasil é em torno de 90% dos negócios, e na maior parte, são pequenas. Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, visto que a empresa como um todo se empenhou e estava aberta a inovações, investindo mais em tecnologia, valorizando capital humano, controle de gestão de qualidade e mudanças internas na administração.

Machado *et al.* (2013) evidencia sobre as estruturas de governança aplicadas em pequenas empresas familiares brasileiras, ressaltando os problemas que ocorrem nestas. Portanto, os estudos de Beuren e Oliveira (2012) e Machado *et al.* (2013) contribuem no quesito de justificativa desta presente pesquisa, visto que tentam aperfeiçoar os estudos que tratam sobre gestão de pequenas empresas familiares, algo que não é muito debatido atualmente, ficando muitas vezes restrito apenas às grandes corporações e seus modelos de gestão já estabelecidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Raupp e Beuren (2014), a pesquisa se classifica como qualitativa, pois concebe análises mais profundas em relação ao tema abordado. Para Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), uma análise qualitativa sempre contará um pouco com a subjetividade do pesquisador, além de possuir alguns critérios, como construção do corpo da pesquisa, descrição clara, rica e detalhada e *feedback* dos informantes, que asseguram a validade e confiabilidade do estudo.

Em concordância, Richardson (1999) aborda que métodos qualitativos tentam descrever a complexidade do problema da pesquisa, analisando a interação de diversas variáveis, e não somente a utilização de instrumentos estatísticos. No estudo em questão, a abordagem qualitativa se dá ao analisar os processos organizacionais de uma pequena empresa e qual o impacto da controladoria sobre isso após a utilização dos instrumentos gerenciais fornecidos pela controladoria e o processo de gestão.

A pesquisa classifica-se como descritiva, dado que “As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (Gil, 1999, p. 28). No estudo, tem-se essa classificação devido descrever-se os efeitos da implementação da controladoria, na ótica do processo decisório de uma pequena empresa.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois se concentra em apenas em uma pequena organização. O estudo dessa forma possui um aprofundamento maior quanto aos conhecimentos específicos voltados para a gestão de uma pequena empresa.

Por se tratar de um estudo de caso, abordou-se apenas um único caso, uma pequena empresa do ramo do mercado financeiro, com enfoque em gestão de recursos via fundos de investimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa teve em 2018 um panorama maior, passando a se preocupar com seu modelo de gestão, o que levou a instituição de novas atribuições e atividades de controladoria ao setor que antes era responsável apenas pela área administrativa e financeira da empresa. Além disso, o caso foi selecionado devido à empresa ter ampla experiência como gestora de fundos de investimento, mais de 10 anos. Na seção 4.1 realiza-se explanação do contexto da empresa.

A coleta de dados para o estudo foi realizada entre os meses de fevereiro a abril de 2021, por meio de pesquisa documental, utilizando para isso documentos diversos da empresa no que tangem as suas atividades financeiras, contábeis, administrativas e gerenciais. Por exemplo, relatórios de apresentação de resultado gerencial, balancetes contábeis, planilhas de conferência de contabilidade, da folha, dos impostos, notas e arquivos bancários, relatórios de compras e de viagens, dentre outros relacionados a controles financeiros. Conjuntamente a isso, foi utilizada a observação participativa natural, estando um pesquisador inserido dentro da companhia, acompanhando suas atividades diárias.

A fim de se obter dados e situações vivenciadas anteriores a implementação da controladoria na empresa, seus interesses para com ela e expectativas futuras de retorno no quesito de qualidade das informações proporcionadas, realizou-se entrevista semiestruturada com três sócios-diretores da empresa, sendo eles, uma *controller* e dois gestores, os quais são responsáveis pelas equipes de gestão de recursos, análise, economia e comercial. Sendo assim, a entrevistada A é a funcionária responsável pela implementação da Controladoria, passando a atuar como diretora da área um ano após a implementação desse setor; e os entrevistados B e C são sócios diretores.

O roteiro de entrevista continha oito questões, sendo elas objetivas e descritivas, com enfoque no escopo da controladoria, funções do *controller*, processo de gestão e a existência ou

não de um planejamento estratégico na companhia, aplicados com a aprovação dos entrevistados. Conforme Apêndice A, as questões são abertas, além de algumas objetivas.

Enviou-se a empresa uma carta de apresentação para ter a anuência da realização do estudo, bem como um termo de livre consentimento para a realização das entrevistas. Esse termo de consentimento foi assinado pelos participantes do estudo. As respostas foram gravadas e transcritas, com uma média de gravação de 30 minutos por entrevistado, de forma a manter a pesquisa sem qualquer tipo de influência por parte do entrevistador. Portanto, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com as questões advindas da literatura e validadas por dois doutores da área, que são pesquisadores do tema de Controladoria, com publicações em periódicos e autores de livros. As sugestões de melhorias desses doutores foram relacionadas a manter uma questão para cada objetivo específico quando havia duas ou mais abordando o mesmo aspecto. Seguindo as contribuições dos especialistas, foram revisadas as questões de pesquisa que eram semelhantes, permanecendo apenas uma delas.

Para a análise dos dados, desenvolveu-se análise descritiva e de conteúdo. A análise descritiva foi destinada a técnica documental e a observação e a análise de conteúdo aos pontos da entrevista. De acordo com Campos (2004, p. 611), análise de conteúdo é “compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. Desta forma, a análise de conteúdo foi realizada por meio da avaliação das frases com mesmo conteúdo semântico, visando comparar as respostas. Assim, as categorias finais da análise de conteúdo foram advindas dos dados obtidos, sendo guiadas pelo roteiro de questões da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se as análises e resultados da pesquisa estruturados em: contextualização da empresa, papel da controladoria no auxílio à tomada de decisão, controle de informações em uma pequena empresa, união interna entre setores e fase do planejamento estratégico que a companhia se encontra.

4.1 Contextualização da Empresa

A companhia, que solicitou não ser identificada pela sua razão social real, será chamada nesta pesquisa como “Alfa Gestão de Recursos”. A Alfa tem suas atividades baseadas no segmento financeiro, mais precisamente, lidando com gestão de recursos de fundos de investimento, estando a 10 anos nesse ramo de mercado.

O quadro societário da companhia é composto, na data desta análise, por 8 sócios, sendo apenas 1 o sócio-diretor fundador, há também outros 3 sócios-diretores. A organização conta com cerca de 22 funcionários, entre eles, considerando já os sócios e sócios-diretores, funcionários CLT e também estagiários.

A gestora, que passou por uma mudança societária no ano de 2017, saindo de um modelo de sociedade anônima fechada, com existência de uma presidência, para um formato de sociedade limitada, com a saída da presidência e as decisões gerenciais sendo tomadas em

conjunto pelos três sócios-diretores da época. Nesse mesmo tempo, houve uma mudança grande no quadro de funcionários, diminuição da receita e custos da companhia, fazendo com que a empresa ficasse mais enxuta, otimizando seus recursos limitados disponíveis para tomar suas decisões.

Pouco tempo depois, no ano de 2018, notou a importância de estabelecer um setor de controladoria para otimizar a qualidade das informações administrativas, financeiras, contábeis e gerenciais para a tomada de decisões, que antes ficavam a cargo do setor administrativo da companhia, mas que muitas das informações geradas por relatórios não tinham utilidade para a gestão ou não eram de total confiança. Para isso, o primeiro passo, ocorrido em novembro de 2018, foi alterar a funcionária responsável pela área e essa, posteriormente, tornou-se a diretora responsável pelas áreas de controladoria e *compliance*, exercendo a função de *controller* da companhia. A Tabela 1 demonstra os aspectos alterados na organização após as mudanças na estrutura societária, quadro de funcionários, escritório e implantação da controladoria, num horizonte de tempo entre 2018 a 2021.

Tabela 1

Aspectos Alterados na Empresa “Alfa Gestão de Recursos”

Alfa	Dados (anteriores a 2017)	Dados (após mudança societária)
Razão social	Alfa Gestão de Recursos S.A.	Alfa Gestão de Recursos Ltda.
Data da constituição	Mairo/2011.	Dezembro/2017.
Número de funcionários	Aproximadamente 24 funcionários.	Aproximadamente 14 funcionários. Evoluindo para 22 ao longo dos anos.
Controladoria	Inexistente. Possuía apenas um setor administrativo e financeiro.	A partir de novembro/2018.
Escritórios	Apenas 1 escritório, localizado no RS.	1 matriz localizada no RS e 1 filial comercial em SP.

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

As modificações e implementações realizadas ainda estão em melhoria, mas iniciaram-se com o objetivo de transformar quase totalmente a área administrativa, cujas atividades foram otimizadas para englobar um patamar mais estratégico dentro da empresa, melhorando a geração de informações para tomada de decisões. Isso corrobora o entendimento de que a área de controladoria está sempre em evolução, visando atender a estrutura e propósitos da empresa (Vailatti *et al.*, 2017).

4.2 Papel da Controladoria na Tomada de Decisões

Essa seção tem o objetivo de apresentar o papel da controladoria como responsável por levantar informações a fim de auxiliar o processo de decisório da equipe de gestão. Para responder a este propósito, primeiramente foram levantadas questões aos entrevistados, no que diz respeito ao rol de atividades que a controladoria exerce ou deveria exercer, as funções imprescindíveis para um *controller*, quais melhorias foram realizadas na implementação do setor e se a informação gerada pela controladoria atualmente possui utilidade na tomada de

decisões e o que poderia ser otimizado. Em seguida, utilizaram-se os métodos de observação participante e da documentação da área de controladoria, a fim de corroborar alguns dos subtópicos levantados aos gestores nas entrevistas.

Na Tabela 2, estão descritas diversas atividades citadas por Chitolina *et al.* (2015) e Lunkes, Scnorrenberger, Gasparetto & Vicente (2009) que fazem parte do escopo da controladoria e a concordância ou não dos entrevistados no enfoque da companhia que trabalha - questão 1 do Apêndice A.

Tabela 2

Funções da Controladoria

Atividade	Concorda	Não concorda
Análise de desempenho dos funcionários	1	2
Análise de índices de satisfação	1	2
Análise do setor de atuação da empresa	0	3
Controle de informações internas	3	0
Controle do imobilizado	3	0
Controle orçamentário	3	0
Elo de ligação entre os setores	3	0
Elaboração de manuais internos	2	1
Elaboração de normas de conduta	3	0
Elaboração de relatórios	3	0
Gestão do contas a pagar e receber	3	0
Planejamento tributário	3	0
Suporte à gestão da companhia	3	0

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Conforme a Tabela 2, a maioria das funções apontadas foram destacadas pelos três gestores como fazendo parte do escopo da controladoria. No entanto, algumas atividades tiveram concordância parcial, e a análise do setor da companhia que teve discordância total. Acerca das atividades que tiveram concordância parcial, com superioridade de 2 ou mais, ressalta-se a elaboração de manuais internos, em que a entrevistada A informa não haver necessidade da controladoria nesse sentido, visto que os manuais já são elaborados dentro dos próprios departamentos e cobrem as necessidades atuais das áreas.

Essa mesma entrevistada destaca também sobre as atividades de controle do imobilizado, que havia sido iniciada, mas foi interrompida devido ao *home office* na pandemia, pretendendo ser retornado após a volta ao escritório. Ela também fez uma ressalva sobre o planejamento tributário, que foi realizado nos anos de 2019 e 2020, mas a companhia está longe de atingir um patamar aceitável para considerar trocar seu modelo tributário para lucro real, prevendo algo em torno de 2023, caso a empresa continue com a consistência de receita atual. Logo, não é algo relevante no curto prazo para a controladoria estar analisando mensalmente ou anualmente.

A respeito da atividade de escopo da controladoria que teve uma discordância total de 3 - análise econômica do setor de atuação da companhia -, a entrevistada A relatou que o

modelo atual é suficiente; já o entrevistado B informou que não se trata de uma atividade relevante para a controladoria e sim para o comercial, que está mais por dentro do mercado de fundos e gestoras no geral, apesar de não ser realizado formalmente hoje; o entrevistado C comentou que essa atividade é irrelevante para o setor de atuação da companhia. No entanto, acredita-se que verificar o setor de atuação é relevante, pois uma gestora de investimentos trabalha com recursos de seus clientes, os quais esperam um bom retorno (Banker *et al.*, 2016). Portanto, excluir da análise o setor pode implicar em não conhecer as taxas de juros praticadas, a competitividade, o crescimento da concorrência e a necessidade de eficiência e produtividade para fazer frente aos concorrentes (Beuren & Oliveira, 2012).

Das atividades que tiveram discordância parcial, relata-se a análise de desempenho e de índices de satisfação dos colaboradores. De acordo com os entrevistados B e C a controladoria poderia centralizar a análise de desempenho, porém ela já é realizada dentro de cada departamento. Quanto a análise de índices de satisfação, a entrevistada A relata que é planejado contratar uma consultoria para implantar um modelo formal, mas que ainda não foi realizado. Para o entrevistado B, tal atividade já é realizada também dentro de cada área, sendo que a controladoria poderia centralizar, mas não é algo totalmente necessário por ora.

Na Tabela 3 apresenta-se uma lista de qualificações consideradas imprescindíveis ou apenas desejadas, mas não fundamentais, para a função de um *controller* na empresa. Essas qualificações seguiram Ribeiro, Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2011) e Sá e Amorim (2017) e foram questionadas aos entrevistados para informarem no âmbito da empresa em que atuam, - questão 3 do Apêndice A.

Tabela 3

Percepção de Qualificações Necessárias do Controller

Atividades	Fundamentais	Não fundamentais
Conhecimento histórico da empresa	3	0
Implementação de novos projetos	3	0
Conhecimento de finanças	3	0
Conhecimento de normas de <i>compliance</i>	2	1
Conhecimento técnico de contabilidade	3	0
Entendimento de princípios de planejamento, organização e controle	3	0
Entendimento econômico do setor de atuação da companhia	1	2
Expressar claramente as ideias em público, de forma oral ou escrita	0	3
Senso de liderança	2	1
Visão de processos	3	0
Outra?	1	0

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Observa-se na Tabela 3 as percepções de qualificações que um *controller* deve possuir para gerir corretamente a área de controladoria da empresa gestora de fundos. Houve divergências de opiniões entre os entrevistados. Foi senso que o *controller* precisa de conhecimentos em finanças. Isso possibilita obter os elementos necessários, principalmente dos aspectos relacionados à contabilidade (Gonzaga *et al.*, 2020).

O conhecimento de normas de *compliance* foi julgado fundamental pelos entrevistados A e C, mas não para o B relatou, visto haver uma área de *compliance* separada da controladoria. Sobre o senso de liderança, julgou-se imprescindível para os entrevistados A e C, já o entrevistado B relatou ser importante, mas não fundamental, de forma que não deixariam de contratar uma pessoa para a área caso lhe faltasse essa qualificação.

Sobre a qualificação do entendimento do setor econômico em que a companhia atua, foi disposto como fundamental pela entrevistada A, mas não pelos demais, devido ao mesmo motivo relatado na Tabela 1, em que não se julga necessário, dado o setor de atuação da empresa no mercado de gestão de fundos de investimento. Expressar claramente as ideias em público foi julgado importante, mas não essencial pelos três gestores, pois as informações não são divulgadas ao público em geral e sim apenas aos sócios. Porém, não deixariam de contratar uma pessoa qualificada, com problemas de se expressar em público.

A entrevistada A também considerou fundamental ressaltar a importância de outra qualificação, não considerada na entrevista, que é a postura ética do *controller* perante todas as informações confidenciais as quais ele tem acesso. Esta qualificação é corroborada pelo estudo de Martins e Bencke (2018), os quais retratam que a postura ética e moral deve englobar princípios como competência, honestidade e sigilo.

De acordo com os entrevistados, na implantação da controladoria na companhia em 2018, várias melhorias foram realizadas. A Tabela 4 evidencia quais atividades ou qualificações foram otimizadas, e quais foram considerados os principais pontos de mudança positiva, ganhando destaque sobre os demais:

Tabela 4

Otimização na Implantação de uma Controladoria

Melhorias	Concorda ser uma atividade otimizada (%)	Principal ponto de mudança positiva (%)
Decisões tomadas em conjunto	100	66,66
Digitalização das informações	100	100
Elaboração de relatórios mais pertinentes para a tomada de decisão	100	66,66
Implementação de sistemas (softwares) ou controles internos para atuação conjunta entre setores	100	66,66
Maior confiabilidade nas informações contábeis	100	100
Maior controle sobre normas de conduta internas	100	66,66

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Em relação às melhorias na implantação da controladoria (Tabela 4) questionadas nas entrevistas, todos os três gestores relataram que houve otimização nos itens sugeridos, alguns

se sobressaindo entre outros, de acordo com a opinião de cada um. No que se refere às decisões tomadas em conjunto, isto é, as decisões tomadas pela gestão, utilizando-se de subsídios de informações da equipe de controladoria, houve destaque dos entrevistados B e C. A entrevistada A não relatou como um ponto principal, visto que na época ela recém havia entrado como *controller* da empresa, não fazendo parte ainda da equipe de diretoria.

A digitalização das informações foi sinalizada como uma melhoria por todos os entrevistados, devido que muitas informações antes ficavam apenas em ambientes e documentos físicos, dificultando tanto a localização dos mesmos, quanto o acesso dos gestores a estas informações. Ainda, a digitalização pode ter ocasionado redução de custos e desperdícios (Beuren & Oliveira, 2012), tendo em vista o momento de contenção de gastos que a empresa relatou (seção 4.1). Adicionalmente, pode ter proporcionado informações contemporâneas ao processo decisório, o que facilita a institucionalização da controladoria na empresa (Burns & Scapens, 2000) de modo a se manter como uma organização em evolução, competitiva e com recursos para a sua sobrevivência (Ribeiro & Scapens, 2006).

A elaboração de relatórios mais úteis e pertinentes para tomada de decisão foi referido como ponto de destaque pelos entrevistados A e C, pois os antigos relatórios que eram gerados, não continham muitas informações úteis ou não eram nem mesmo consultados, foram retirados de pauta e excluídos. Com uma gestão das informações financeiras, a empresa pode reduzir gastos, oportunizar novos negócios, que aprimoram os resultados, tornando-se mais competitiva (Gonzaga *et al.*, 2020).

A análise documental complementa esse relato, tendo em vista que se observou a elaboração de relatórios personalizados, por meio de informações financeiras registradas na contabilidade. Constatou-se que os relatórios financeiros padrão eram ajustados pelo setor de Controladoria de forma a apresentar o desempenho da companhia e dos fundos em relação a mês/ano anterior ou em relação ao percentual da receita que ele representava. Ainda, identificou-se que a área da controladoria elaborava fluxos de caixa e saldos de investimento aplicados pela companhia, bem como reportava aos gestores os controles gerais, de acesso, de tecnologia da informação e de segurança e normas internas de conduta. Isso corrobora Beuren (2003), a qual aponta a controladoria sendo efetiva em seu objetivo de gerar informação gerencial relevante aos gestores, se inicialmente desenvolver um sistema de informações e controles internos condizentes com a sua realidade.

Sobre a implementação de controles internos e softwares para atuação conjunta entre as áreas, foi considerado destaque para A e C, devido às diversas melhorias implantadas entre as áreas de controladoria, gestão de recursos e *compliance*, tanto de controles por meio de planilhas, quanto por meio de softwares utilizados por essas três áreas.

O principal ponto de melhoria, citado por todos os entrevistados e dado maior ênfase, foi a respeito da maior confiabilidade criada sobre as informações contábeis da companhia após a implementação do setor, devido à controladoria realizar diversas conferências e verificações mensais sobre o resultado e patrimônio, implantação de um orçamento e controle maior sobre a parte de pessoal e tributos, apesar de possuírem um escritório contábil terceirizado, todas as informações são checadas, por meio de controles internos estabelecidos. Um maior controle sobre as normas de conduta foi relatado como ponto positivo entre os

entrevistados A e C também, devido a uma revisão geral e mudanças realizadas nas normas de conduta interna que a empresa já possuía, mas readequando com a situação atual da companhia, além de constantes conferências se todos os colaboradores estão seguindo-as, realizadas pela *controller* e a equipe de *compliance* a qual ela coordena.

Essa checagem é confirmada ao se averiguar que os dados contábeis são adaptados para relatórios que atendem a gestão da empresa. Ou seja, a Controladoria gera relatórios personalizados, de acordo com as demandas da gestão da empresa. Esse achado confirma a integração da controladoria com as áreas estratégicas da organização (Bianchi *et al.*, 2006).

Finalizando sobre o papel da controladoria na tomada de decisões, foi elaborada uma questão dissertativa aos entrevistados, questionando se consideram a informação gerada pela controladoria útil para a tomada de decisão e o que poderia ser otimizado para o futuro - questão 5 do Apêndice A. Nesse sentido, a entrevistada A respondeu:

Sim, tem utilidade. Sempre há novos relatórios e controles que podem ser criados para otimizar os controles e desempenhos. Os relatórios que não possuem mais utilidade eles já são logo eliminados, não são mantidos se não atende a expectativa ou não é mais utilizado.

Para o entrevistado B, foram sugeridas algumas otimizações no quesito de periodicidade dos relatórios, devido a muitas vezes a controladoria possuir as informações, mas não ficar muito claro onde elas são divulgadas:

Possuem utilidade para o processo de gestão. Poderia ser melhorado a periodicidade dos relatórios e centralizados em algum local onde os sócios pudessem acessar. Geralmente quando se precisa de uma informação, pergunta-se para alguém da área de controladoria. Poderia ser salvo em alguma pasta e haver uma periodicidade mensal, trimestral, semanal, dependendo do arquivo.

Já o entrevistado C sugeriu algumas melhorias que englobem a controladoria também com a equipe de gestão de recursos dos fundos de investimento e não apenas a gestão da própria empresa:

Sim, atendem as expectativas. A gestão da companhia também faz parte a gestão dos recursos. Acho que poderia ser otimizado ainda alguns segmentos do processo decisório da "Alfa", não especificamente da gestão da empresa, mas sim da gestão de recursos dos fundos de investimento, que poderiam ser melhorados, vinculados aos mercados financeiros em si, melhorando o processo de tomada de decisão em cima de processos mais complexos, que envolvam cálculos estatísticos. É um processo em constante evolução.

A aplicação das entrevistas e das análises documentais da empresa, preenchem as lacunas em relação ao papel da controladoria na companhia Alfa, demonstrando o escopo do setor quanto às atividades desempenhadas e na geração de informações para auxílio da tomada de decisão por parte da diretoria. Além disso, ficam evidenciadas quais qualificações um *controller* deve possuir para gerir uma equipe de controladoria, ainda que seja numa pequena empresa, e sugestões de melhorias para a área.

4.3 Controle de Informações em uma Pequena Empresa

A questão do controle de informações para a empresa Alfa, considerada uma pequena empresa, foi levantada com base em como e para quem as informações são divulgadas - questão 7 do Apêndice A. Como resultado, obteve-se do entrevistado A que:

Apenas os setores responsáveis pela tarefa têm acesso àquelas informações pertinentes, para não haver vazamento de dados. Por exemplo, apenas o comercial e o *compliance* sabem quem são os cotistas dos fundos.

Para o entrevistado B, tem-se que as informações ficam centralizadas com a área e qualquer tipo de consulta é realizado diretamente com a *controller* ou outro funcionário do departamento:

As informações ficam centralizadas na controladoria, sempre que é necessário tomar alguma decisão de mudar algum gasto, fazer investimento, melhorar remuneração de alguém ou detectar algum tipo de problema de informação, recorre-se a controladoria.

Em concordância, o entrevistado C detalha que todos os controles ficam a cargo da controladoria e são divulgados apenas entre sócios:

O controle ocorre através de planilhas e controles gerenciais da área de controladoria. As informações são todas geradas pela controladoria, e divulgadas apenas entre a equipe de sócios.

Fica evidente que o departamento tem uma grande importância dentro da companhia, no que tange ao controle de quaisquer informações gerenciais e que estas ficam restritas a consulta apenas aos sócios, não sendo divulgadas abertamente entre os demais funcionários. Logo a área funciona como um “braço direito” para a gestão.

No estudo de caso de Beuren e Oliveira (2012), é relatado que após a institucionalização da controladoria na empresa analisada, houve uma confiabilidade maior dos gestores, após estes perceberem as mudanças benéficas da implantação. Ainda é destacado que tais melhorias só foram facilitadas devido a atuação conjunta da controladoria com o setor de tecnologia (TI).

Para garantir segurança contra o não vazamento de informações sigilosas no caso analisado, a área de TI da empresa é englobada no “guarda-chuva” da controladoria, a qual organiza o controle de acessos de cada departamento e funcionários por meio dos servidores de acesso aos documentos da companhia. Desta forma, apenas sócios possuem acesso a uma pasta “Sócios”, a qual contempla informações, como a DRE mensal, ao passo que informações mais confidenciais, como folhas de pagamento, ficam resguardadas ao acesso apenas à equipe de controladoria e diretoria.

4.4 União Interna e Planejamento Estratégico

Em relação à fase de planejamento estratégico em que a companhia se encontra, considera-se importante primeiro retratar a união dos setores da companhia, visto que para a implantação ou o processo como um todo, deve-se ter uma união forte entre todos da empresa, para que o planejamento ocorra de forma fluída e coordenada. Bianchi *et al.* (2006) relatam que

uma área de controladoria deve estar envolvida com toda a organização, desde a alta gestão até as áreas operacionais, pois um processo de gestão e, conseqüentemente o planejamento estratégico, é um processo contínuo dentro de uma empresa. Considerando isso, elaborou-se uma questão aos entrevistados acerca da união entre todos os setores (questão 6 do Apêndice A), além de utilizar a observação participante como forma complementar para conseguir estes dados.

A questão aos entrevistados foi separada em três alternativas, sendo elas a união entre todos os setores, apenas entre alguns setores ou nenhuma união entre eles. Apenas a entrevistada A julgou todos os setores como unidos, já o entrevistado B relatou que a união ocorre apenas entre alguns setores, citando exemplos como a união entre o comercial e a gestão de recursos, mas a não união entre comercial e *compliance*, porém, todos se relacionam com a controladoria. Em contrapartida, o entrevistado C relatou que falta uma ligação maior por parte da equipe de gestão de recursos com as equipes geradoras de informações gerenciais, como a controladoria.

Percebeu-se, durante a observação participativa, que a área de controladoria atua como um elo entre as áreas, com algumas atividades específicas requerendo a atuação de diferentes setores em união, como as áreas de controladoria, *compliance* e comercial operando em conjunto em uma grande demanda semestral para órgãos reguladores da companhia. Além destas demandas específicas, notou-se também um bom relacionamento entre os funcionários no dia a dia, de modo que os gestores das áreas também estão envolvidos com os funcionários operacionais, trocando informações pertinentes e não sigilosas.

Para Brandão *et al.* (2018), esse é um modelo de negócio considerado próspero, visto que promove uma pressão menor no ambiente de trabalho, uma confiança maior e clareza na comunicação dos funcionários para com seus colegas, sejam eles do mesmo setor ou de outro.

A respeito da etapa do planejamento estratégico que a companhia se encontra, foi realizada uma questão dissertativa (questão 8 do Apêndice A) aos três entrevistados, se a implantação de um planejamento poderia otimizar as informações que resultam no subsídio para tomada de decisão, e se já houvesse um projeto desses em andamento, de que forma isso era realizado atualmente. Para a entrevistada A:

Hoje a empresa não faz um planejamento estratégico “clássico”, onde se reúnem as informações e é feito um plano anual ou trimestral, nada disso é formalizado hoje em dia. Ajudaria com certeza a empresa, podendo haver metas e outras coisas para melhorar o processo, mas hoje ainda não existe na companhia.

Já para o entrevistado B, que está na empresa quase desde o início, há resquícios da forma de governança anterior à mudança societária que deveriam ser ajustados antes de se pensar em um modelo de planejamento estratégico de longo prazo para a empresa:

Antes do planejamento estratégico é necessário definir melhor a forma de governança estabelecida na empresa. Até 2016 possuía-se uma governança com um presidente e depois, quando houve a mudança societária, passou-se a tomar as decisões em conjunto entre os sócios diretores. Dessa forma deixa o processo meio lento e não está bem organizado como deveria, devido à má experiência com um presidente antes.

Complementando ainda, sobre se a implantação de um planejamento estratégico melhoraria as questões de tomada de decisão pela equipe de diretoria:

A implantação do planejamento estratégico poderia sim melhorar as informações e traria mais agilidade na gestão da companhia, permitiria melhorar ainda mais os controles internos e ter um conhecimento mais claro da empresa. Mas fazer um planejamento estratégico seria um passo 2, e o passo 1 seria otimizar o modelo de governança, que poderia continuar com decisões tomadas em conjunto, mas de forma mais organizada, com reuniões e análises mais periódicas dos números da companhia. Deve ser melhorado ainda esse ano, com a implantação de reuniões trimestrais entre os sócios.

O entrevistado C, quando questionado, informou que apesar de não ter um planejamento estratégico formal instaurado, há técnicas de planejamento que são executadas na prática, de forma informal, planejando um horizonte de tempo menor - o ano seguinte:

Não acho que seja algo imprescindível para esse momento da empresa, seria algo que teria alguma contribuição, mas apesar de não ter um planejamento desenhado, há informalmente um planejamento, sempre para o ano seguinte. Não conseguimos ter um planejamento estratégico da mesma forma que empresas que irão lançar um novo produto, depois outro, ou outra fábrica, depende muito dos resultados dos fundos geridos pela empresa. No caso de uma gestora, há um horizonte de tempo mais curto e mais condicionalidades, tudo depende dos resultados da equipe de gestão de recursos com os fundos.

Por meio das informações recolhidas pelas entrevistas e documentos gerenciais da área de controladoria, nota-se que há um espaço a ser trabalhado sobre a relação do setor com a área de gestão de recursos e este deveria ser o primeiro passo a ser realizado. Posteriormente, a equipe deve pensar em um formato para sanar os resquícios de governança que ainda atrapalham o andamento do processo decisório da gestão. Esse achado é reforçado por Machado *et al.* (2013) que relataram os problemas de governança com empresas de pequeno porte, muito relacionados a uma não formalização de processos e práticas que incitam o compartilhamento informal de informações. Somente após isso, pode-se considerar a implantação de um planejamento estratégico formal, com a união de todas as áreas, incluindo todos os gestores e funcionários da empresa. Isso vai ao encontro da teoria institucional, de modo que a alta gestão sozinha não consegue inserir novas ações dentro da empresa, especialmente de controle, precisa dos colaboradores (Vailatti *et al.*, 2017).

Terence (2002) sinaliza que implantar um planejamento estratégico por si só não garante uma melhor gestão estratégica da companhia, apenas serve como uma funcionalidade adicional que auxiliará em todos os níveis operacionais, por isso, é necessário haver um alinhamento interno geral dos setores, para que, após a implantação, o planejamento continue sendo seguido, pois trata-se de um processo em constante realização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os efeitos da implantação da controladoria no processo decisório de uma pequena empresa de fundos de investimento do Estado do Rio Grande do Sul na percepção dos gestores. Verificou-se, por meio das entrevistas, as opiniões de três gestores

sobre o papel da controladoria na tomada de decisões, escopo de atividades da área, as qualificações que um *controller* deva possuir e quais pontos foram otimizados com a implantação de um setor de controladoria na companhia, ocorrido no final de 2018.

Os achados do estudo demonstram que a controladoria proporcionou maior confiança nas informações contábeis geradas pelo escritório contábil externo, pois passou a conferi-las. Ainda implementou a digitalização das informações da companhia, que ficavam localizadas em arquivos físicos e de difícil localização e acesso, facilitando tanto para a área quanto para os gestores. Dessa forma, pode-se verificar que a controladoria incentivou o acesso mais rápido as informações da empresa, o que pode otimizar o processo decisório.

Identificou-se também que o escopo da controladoria e as atribuições requisitadas do *controller* estão voltados para as atividades internas da organização, relacionadas ao financeiro, contabilidade, tributos, controles gerenciais e condutas de *compliance*. No entanto, não é relatada a importância de a área exercer uma análise mais externa da companhia, a fim de obter maiores informações do setor de atuação e possíveis forças ou fraquezas perante outras gestoras do mercado. Isso permitiria conhecer melhor a concorrência, os fornecedores e clientes e como o ambiente externo poderia proporcionar outras oportunidades de mercado, até mesmo a expansão da organização.

Ainda, sobre as opiniões dos gestores com relação ao atendimento de expectativas para com a controladoria no auxílio da tomada de decisão e possíveis melhorias para o futuro, todos relataram que as informações consentem às expectativas. Contudo, os entrevistados sugeriram melhorias - ter uma periodicidade estabelecida para a divulgação de informações contábeis e gerenciais aos diretores e sócios, além de melhorar a relação com a equipe de gestão de recursos, auxiliando-os por intermédio de relatórios e informações a respeito dos fundos geridos pela empresa. Isso irá otimizar o processo decisório dentro da própria área geradora de receita da companhia, responsável por gerir os fundos, e não apenas as informações internas da companhia como é realizado no estágio atual. Dessa forma, pode-se inferir que ter um setor de controladoria é poder contar com informações mais organizadas, integradas entre as áreas, concisas e temporais no processo decisório.

Os resultados sobre o controle de informações foram sustentados pelos três gestores, informando que todo tipo de informação gerencial da companhia fica a cargo do setor de controladoria e é divulgado apenas aos diretores e sócios, prevenindo a propagação de informações sigilosas abertamente entre todos, mediante rigorosos controles de acesso pela equipe de tecnologia da informação. A respeito da união interna e fase do processo de planejamento estratégico, verificou-se que os setores possuem uma boa relação e de trabalho em conjunto, estando a controladoria como um elo entre estes. Porém, foi relatada uma pequena defasagem na comunicação entre o setor de gestão de recursos para com a controladoria. Para dirimir essa questão, a área da controladoria deveria gerar também informações ao processo de tomada de decisão da gestão dos fundos de investimento e não apenas na gestão da companhia. Isso possivelmente proporcionaria maior rentabilidade aos clientes e, conseqüentemente, clientes satisfeitos mantem vínculo empresarial, o que pode gerar maior retorno à empresa.

Em relação à implantação de um planejamento estratégico formal, foi relatado que traria benefícios para a organização. Possuem hoje planejamentos anuais mais informais, por meio de elaboração de orçamentos para o ano seguinte, porém nenhum planejamento estratégico formal é propriamente estabelecido. Para que se inicie essa etapa de implementação, algumas falhas de governança corporativa que são resquícios de uma gestão com presidência, anteriores à mudança societária ao final de 2017, devem ser corrigidas.

Os resultados dessa pesquisa visam contribuir para os sócios-diretores a fim de demonstrar a importância e a relevância de se ter a controladoria como um “braço direito” da gestão, pela sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, organização e controle, além de ser uma ligação com as demais áreas da empresa, com o propósito de trazer informações otimizadas para o processo decisório. Além do mais, evidencia auxílio da área de controladoria no processo decisório na gestão de pequenos negócios.

Além da finalidade de servir à própria gestão da empresa estudada, contribui para as áreas acadêmicas da contabilidade gerencial e da administração, como forma de estimular pesquisas futuras sobre controladoria em pequenas empresas, tema que muitas vezes é ofuscado, pois normalmente entende-se que áreas de controladoria estão estabelecidas apenas em médias e grandes organizações. Também, no âmbito teórico proporciona conhecimento dos efeitos da área de controladoria na gestão de recursos próprios, particularmente de pequenos negócios, em especial da área de fundos de investimento.

Adicionalmente, sugere-se pesquisa futura na mesma empresa abordada, avaliando a implementação de um processo de planejamento estratégico formalmente estabelecido, o qual foi citado na pesquisa como algo possivelmente benéfico, mas que até o momento não poderia estar acontecendo. Como limitações desta pesquisa, têm-se o fato de outros atributos da controladoria, quanto ao foco financeiro, que deixaram de ser abordados, como simulação de cenários, eficácia, estrutura de capital e indicadores de rentabilidade e outros. Dessa forma, novos estudos podem abordar outros aspectos financeiros em sua análise.

REFERÊNCIAS

- Agência Sebrae de Notícias – ASN. (2020). *Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país*. Recuperado em 22 de outubro, de 2021, de: <https://agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Alves, C. H. T., Bernardo, J. M. L., & Oliveira, T. D. (2019). O planejamento estratégico no contexto das microempresas: uma investigação no setor de vestuário. *Revista Vianna Sapiens*, 10(1), 96-116.
- Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA. (2019). *Indústria de fundos alcança R\$ 5 trilhões de patrimônio líquido*. Recuperado em 12 de outubro, de 2021, de: https://www.anbima.com.br/pt_br/imprensa/industria-de-fundos-alcanca-r-5-trilhoes-de-patrimonio-liquido.htm

- Banker, R., Chen, J. Y. S. & Klumpes, P. (2016). A trade-level DEA model to evaluate relative performance of investment fund managers. *European Journal of Operational Research*, 255 (3), 903-910. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.05.056>
- Barbosa, J. D., & Teixeira, R. M. (2003). Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(3), 31-42.
- Beuren, I. M. (2003). O papel da controladoria no processo de gestão. In: Schmidt, P. (org.). *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. (Ano de publicação do livro original: 2002). Porto Alegre: Bookman, p. 15-38. Beuren, I. M., & Oliveira, E. L. de. (2012). Processo de Institucionalização de Hábitos e Rotinas de Controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. *Revista Ambiente Contábil*, 4(2), 172-189.
- Bianchi, M., Backes, R. G., & Giongo, J. (2006). A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. *Revista ConTexto*, 6(10), 1-23.
- Borges, T. N., Parisi, C., & Gil, A. L. (2005). O Controller como Gestor da Tecnologia da Informação – Realidade ou Ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 119-140.
- Brandão, J. M. F., Temoteo, J. A. G., & Cândido, G. A. (2018). “A União Faz a Força”: Análise do Processo de Aprendizagem Inter Organizacional em uma Rede Paraibana de Hotéis. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(2), 25-45.
- Burns, J. (2000). The dynamics of accounting change, Interplay between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(5), 566-596.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11 (1), 3-25.
- Campos, C. J. G. (2014). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611-614. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>
- Chitolina, Â. M., Alves, D. G., Machado, C., & Persike, K. C. G. (2015). Funções da Controladoria: um Estudo em Indústrias de Calçados de São João Batista/SC. In: Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 6., 2015, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ACM-UFSC, 2015. http://ccn-ufsc-cdn.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/6CCF/5_15.pdf
- Crozatti, J. (2003). Planejamento Estratégico e Controladoria: Um Modelo Para Potencializar a Contribuição das Áreas Da Organização. *Revista ConTexto*, 3(5), 1-20.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gonzaga, K. F., Querino, F. F., & Ribeiro, F. T. F. (2020). A importância da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma empresa do ramo moagem de trigo e venda dos seus derivados. *Custos e @gronegocio on line*, 16(1).

- López, O. L., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27 (1), 81-119.
- Lunkes, R. J., Scnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, v.5, n.4, 2009. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20095>.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2010). Um Estudo Sobre As Funções da Controladoria. *Revista Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126. <https://doi.org/10.11606/rco.v4i10.34779>
- Machado, R. T., Grzybovski, D., Teixeira, E. B., & Silva, M. D. da. (2013). Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos A Considerar No Modelo Adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 198-210.
- Martins, P. J., & Bencke, F. F. (2018). Ética Geral e Profissional em Contabilidade: Um Estudo Sobre a Postura de Discentes e Profissionais em Contabilidade. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(2), 150-165. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v12i2.23502>
- Mosimann, C. P., & Fisch, S. (1999). *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, A. M., Bianchi, M., & Terra, P. R. S. (2007). A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidências de uma Survey Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano. *ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos*, 2(2). <https://doi.org/10.47179/abcustos.v2i2.21>
- Nunes, K. D. P., Miranda, L. C., & Ferreira, K. A. da. S. (2010). Dura Lição: Aprendendo com Pequenos Empresários que Fecham seus Negócios. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(2), 48-63.
- Ojha, D., Patel, P. C., Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 222. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>.
- Paiva Júnior, F. G. de., Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. De. (2011). Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Persaud, N. (2021). Expanding the repertoire of evaluation tools so that evaluation recommendations can assist nonprofits to enhance strategic planning and design of program operations. *Evaluation and Program Planning*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101985>.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2013). Metodologia de Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: Beuren, I. M. (org.). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. Ano de publicação do livro original: 2006). São Paulo: Atlas,. p. 76-97.
- Reis, E. A., & Lemes, S. dos. (1999). O Processo de Gestão e o Planejamento Operacional. In: Congresso Brasileiro de Custos, 6., 1999, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: CBC, 1999.

- Ribeiro, L. M. S., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2011). Perfil do *Controller* em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 7(20), 57–70.
<https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1066/1000>
- Ribeiro, J. A. & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94-111. <https://doi.org/10.1108/11766090610670640>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo Atlas.
- Sá, E. G. L., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. *Revista Reuna*, 22(2), 44-65. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/822/688>
- Sousa, R. S. (2017). Controladoria Estratégica: O Processo de Gestão como Elemento Condutor nas Atividades Gerenciais. *Cairu em Revista*, 9(9), 104-126.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- Tung, N. H. *Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática*. 10. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 2016.
- Vailatti, J. L., Rosa, F. S., & Vicente, E. F. R. (2017). A Teoria Institucional aplicada à Contabilidade Gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 16(47). <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n47p97-111>
- Weißberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160-180.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

1. Dentre as alternativas, quais funções você acha que faz parte do escopo da controladoria dentro da companhia que trabalha:

- a) Análise de desempenho dos colaboradores
- b) Análise de índices de satisfação dos funcionários
- c) Análise econômica do setor de atuação da companhia
- d) Controle de informações internas
- e) Controle do imobilizado
- f) Controle orçamentário
- g) Cooperação com todos os demais setores
- h) Elaboração de manuais internos
- i) Elaboração de normas de conduta
- j) Elaboração de relatórios
- k) Gestão das contas a pagar e receber
- l) Planejamento tributário
- m) Suporte à gestão

2. Com base nas respostas negativas para a pergunta anterior, o que você julga que a controladoria da empresa precise realizar para englobar esta função como uma de suas atribuições?

3. Dentre as opções, quais qualificações necessárias você acha que o *controller* da empresa deva ter para desempenhar as funções e ser o “norte” da área de controladoria:

- a) Amplo conhecimento histórico da empresa
- b) Capacidade de implementação de novos projetos
- c) Conhecimento de finanças
- d) Conhecimento de normas de *compliance*
- e) Conhecimento técnico em contabilidade
- f) Entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle
- g) Entendimento econômico do setor de atuação da companhia
- h) Expressar claramente as ideias em público, de forma oral e escrita
- i) Senso de liderança
- j) Visão de processos
- k) *Outra: qual?* _____

4. Na implantação da controladoria, quais itens você julga que foram otimizados dentro da empresa:

- a) Decisões tomadas em conjunto (diretoria com subsídio das informações geradas área de controladoria e funcionários de demais setores)
- b) Digitalização das informações
- c) Elaboração de relatórios mais pertinentes e úteis para o auxílio da tomada de decisões

- d) Implementação de sistemas (softwares) ou controles internos para atuação conjunta entre diferentes setores
- e) Maior confiabilidade das informações geradas pela contabilidade
- f) Maior controle acerca das normas de conduta internas

5. As informações geradas pela controladoria atualmente têm utilidade para o processo de gestão e atendem às expectativas? O que poderia ser otimizado para melhorar ainda mais os relatórios de informações relevantes gerados para a gestão?

6. De acordo com sua opinião, como você classifica a união entre os diferentes setores da companhia:

- a) Todos os setores são unidos
- b) Não há união entre os setores
- c) Há apenas a união entre alguns setores. Quais setores você julga que não tem uma relação próxima e por quê?

7. Na sua opinião, como ocorre o controle das informações relevantes para tomada de decisão?

8. Na sua opinião, a implantação de um planejamento estratégico poderia otimizar as informações relevantes para melhoria no processo de gestão? Se sim, de que forma ou como isso já é realizado atualmente?

NOTAS

Contribuição de Autoria

Contribuição	Danton Mengue Leal	Márcia Bianchi	Lauren Dal Bem Venturini
1. Definição do problema de pesquisa	x	x	
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	x		
3. Definição dos procedimentos metodológicos	x	x	
4. Coleta de dados	x		
5. Análise e interpretação dos dados	x		x
6. Revisão crítica do artigo		x	x
7. Escrita do artigo	x		
8. Outros (especificar)			

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editora Adjunta: Karla Kátiuscia Nóbrega de Almeida

Histórico

Recebido em: 28/08/2021

Revisado por pares em: 19/09/2021

Reformulado e recomendado para publicação: 02/11/2021

Publicado em: 28/12/2021