

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – UNIGOIÁS
PRÓ-REITORIA DE ENSINO PRESENCIAL – PROEP
SUPERVISÃO DA ÁREA DE PESQUISA CIENTÍFICA - SAPC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DESIGN DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
Um estudo de caso

ROSELY DO NASCIMENTO RODRIGUES
WANESSA DE JESUS SILVA
ORIENTADOR: MA. ADRIELY CAMPAROTO BRITO

GOIÂNIA
Dezembro/2020

ROSELY DO NASCIMENTO RODRIGUES

WANEISSA DE JESUS SILVA

DESIGN DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
um estudo de caso

Trabalho final de curso apresentando e julgado como requisito para a obtenção do grau de bacharelado no curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS na data de 15 de dezembro de 2020.



Profa. Ma. Adriely Camparoto Brito (Orientadora)
Centro Universitário de Goiás - UNIGOIÁS

Prof. Dr. Ednilto Pereira Tavares Junior (Examinador)
Centro Universitário de Goiás - UNIGOIÁS

Profa. Ma. Verônica Gonçalves Tavares (Examinadora)
Universidade Federal de Goiás - UFG

**DESIGN DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
um estudo de caso**

Rosely do Nascimento Rodrigues¹
Wanessa de Jesus Silva²
Adriely Camparoto Brito³

RESUMO

Esta pesquisa objetiva-se identificar em um comércio varejista de pequeno porte os elementos (*design*) que compõem o Sistema de Controle Gerencial conforme o modelo de Flamholtz (1996) e em decorrência dos elementos existentes, classificar em que nível do SCG a empresa se encontra, compreendendo como ocorre a adaptação da empresa diante das mudanças ocorridas no cenário econômico e, se a estrutura tem sido suficiente para a gestão e manutenção da continuidade organizacional. Os resultados deste estudo contribuirão para evidenciar a empresa, quais elementos na estrutura do SCG apresentam deficiências e como podem ser melhorados. Para atender o objetivo proposto foi realizado um estudo de caso, com coleta de dados por meio de observação, análise de documentos e uma entrevista com a encarregada de loja. Os resultados evidenciaram que todo o processo de gestão era realizado pelos dois sócios e, atualmente pela única sócia remanescente, e isso acontece com base na experiência obtida pela vivência como empresário, sem muitas análises de relatórios ou instrumentos específicos. Pode-se concluir que a empresa estudada se encontra no primeiro nível do SCG, visto que os elementos apresentados em seu *design* de modo geral ainda são pouco desenvolvidos e os controles utilizados são simples, sem suporte de instrumentos gerenciais mais específicos, além da baixa utilização de relatórios e análises gerenciais.

Palavras-chave: Controle Gerencial. *Design*. Pequena empresa. Flamholtz. Sistema de Controle Gerencial.

¹Rosely do Nascimento Rodrigues, discente da instituição Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS, E-mail: rosely_rodrigues@outlook.com.

²Wanessa de Jesus Silva, discente da instituição Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS, E-mail: wanessa.jesus1994@gmail.com.

³Adriely Camparoto Brito, Professora do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5223230393996695>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0233-8868>. E-mail: adriely_camparoto@yahoo.com.br.

1 Introdução

Estudar o papel e novas configurações de Sistema de Controle Gerencial (SCG) em ambientes contemporâneos é essencial para assegurar que a investigação SCG seja significativa. O cenário econômico está em contínua renovação, dessa forma, novos estudos das dimensões do SCG são necessários para a compreensão de questões emergentes, em que a adequação e a adaptação das organizações se tornam indispensáveis para sua sobrevivência (Chenhall, 2003).

Compreende-se que o Sistema de Controle Gerencial como o agrupamento dos métodos utilizados pela entidade para a gestão de suas atividades, com inúmeros objetivos, dentre eles, munirem os gestores com informações relevantes para as tomadas de decisão. Além disso, esses métodos propiciam que os gestores influenciem os comportamentos dos demais colaboradores da entidade, assegurando o alinhamento das estratégias definidas por meio do controle do desempenho empresarial (Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho & Gonzaga, 2016).

SGC é um conceito amplo que abrange o sistema de controle estratégico e operacional que integra as funções de controle organizacional, pessoal e cultural, por meio desses instrumentos e sistemas que os gestores se asseguram que os comportamentos e as decisões dos funcionários estarão de acordo com os objetivos desejados pela organização (Beuren & Santos, 2019).

O Sistema de Controle Gerencial propicia o embasamento para minimizar o risco, tentação ou pressão, sendo útil para fortalecer a estrutura da organização, ao passo que oficializa os objetivos a serem fiscalizados e posteriormente aferidos; evidenciando a essência e recursos para análises particulares de possibilidades, dessa forma incentivando e influenciando os administradores a reduzirem o temor de reinventar o *status quo*, possibilitando a argumentação e o diálogo e conservando o conhecimento organizacional (Frezatti, Bido, Cruz & Machado, 2015).

Em face ao exposto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Como é a estrutura (*design*) do sistema de controle gerencial em uma pequena empresa varejista? Para responder este problema, objetiva-se identificar os elementos que compõem o Sistema de Controle Gerencial da empresa, conforme o modelo de Flamholtz (1996) e, em decorrência dos elementos existentes, classificar em que nível do SCG a empresa se encontra.

O SCG estimula a aprendizagem e o planejamento estratégico tendo em vista que as dimensões do SCG e as organizações estão em constantes mudanças e na medida em que evoluem é necessária a revisão de novas estratégias, para tratar de questões emergentes. É preciso um SGC adequado com as inovações na medida em que a evolução acontece, o SCG

que são válidos hoje podem perder a validade ao longo do tempo. Os avanços tecnológicos da informação mostram como os tipos de avaliações utilizados hoje são mais abrangentes e estratégicos do que foram utilizados há anos atrás e conforme são evoluídos os processos são necessários fornecer dados mais relevantes e melhores informações gerenciais para as tomadas de decisões (Chenhall, 2003).

Nesse sentido, é relevante estudar a estrutura do sistema de controle gerencial utilizado por uma pequena empresa varejista em face a um modelo já proposto, como o de Flamholtz (1996) para compreender como ocorre a adaptação da empresa diante das mudanças ocorridas no cenário econômico e, se a estrutura tem sido suficiente para a gestão e manutenção da continuidade organizacional. Os resultados deste estudo contribuirão para evidenciar à empresa, quais elementos na estrutura do SCG apresentam deficiências e como podem ser melhorados.

2 Contabilidade Gerencial

A informação relevante para o processo decisório, em relação à gestão de uma organização, fragmenta-se por interesse dos utilizadores em duas contabilidades: contabilidade gerencial (usuários internos) e contabilidade financeira (usuários externos), em metáfora “porta pra dentro” e “porta pra fora” da instituição (Frezatti, Rocha, Nascimento & Junqueira, 2009).

Entende-se a contabilidade como uma linguagem comum nos negócios, que tem como papel social primordial assegurar a clareza das transações realizadas pelas instituições governamentais, particulares e do terceiro setor. Por meio, da contabilidade é possível organizar de forma eficiente uma organização. Sem a contabilidade não há controle e consequentemente não há gerenciamento (Oyadomari, Mendonça Neto, Dulta-de-Lima, Nisiyama & Aguiar, 2018).

Nesse contexto, a metáfora da “porta para fora”, ou seja, a contabilidade financeira engloba todos os usuários externos clientes, fornecedores, investidores, a sociedade de uma maneira geral. Devendo observar de regulamentos e leis com o objetivo de transmitir os resultados financeiros, econômicos e patrimoniais e informar mudanças ocorridas nos diversos cenários, ao maior número de usuários possíveis para auxiliar nas tomadas de decisões (Frezatti, et al, 2009).

Já a abordagem da “porta para dentro”, a contabilidade gerencial, engloba todos os usuários internos que tem o acesso à informação de maneira pontual e minuciosa. Voltada para os dirigentes que atuam de forma interna na organização, nos mais variados níveis de hierarquia e funcionais, os quais para o desenvolvimento de suas atividades necessitam de informações

úteis, precisas e confiáveis. De forma coerente são informações ágeis, detalhistas e constantes. É por meio da contabilidade gerencial que são disponibilizadas as informações necessárias para o desenvolvimento do controle gerencial dentro da organização (Frezatti, et al, 2009).

A contabilidade gerencial são todos os instrumentos que a organização tem à sua disposição para garantir o uso correto de seus recursos, de uma forma mais detalhada e profunda principalmente para influenciar nas tomadas de decisões. Auxiliando nos processos de identificação, mensuração, interpretação, avaliação e controle das análises financeiras para um planejamento administrativo e decisório dentro da organização (Padoveze, 2010).

Chenhall (2003) complementa que a *contabilidade gerencial* refere-se a um conjunto de práticas como o orçamento ou o custeio de produtos e, a utilização sistemática da contabilidade gerencial para alcançar um objetivo é o que se denomina *sistema de contabilidade gerencial*. Já o *controle gerencial* é um termo mais amplo que engloba o sistema de contabilidade gerencial juntamente com outros controles, tais como controles de pessoas ou do clã, controles formais ou informais.

2.1 Controles gerenciais

Entende-se o controle gerencial como todos os instrumentos e atividades, que a organização tem à disposição principalmente para influenciar comportamentos, ou seja, é o uso das práticas desenvolvidas para garantir o alcance dos objetivos organizacionais (Anthony & Govindarajan, 2006). O controle gerencial é o processo utilizado para orientar a organização como um todo, sobre os padrões de atividades e procedimentos viáveis para o alcance de seus objetivos (Frezatti et al, 2015). Em ambas abordagens, nota-se a predominância da influência e orientação para que os comportamentos sejam convergentes com os objetivos da empresa.

Em muitos estudos, pesquisas ou no dia a dia os termos controladoria, contabilidade gerencial e controle gerencial são muitas vezes utilizados como sinônimos, entretanto, de fato não são, conforme explica Frezatti et al (2009). Para melhor compreensão dessas diferenças apresenta-se a Tabela 1.

Tabela 1

Definição de terminologias

Conceito	Descrição
Controladoria	É um órgão da empresa que tem a missão de zelar pela eficácia do processo de gestão, e pela continuidade da empresa, por meio da aplicação da contabilidade (financeira e gerencial).
Contabilidade Gerencial	É o processo realizado para identificar, mensurar, acumular, analisar, interpretar e realizar a comunicação de informações que auxilie a gestão no processo de tomada de decisão. Nesse processo é comum a utilização em conjunto de práticas de custeio, orçamento e desempenho.
Controle Gerencial	São todas as atividades e ações desenvolvidas pela empresa para assegurar que os objetivos e metas organizacionais sejam atingidos.

Nota. Fonte: Recuperado de “Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico” de F. Frezatti, et al., 2009, p. 13.

O controle gerencial demanda recurso e estrutura para que suas atividades propostas sejam desenvolvidas e funcionem satisfatoriamente. Essa estrutura e recursos podem ser proporcionadas pelas práticas da contabilidade gerencial e pelo sistema de contabilidade gerencial, bem como pelas informações disponibilizadas por estes (Frezatti et al, 2009).

No plano de estratégia da organização o controle gerencial é uma ferramenta para instruir e organizar os processos que devem ser estruturados. Assim, para implementar um plano estratégico de forma satisfatória é necessário um sistema de controle gerencial de acordo com as necessidades essenciais, proporcionando questionamentos e esclarecimentos aos profissionais quanto aos objetivos pretendidos dentro da organização (Frezatti, Junqueira, Bido, Nascimento & Relvas, 2012).

Anthony e Govindarajan (2006) evidenciam a relação do planejamento e a função do controle gerencial, conforme a figura 1.

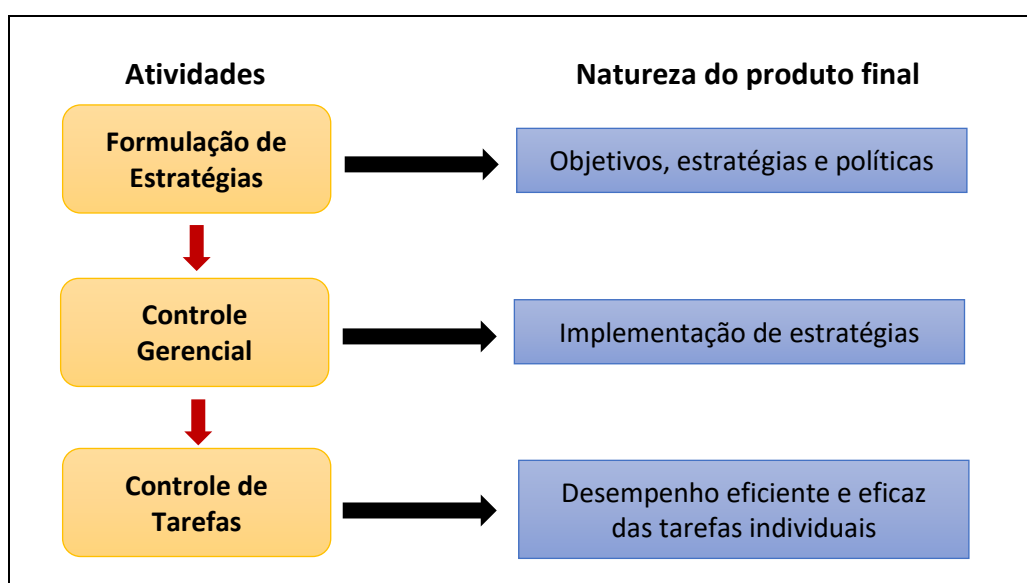


Figura 1. Relação entre planejamento e controle gerencial

Fonte: Adaptado de “*Sistema de controle gerencial*” de R. N. Anthony e V. Govindarajan, 2006, 34.

Entende-se assim, que o controle gerencial ocorre entre a formulação da estratégia e o controle das tarefas desenvolvidas. Na esfera do planejamento e formulação de estratégia, se traça os objetivos da organização, ou seja, o caminho que a empresa precisa percorrer para alcançar seus objetivos. O controle gerencial deve funcionar como a implementação e execução das estratégias, ou seja, colocar em prática as ações e atividades necessárias para atingir as metas estabelecidas. Enquanto o controle das tarefas destina-se à realização do monitoramento das atividades operacionais individuais e coletivas (Anthony & Govindarajan, 2006).

O controle gerencial é o método pelo qual os gestores utilizam para que as estratégias abordadas sejam seguidas pela organização. Dentre eles estão inclusos, o planejamento das atividades, a coordenação de vários setores da organização, posicionamento e influência sobre as pessoas demonstrando a melhor decisão para ser tomada de modo que modifiquem seus comportamentos, desenvolvendo interações entre os indivíduos. Apesar de complexo o controle gerencial, auxilia na administração a conduzir as metas estabelecidas, de modo que sejam executadas as estratégias, específicas para cada organização (Silva & Gomes, 2011).

Os sistemas de controle por sua vez devem definir comportamentos conforme a estratégia definida, assegurando-se ser seguidos de modo que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Silva & Gomes, 2011).

2.2 Sistema de controle gerencial (SCG)

SCG é um conceito amplo, mas tem por característica um sistema de controle estratégico e operacional integrado ao controle da organização, de pessoal e cultural. Por meio dessas características os gestores analisam o desempenho e decisões dos funcionários de modo que consiste com as metas planejadas dentro da organização (Beuren & Santos, 2019).

O sistema de controle gerencial possui a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização trazendo informações úteis e mais satisfatórias possibilitando que melhores decisões sejam tomadas. O *design*, ou seja, o desenho apropriado do SGC será desenvolvido em cada empresa conforme a necessidade de informações relevantes para auxiliar na tomada de decisão (Chenhall, 2003).

Ao analisar o contexto organizacional e o uso do SGC, observa-se que o ambiente da empresa influencia tanto no *design* como no uso do SCG e não existe um único modelo universal que possa atender todas as organizações, para obter resultados de modo satisfatório, assim o modelo do SGC depende da estrutura de cada organização. Assim, é notório que o SCG envolve duas dimensões: o *design* e o uso. O *design* abrange as técnicas, práticas, instrumentos e quais informações serão utilizadas e o uso consiste em como serão desempenhadas e de fato utilizadas as técnicas e as informações estabelecidas (Junqueira et al, 2016).

Considerando as explicações dos autores a respeito da abordagem do *design* e do uso do SCG, esta pesquisa pretende analisar apenas a abordagem do *design*, ou seja, os elementos que compõem o SCG, utilizando como base o modelo proposto por Flamholtz (1996).

Flamholtz (1996) apresenta uma estrutura integrada de cinco processos básicos organizacionais: planejamento, operações, medições, *feedback* e avaliação e recompensa. Cada um individualmente é uma parte que compõe o sistema de controle gerencial, ou seja, um pacote

composto por vários elementos relacionados entre si, que são os subsistemas do SCG, conforme figura 2.

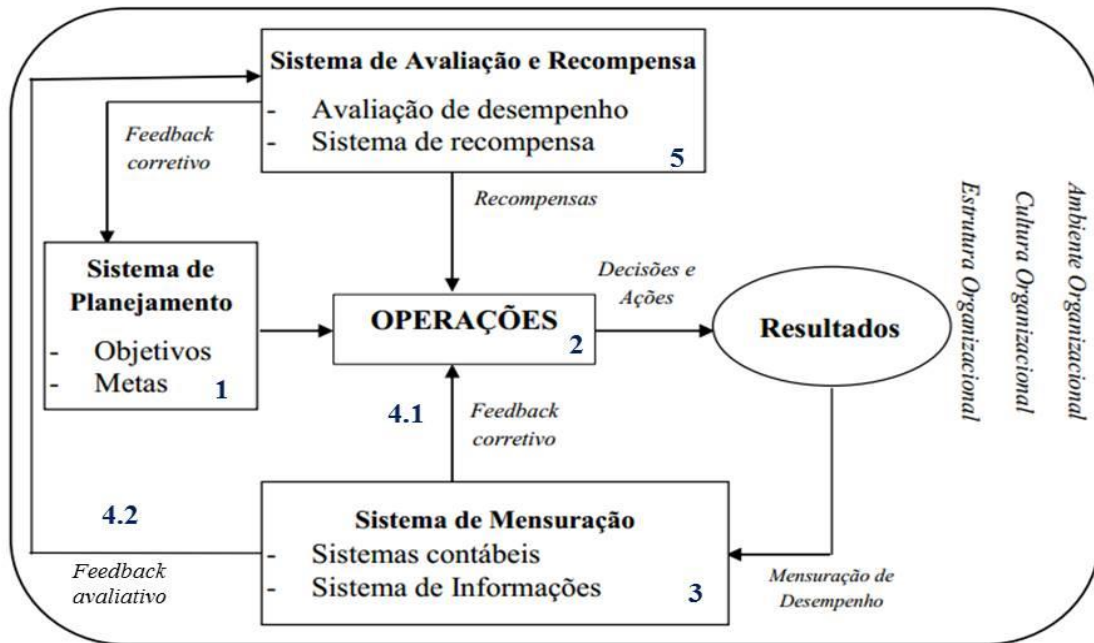


Figura 2. Subsistemas que compõem o Sistema de Controle Gerencial

Fonte: Recuperado de “*Effective organizational control: a framework, applications, and implications*” de E. Flamholtz, 1996, 38.

O subsistema de planejamento é o processo de planejamento estratégico e operacional representado por objetivos, metas e ações da organização. Os objetivos são um determinado retorno específico dentro de cada área de atuação. E as metas são em nível quantitativo o esforço realizado para alcançar um determinado objetivo (Flamholtz, 1996).

O subsistema operacional são os controles utilizados para acompanhar o desempenho das atividades diariamente em qualquer nível de operação: pessoas, equipes, departamentos ou até mesmo a empresa no total. O subsistema de mensuração (resultados) é o processo de atribuição de números para representar os aspectos do comportamento organizacional e desempenho, incluindo o sistema de contabilidade e sistema de informações fornecendo informações com as suas medidas financeiras e não financeiras ao controle gerencial de desempenho (Flamholtz, 1996).

O subsistema de *feedback* são as informações sobre as operações e seus resultados, dividindo-se em dois tipos: corretivas e de avaliação. As informações corretivas é sobre o desempenho do sistema operacional o que a empresa precisa corrigir ou ajustar nos processos desenvolvidos, a fim de melhorar o desempenho. Avaliativa é a informação sobre o desempenho do sistema e se está funcionando bem (Flamholtz, 1996).

O subsistema de avaliação e recompensa se divide em dois mecanismos: avaliação de desempenho e da administração das recompensas. A avaliação de desempenho avalia as pessoas ou grupos para alcançar os objetivos organizacionais por meio da avaliação de desempenho que são determinadas como as recompensas devem ser administradas as pessoas (Flamholtz, 1996).

Além de apresentar os elementos básicos que um SCG deve apresentar, o modelo proposto por Flamholtz (1996) classifica em quatro níveis de efetividade do SCG, conforme apresentados a seguir. O primeiro nível evidencia o sistema de controle de núcleo, composto apenas por elementos de operações e resultados. Esta abordagem pode ser identificada em qualquer organização, entretanto, é mais comum em pequenas empresas. Como demonstrado na Figura 3.

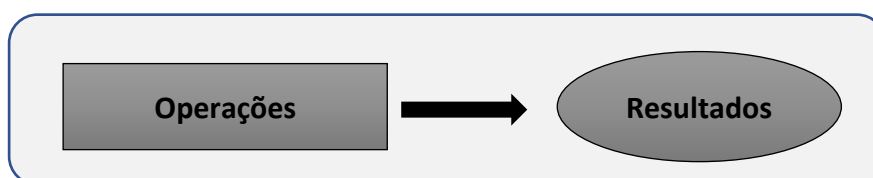


Figura 3. 1º Nível do Sistema de Controle

Fonte: Recuperado de “*Effective organizational control: a framework, applications, and implications*” de E. Flamholtz, 1996, 38.

O segundo nível do SCG apresenta um elemento a mais em relação ao anterior. É constituído pelo subsistema operacional e o de resultados da empresa e, mais um subsistema, podendo ser o de planejamento ou de mensuração, conforme a utilização e necessidade da empresa (Flamholtz, 1996). Apresenta-se na Figura 4.

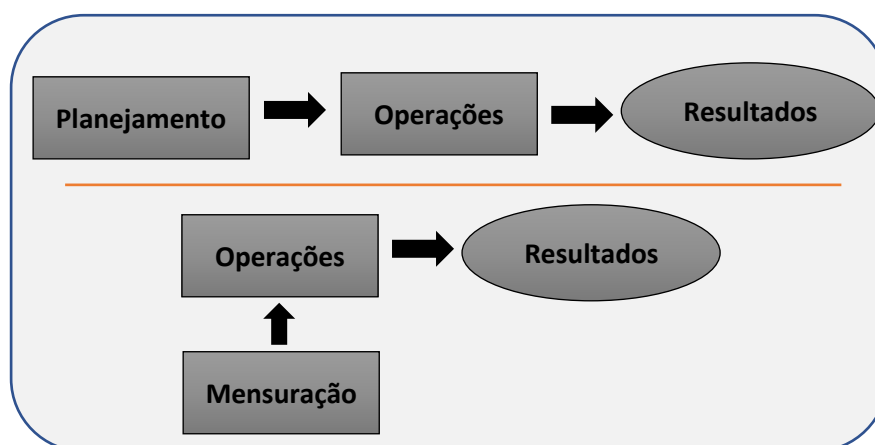


Figura 4. 2º Nível do Sistema de Controle

Fonte: Recuperado de “*Effective organizational control: a framework, applications, and implications*” de E. Flamholtz, 1996, 38.

Já no terceiro nível de classificação do SCG, apresenta-se 4 elementos do pacote do SCG, sendo o planejamento, as operações, os resultados obtidos e o sistema de mensuração (Flamholtz, 1996), conforme na Figura 5.

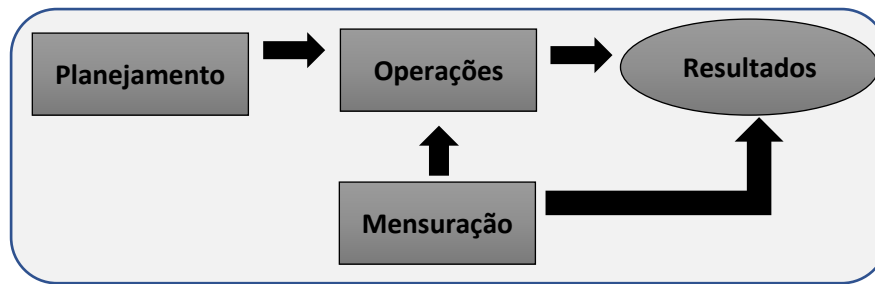


Figura 5. 3º Nível do Sistema de Controle

Fonte: Recuperado de “*Effective organizational control: a framework, applications, and implications*” de E. Flamholtz, 1996, 38.

O quarto e último nível ocorrem quando todos os elementos do SCG estão presentes na empresa, propiciando que a utilização do SCG possa ser realizada de maneira mais completa (Flamholtz, 1996), conforme apresenta a Figura 6.

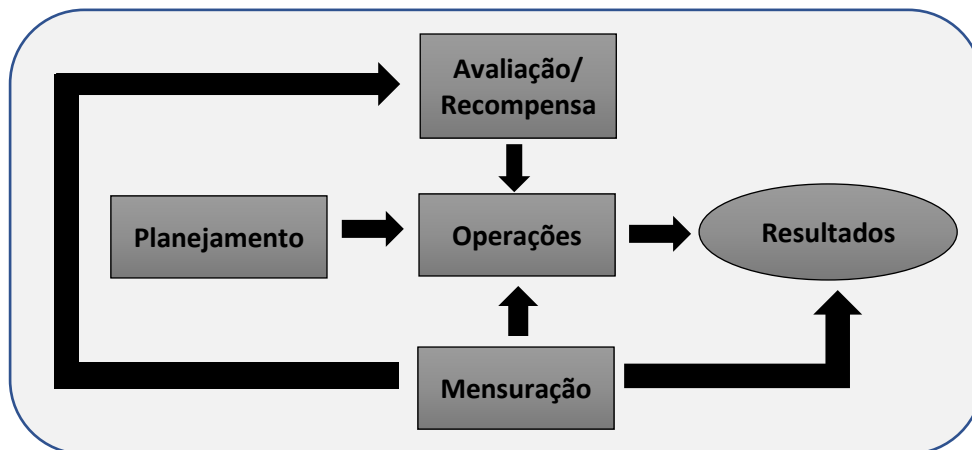


Figura 6. 4º Nível do Sistema de Controle

Fonte: Recuperado de “*Effective organizational control: a framework, applications, and implications*” de E. Flamholtz, 1996, 38.

O uso desse modelo apresentado é para a concepção e redesenho de sistemas de controle gerencial sendo útil para avaliação e uso do sistema. O modelo pode ser usado como uma lente para entender qual o nível de controle existente, e também pode ser usado como um modelo para projetar um novo sistema ou redesenhar um que já está em vigor (Flamholtz, 1996).

Ao estudar o *design* do Sistema de Controle Gerencial pode-se identificá-lo tanto pelas características informacionais produzidas por ele, quanto pelas práticas empregadas por meio de técnicas, instrumentos e práticas gerenciais (Frezatti et al, 2012).

Diante disso, é importante ressaltar que esta pesquisa volta-se para a identificação dos elementos que compõem o *design* do SCG da empresa estudada e, para isso serão consideradas as características das informações, instrumentos e práticas utilizadas pela gestão no processo de tomada de decisão, em harmonia com os aspectos conceituais apresentados.

3 Metodologia

Caracteriza-se essa pesquisa como descritiva com abordagem qualitativa, tendo como estratégia o estudo de caso. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, ou identificar as variáveis nela existentes. Já a pesquisa qualitativa visa obter uma compreensão particular do objeto investigado, seu interesse não é explicar, e sim compreender os fatos dentro do contexto em que aparecem (Marconi & Lakatos, 2017).

Yin (2015, p. 17) explica que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real”. Nessa situação, o pesquisador não tem controle sobre os acontecimentos e suas variáveis, e busca aprender o conjunto de uma situação, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (Martins & Theóphilo, 2016).

A empresa objeto deste estudo é uma pequena empresa varejista estabelecida no município de Abadia de Goiás escolhida intencionalmente devido ao acesso que os pesquisadores têm à mesma. A coleta de dados ocorreu no período de outubro a novembro de 2020, por meio das técnicas de observação, entrevista e análise de documentos. A utilização conjunta destas técnicas possibilita a triangulação de dados propostos por Yin (2015).

As observações e análise de documentos foram realizadas pela pesquisadora que atua como colaboradora da organização há 1 ano e meio e sempre desempenhou a função de gerente administrativa da loja, tendo conhecimento dos processos e atividades dos vários setores e, possui acesso às informações necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa. Para complementar os dados, foi realizada uma entrevista com a colaboradora que atua como encarregada de loja.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada nesta pesquisa é uma sociedade de responsabilidade limitada, constituída por dois sócios, que são membros da mesma família (conjugues). O início das atividades foi em 21 de maio de 2014, ou seja, possui atualmente 6 anos completos de atividades na data desta investigação. O principal ramo de atividade econômica é o comércio varejista de embalagens em geral e artigos para decoração e, como atividades secundárias desenvolve o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, artigos de uso pessoal e domésticos, artigos de papelaria e de produtos saneantes domissanitários.

Quanto ao porte da empresa, considerou-se o enquadramento previsto na Lei Complementar nº 123/2006, que estabelece o limite de faturamento anual acima de 360 mil até

4,8 milhões para empresa de pequeno porte (EPP) (Lei Complementar n.º 123, 2006). Como empresa apresenta atualmente um faturamento aproximado de 1,1 milhões em 2020 é, portanto, classificada como uma EPP. Possuem em sua estrutura organizacional, sete colaboradores segregados em quatro departamentos mais a gerência conforme organograma apresentado na Figura 7.



Figura 7. Organograma da empresa

Durante a realização da pesquisa ocorreu um fato relevante e triste para a empresa, o falecimento de um dos sócios. Essa situação, apesar da tristeza sentida por todos e o processo de inventário pelo qual passa, não causou alterações na estrutura organizacional e nas rotinas desenvolvidas pelos setores da empresa. A mudança ocorrida é em relação a gestão que era executada pelos dois sócios e neste momento está centralizada na única sócia remanescente. A gestora principal autorizou a pesquisa, bem como o acesso a toda informação e documentação necessárias, entretanto, devido ao momento difícil pelo qual está passando, pediu que a entrevista fosse realizada com a encarregada da loja, em substituição a ela.

4 Resultados e Discussões

Neste item serão apresentados os resultados obtidos na coleta de dados, bem como a análise dos mesmos. Para melhor abordagem e compreensão, optou-se por apresentar os resultados do contexto da empresa inicialmente e, na sequência o SCG e cada subsistema de maneira segregada.

4.1 Ambiente organizacional

As informações apresentadas neste item foram obtidas a partir da observação e da análise de documentos. Ao início desta pesquisa, todo o processo de gestão era realizado pelos dois sócios com o embasamento na experiência obtida pela vivência cotidiana, sem muitas análises de relatórios ou planejamento anterior. À medida que os problemas organizacionais são identificados e as falhas pontuadas a gerente administrativa comunica verbalmente os

gestores e aguarda orientações de como proceder. Essas orientações ocorrem por meio de reuniões ou de forma direta, basicamente o gestor organiza, delega e auxilia os colaboradores em suas atividades.

A *gerência administrativa* é composta apenas pela gerente, que é responsável por fiscalizar de forma geral todos os outros colaboradores no desempenho de suas funções e relatar as falhas identificadas aos gestores. O departamento financeiro também é de responsabilidade deste gerente, o qual desenvolve também a função de contas a pagar e auxilia a contabilidade que é terceirizada, por meio de envio de documentos, informações e relatórios mensais.

O *departamento de compras* é composto por 02 colaboradores que operacionalizam da seguinte maneira: os colaboradores elaboram de forma manual uma lista de falta de produtos de acordo com o visualizado nas gondolas. A gestora principal ou a gerente administrativa recolhe a lista, efetua as cotações, geralmente em três fornecedores de cada segmento dos produtos e finaliza a compra. Basicamente, a atividade deste setor se concentra na conferência de produtos, para subsidiar a compra, mas não efetiva de fato o processo de compra.

O *departamento de reposição* é composto por 02 colaboradores, sendo estes responsáveis por limpar, organizar e repor as mercadorias faltantes ou com baixa quantidade nas gôndolas e realiza o atendimento e direcionamento dos clientes em suas compras, esse direcionamento é apenas para facilitar o encontro entre o cliente com o item procurado de forma rápida e eficiente otimizando o tempo de compra.

O *departamento de operador de caixa* é composto por um único colaborador, o próprio operador do caixa que é responsável pelo: registro das vendas no sistema informatizado utilizado pela empresa; emissão de documentos fiscais das vendas; controle de caixa lançando as saídas referentes despesas e pequenas compras do dia a dia (lanches para colaboradores, materiais de consumo e de escritório, pequenas compras de fornecedores à vista, etc.). Além disso, é responsável também por organizar a rotina da logística, de maneira manual faz um monitoramento das entregas de mercadorias aos clientes, organizando o tempo, e a ordem de cada entrega.

O *departamento de Logística*, composto por um único colaborador também, é responsável por realizar a coleta de mercadorias nos fornecedores das regiões de Goiânia e Aparecida de Goiânia e também por efetuar as entregas dentro e fora do município de Abadia de Goiás, conforme a controle que o mesmo recebe. A responsável por repassar a programação de coleta de mercadorias em fornecedores é a gestora principal e, a coleta de entregas decorrente de vendas é de responsabilidade do operador de caixa.

Alguns dos processos internos são de responsabilidade exclusiva da sócia e gestora principal, tais como compras, captação e atendimento de fornecedores, admissão e demissão de funcionários. Esse cenário de centralização de funções é uma característica comum em micro e pequenas empresas em que os proprietários realizam a gestão e, optam por estruturas mais enxutas, na tentativa de redução de custos. Entretanto, é fundamental que a gestão se dedique às atribuições e demandas gerenciais e as estratégicas da empresa, atribuindo aos colaboradores as funções operacionais.

A empresa utiliza o sistema Syndata para automação comercial e fiscal. O sistema possui um módulo de venda (PDV) em que são registradas todas as vendas e suas respectivas condições de pagamentos, que podem ser: vendas em carteira, vendas a crédito, vendas a débito e vendas em dinheiro. Nesse mesmo módulo são controladas as vendas a prazo com a emissão de boletos e emitidos os documentos fiscais NF-e, NFC-e, NFS-e, MDF-e e CT-e. Por meio dos dados registrados nessas vendas o sistema fornece relatórios de vendas e de notas fiscais emitidas, ambos utilizados pela gestora para acompanhamento das vendas. O relatório de vendas permite analisar o fluxo de vendas e condições de pagamentos mais utilizadas e fazer um comparativo entre os dias, feriados e fins de semana. Já o relatório de notas fiscais emitidas auxilia no acompanhamento da função do operador do caixa e a verificação do lançamento correto das operações.

O Syndata possui um módulo para operações de compra, porém é utilizada de maneira bem simples pela empresa, registrando a entrada das notas fiscais de compra, que já carrega sua condição de pagamento alimentando assim a parte financeira do contas a pagar. O sistema oferece um relatório de contas a pagar, geralmente a gerência administrativa apresenta esse relatório de forma mensal para a gestora. Entretanto, não é analisado como fluxo de caixa ou comparativo entre entradas e saídas. Da mesma forma, não existe uma projeção de caixa ou de resultados. Observa-se que isso poderia ser melhor utilizado, já que os dados de entradas e saídas estão no sistema, há possibilidade de se estruturar um relatório do tipo fluxo de caixa presente e projetado a fim de auxiliar na gestão financeira.

É importante destacar, que quando se registra a entrada das notas fiscais no sistema, o adequado é que isso já alimente o controle de estoque, entretanto, essa funcionalidade acaba não sendo utilizada pela empresa, de modo que a administração não utiliza de relatórios ou acompanhamento de baixa de estoques ou curvas de vendas. Não tendo um embasamento sólido sobre aumento ou diminuição dos itens vendidos. Neste aspecto, nota-se uma dificuldade da empresa que necessita de melhorias urgentes, pois é fundamental possuir um controle de estoque adequado, tanto para acompanhar giro dos produtos, como para adequar a política de

compras, evitando capital investido em estoque parado e, organizar a estrutura de capital de giro.

Outra observação importante é em relação aos pedidos e cotações junto a fornecedores que é feita de forma manual, não utilizando o sistema. Caso o sistema ofereça essa ferramenta, seria interessante para a empresa registrar essas informações, para que tenha o histórico e controles mais acessíveis quando necessários. Quanto ao controle de despesas, são lançadas de forma manual todas as despesas que ocorrem e não possuem nota fiscal, tais como despesas fixas, funcionários, água, energia, impostos e encargos, são incluídas uma a uma no sistema. Isso é positivo, visto que o sistema terá informações tanto para a gestão financeira como para apuração de resultados mais completos. Entretanto, os relatórios a respeito disso precisam ser utilizados para que realmente possam contribuir com a gestão.

Apresentado o contexto em que ocorrem as atividades operacionais e de gestão, apresenta-se a seguir os elementos específicos do sistema de controle gerencial.

4.2 Design do Sistema de Controle Gerencial

Para o desenvolvimento deste item, além das informações obtidas a partir de observações e análise de documentos, tem-se a entrevista realizada com a colaboradora encarregada da loja, conforme solicitação e autorização da proprietária e gestora principal.

A entrevistada possui 28 anos, com ensino médio completo e, experiências anteriores nas funções de gerência de estoque, caixa e gerência geral. Está na empresa há 6 meses e sua função é auxiliar a gestora em todas as atividades operacionais, ficando a disposição gestora e da contadora responsável pela empresa. A entrevista aconteceu entre os dias 24 e 28 de novembro de 2020, em cada dia foram abordados um subsistema. Foi gravada com o consentimento da entrevistada e o tempo total de gravação é de 01h25min (uma hora e vinte e cinco minutos).

Tabela 2

Itens observados na avaliação do *design* do SCG

Itens	Características observadas
Características de existência	A empresa tem este tipo de controle?
Formalização do controle	São formalizados? Como são repassados aos colaboradores?
Responsáveis	Quem são os responsáveis por implantar e monitorar
Instrumentos utilizados	Quais instrumentos são utilizados para acompanhar
Relatórios gerados/utilizados	Quais os relatórios gerados e utilizados?
Metas estabelecidas/avaliadas	Possui metas? Como são avaliadas?

Para facilitar a avaliação de cada subsistema, uniformizar a busca de informações e observações, e contribuir para a triangulação de dados, organizou-se alguns pontos

fundamentais para compreender a estrutura (*design*) de cada um dos elementos do sistema de controle gerencial da empresa. Estes itens norteadores estão apresentados na tabela 2, acima.

4.2.1 Subsistema de planejamento

Em relação ao subsistema de planejamento, pode-se observar que a empresa não possui este elemento, visto que a nível estratégico não há planejamento para o longo prazo. E a nível operacional (curto prazo), apesar da intenção de organizar as datas de maior fluxo, na prática ainda não ocorre de fato essa organização ou o estabelecimento de um cronograma para realização de compras. Destaca-se ainda que não há planejamento ou outros objetivos a se realizar, por exemplo metas de faturamento e de resultados, aumento de rentabilidade ou redução de despesas.

De acordo com a entrevistada sobre o subsistema de planejamento, a empresa se organiza anualmente após o fim do ano para as datas de maior fluxo de vendas, datas comemorativas como carnaval, páscoa, dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados e natal. “Utilizamos a planilha de pagamento, mais exatamente esperamos estar em dia as contas mais exatas o fechamento de cartões, as compras para estar planejando o próximo passo para não virar uma bola de neve.” Isso evidencia que mesmo que haja uma tentativa de organização, espera-se a situação financeira para agir, ou seja, aquilo que é organizado acaba não funcionando de maneira efetiva.

Toda a parte de formalização é feita por meio de planilhas em excel e word, ferramentas de fácil compreensão para todos os usuários. A responsabilidade pela execução e acompanhamento dessa etapa é feita pela gestora, pela entrevistada e a gerente administrativa. No decorrer da execução se houver imprevistos “se o caso for na falta de dinheiro abrimos a loja aos domingos, abrimos até mais tarde no sábado, trabalhamos em feriados e fazemos promoções, agora se for por mercadoria recorreremos a outros fornecedores afim de suprir as necessidades de nossos clientes.” Outro indicativo de que ocorre uma reação à situação, ao invés de um posicionamento planejado.

4.2.2 Subsistema de operações

Em relação ao subsistema de operações, observa-se que os responsáveis por estabelecer e acompanhar os procedimentos são a gerente administrativa e a gestora, que avaliam a demanda da empresa para desenvolver e estabelecer novos processos e atividades. Já existe uma definição de tarefas cotidianas e acompanhamento da execução pelos colaboradores de todos os departamentos, por exemplo, é possível acompanhar a reposição de determinado setor, a

elaboração da lista de falta de produtos, o fechamento de caixa, etc. O comportamento, agilidade, criatividade e pró-atividade são avaliados para posteriores alinhamento feitos em reuniões mensais.

Uma das deficiências notadas neste elemento do SCG é a sobrecarga dos gestores que centralizam várias tarefas operacionais que poderiam ser distribuídas aos colaboradores e, a falta de segregação das funções da empresa, visto que, apesar de existir as atribuições de cada colaborador, os mesmos podem executar as atividades de outro departamento conforme sua ociosidade. Isso é uma característica comum em pequenas empresas, pois priorizam a redução de custos e consequentemente operam com equipes reduzidas. Entretanto, essa situação oferece riscos à empresa, nos aspectos de erros e/ou fraudes, que podem trazer impacto de curto e longo prazo.

De acordo com a entrevistada a estrutura e organização de cada departamento é dado de forma livre a cada colaborador “cada funcionário tem a liberdade de montar sua sessão de acordo com sua personalidade ou opinião”. Quanto aos instrumentos utilizados para acompanhar as atividades, a empresa utiliza o sistema Syndata para entrada de notas fiscais e controle de contas a pagar e documentos em *Word* e *Excel* para controle de caixa, despesas, fluxo de caixa. No que se refere a contas a receber a empresa ainda utiliza o método em carteira manual. Não existindo nenhum controle do subsistema de operação via relatório. Também não há definição de metas.

4.2.3 Subsistema de mensuração (resultados)

Em relação ao subsistema de mensuração e resultados, que a gestora e a gerente administrativa, responsáveis por este elemento, conseguem acompanhar de modo geral tudo que está acontecendo na empresa. Apesar das falhas apresentadas em algumas rotinas e procedimentos, a empresa consegue mensurar os resultados por meio dos pouco relatórios emitidos pelo sistema e pelas anotações manuais, em word ou excel.

Destaca-se, entretanto, que não há definição de metas e não possui uma pauta destinada a avaliação do desempenho organizacional, de modo, consegue saber os resultados das operações e departamentos, inclusive a variação do faturamento mensal, mas não se avalia o resultado. Isso caracteriza a ineficiência da avaliação do desempenho entre meta e resultado.

A empresa utiliza dos indicadores de total de venda, quantidade de itens em estoque e índice de porcentagem do lucro, a responsabilidade por estabelecer as medidas de mensuração é da gestora. De acordo com a entrevistada a empresa utiliza como medidas de mensuração “moeda corrente nacional, quantidade de itens repostos e a variação do índice em porcentagem

de faturamento mensal”. Assim, os relatórios e anotações utilizados abrangem somente medidas quantitativas, não havendo utilização de medidas qualitativas.

Questionou-se também se há algum critério de avaliação junto aos clientes, e a entrevistada informou que não, porém devido ao fácil acesso dos clientes para com a gestora existe um diálogo muito pessoal que envolve sugestões de mercadorias ou reclamações da qualidade dos produtos.

4.2.4 Subsistema de *feedback*

O subsistema de *feedback* volta-se para a avaliação de desempenho global, por meio de informações de avaliação e corretivas. Quanto a isto observa-se que a empresa não realiza a avaliação de desempenho apesar de conhecer e apurar o lucro em percentual. Não são realizadas análises ou avaliações destes resultados de modo que possam ser pontuados o que melhorar, dessa forma, não ocorrem medidas corretivas. Pode-se inferir que a ausência de definição de metas por parte da empresa, pode ser um fator que contribui para a não utilização de controles de *feedback*.

De acordo com a entrevistada, a empresa avalia se se está indo bem, em suas palavras “se os objetivos estão sendo alcançados” com base nas saídas dos produtos, se estão girando de maneira satisfatória, se existe a necessidade em fazer promoções com estoque obsoleto. Outras formas de acompanhar são o pagamento dos fornecedores em dia e o fluxo de caixa constante. Entretanto não há utilização de instrumentos específicos, tão pouco a emissão ou a utilização de relatórios. Nota-se que apesar da utilização da expressão objetiva pela entrevistada, a empresa não possui o estabelecimento de metas e objetivos específicos.

4.2.5 Subsistema de avaliação e recompensa

O subsistema de avaliação e recompensa é voltado para a avaliação da equipe, observa-se que a empresa não possui esse subsistema por não utilizar critérios ou instrumentos específicos para avaliação de desempenho individual e não haver pagamentos de recompensas, tais como bonificação ou participação dos resultados.

Não há um responsável por auferir o desempenho dos colaboradores, apesar de gestora juntamente com a gerência administrativa buscar a constante motivação da equipe para executar bem suas atividades visando a excelência. Observa-se ainda a liberdade que o ambiente de trabalho oferece permite que os colaboradores trabalhem em ritmo próprio sem muito dinamismo ou comprometimento tendo em vista apenas o salário mensal.

De acordo com a entrevistada a empresa não possui relatórios sobre essa atividade, porem existe uma avaliação de forma individual do colaborador e de acordo com o visualizado “aquela pessoa que quer crescer na empresa” receberá uma recompensa pré-definida entre a gestora e o colaborador. Essa recompensa pode ser do tipo “em renumeração ou física (uma folga)”. Não existe uma métrica utilizada por cada setor, essa avaliação ocorre de acordo com a boa execução das atividades de cada colaborador.

4.2.6 Nível de classificação do SCG

Após apresentar os resultados específicos de cada subsistema, neste item desenvolve-se a avaliação para fins de classificação do nível do SCG em que a empresa se encontra, conforme o modelo de Flamholtz (1996). Para esta avaliação optou-se por utilizar indicador do quanto cada critério observado em cada elemento se mostrou presente, por meio de uma escala entre forte presença e a ausência, conforme evidencia a figura 8.



Figura 8. Escala para avaliação dos elementos do *design* do SCG

Tabela 3

Avaliação do *design* do SCG da empresa para classificação do nível

Crítérios observados	Planejamento	Operações	Mensuração	Feedback	Avaliação e Recompensa
Características de existência	Fraco	Moderado	Moderado	Fraco	Fraco
Formalização do controle	Ausente	Moderado	Moderado	Fraco	Ausente
Responsáveis	Moderado	Moderado	Moderado	Fraco	Ausente
Instrumentos utilizados	Fraco	Moderado	Moderado	Fraco	Ausente
Relatórios gerados/utilizados	Fraco	Fraco	Fraco	Ausente	Ausente
Metas estabelecidas/avaliadas	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente

Quanto ao *subsistema planejamento*, observa-se que possui uma maneira muito simples e pouco eficiente de planejar e organizar as compras para as datas de maior fluxo de vendas. Não há um instrumento específico utilizado. A empresa utiliza apenas medidas em quantidade e moeda corrente nacional, elaborando algumas informações por meio de word e excel. E a responsável pelo que é a gestora juntamente com a gerência administrativa e a encarregada. Isso permite caracterizar que a existência desse elemento do SCG é fraca.

Avaliando o *subsistema de operações* pode-se compreender que apesar de apresentar falhas comuns em empresas deste porte, a empresa possui este elemento com definições de atividades para cada colaborador ao mesmo tempo que permite a liberdade para criação, inovação por parte do colaborador. Possui os responsáveis por acompanhar, os instrumentos

utilizados são os fornecidos pelo sistema, bem como word, excel e lista e anotações manuais e, assim a empresa consegue controlar e acompanhar todos os departamentos. Entretanto, não utiliza relatórios estruturados nem estabelece metas, diante disso avalia-se que a existência desse elemento de controle é moderada.

No *subsistema de mensuração* (resultados) é notória a sua existência, pois a gestora conhece os resultados obtidos em termos de faturamento e percentual de lucro, acompanha os itens em estoque e o andamento de todos os setores da empresa. Utiliza instrumentos com medidas quantitativas apenas e, de maneira simples utiliza poucos relatórios dentre os quais poderiam ser utilizados para acompanhar os resultados, existindo assim controle de resultados. Todavia, não possui metas. Assim, avalia-se que a existência desse elemento também é moderada.

Na avaliação do *subsistema de feedback* observa-se que a empresa de maneira simples acompanha o andamento da atividade por meio de saída de produtos e condições financeiras, o que é insuficiente e permite caracterizar esse elemento do SCG como ausente, visto que não utiliza instrumentos específicos, nem relatórios tão pouco avaliação de metas. De modo semelhante, o *subsistema de avaliação e recompensa* também é considerado como ausente, pois a gestora avalia de maneira subjetiva o merecimento de recompensas, não utilizando critérios, instrumentos, relatórios ou metas para isso.

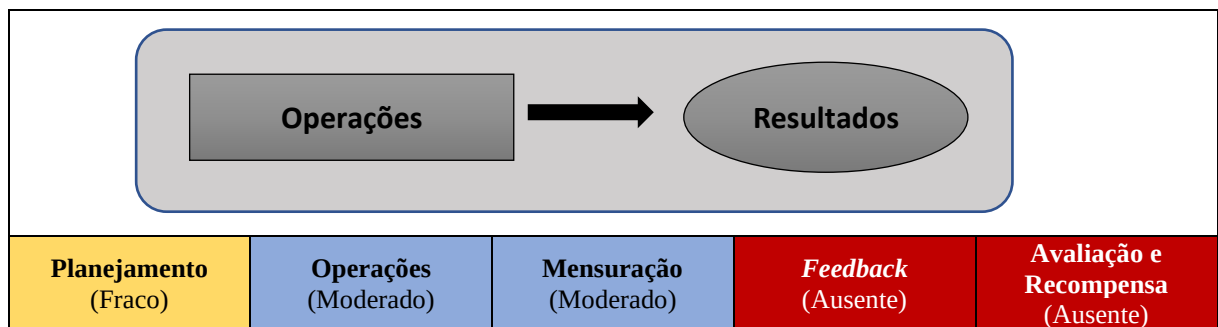


Figura 9. Classificação do nível do SCG da empresa

Considerando o modelo de Flamholtz (1996) pode-se avaliar que a empresa estudada se encontra no primeiro nível do SCG, visto que os elementos apresentados em seu *design* de modo geral ainda são pouco desenvolvidos e os controles utilizados são simples, sem suporte de instrumentos gerenciais mais específicos, além da baixa utilização de relatórios e análises gerenciais. Destaca-se que funções fundamentais de uma gestão são planejamento e avaliação, tanto da empresa como da equipe e, estes subsistemas se mostraram fraco e ausentes. Os

controles utilizados para o operacional e mensuração de resultados também podem ser melhorados de modo a possibilitar informações mais precisas para a tomada de decisão.

Considerações Finais

Em face ao exposto, no desenvolvimento deste estudo observa-se a relevância do conhecimento do *desing* (estrutura) do sistema de controle gerencial como ferramenta de gestão, possibilitando o conhecimento organizacional de uma pequena empresa varejista como um todo. Evidenciando as deficiências e viabilizando as melhorias. Compreende-se que o objetivo proposto nesse estudo de caso foi atingido, por meio, de análises e observações realizadas ao longo da pesquisa e a classificação nivelar do SCG em que o objeto em estudo se encontra foi situada.

Observa-se que a gestora da empresa se desdobra em tarefas operacionais ocupando grande parte de seu dia-a-dia. Sugere-se que essas atividades sejam repassadas a um colaborador, dessa forma, qualificando o tempo da empresária para atividades de gestão, exemplificando: estabelecimento e acompanhamento de metas/objetivos, avaliação do desempenho da empresa, formulação de estratégia, entre outros, que são fundamentais para a continuidade e crescimento da empresa.

Observa-se a necessidade de uma melhor gestão no departamento de compra, tendo em vista, a existência do departamento e não execução de atividades pertinentes ao mesmo. A gestora retém a maior responsabilidade desse processo, desde a execução até a finalização. Recomenda-se que todo processo operacional seja realizado por um colaborador e a gestora apenas realize a autorização de compra, otimizando seu tempo. Outra observação desse departamento é a não formalização dos pedidos de compra, sugere-se o uso do sistema Syndata para esse controle, minimizando o tempo de execução de pedidos e a margem de erro conforme visualizado em gôndolas, de compras repetidas e dificulta a reposição em tempo hábil, essa inexistência no departamento de pedidos ainda facilidade a dependência dos fornecedores, uma vez que a compra é feita com o produto já em falta, dificultando negociações em prazos e preços.

Observa-se a necessidade de um estoquista pra um controle eficiente do estoque. (entradas e saídas). Recomenda-se a realocação de um colaborador do departamento de compras para essa função. Nota-se uma dificuldade em organização das saídas de estoque tendo em vista que hoje a execução desse controle é feita de forma manual. Sugere-se a utilização de tecnologia para esse controle, e a utilização do sistema Syndata para alimentação correta desse

departamento, dessa forma, viabilizando a emissão de relatórios para análise pela gestora. Além disso, é necessário atender as exigências informacionais do fisco, sob o risco de ser penalizada.

Esse estudo de caso em uma pequena empresa obteve duas limitações ao decorrer do seu desenvolvimento, são elas: o tempo de estudo de caso, sendo realizado apenas no período de outubro a novembro/2020 e a ocorrência do óbito de um dos gestores. Essa última limitação desencadeou a dificuldade do envolvimento da gestora remanescente no desenvolvimento, tendo em vista que por seu abalo emocional autorizou o estudo, mas pediu que a entrevista fosse realizada com a encarregada da loja. Para futuras pesquisas recomenda-se um estudo mais detalhado com aplicação de questionários aos colaboradores como forma de coleta de dados e o estudo em outros segmentos de empresas e portes, a fim de comparação de comportamentos e organização.

Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M. & Santos, V. dos. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP – RC&F*, 30 (81), 307-323.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2), 127-168.
- Frezatti, F., Bido, D. de S., Cruz, A. P. C. da., & Machado, M. J. de C. (2015) A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico?, *Brasilian Business Review - BBR*, 12 (1), 129-156.
- Frezatti, F., Junqueira, E., Bido, D. de S., Nascimento, A. R. do. & Relvas, T. R. S. (2012) Antecedentes da definição do *design* do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. *Brasilian Business Review - BBR*, 9 (1), 134-155.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. do. & Junqueira, E. (2009). *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, p. 304.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14 (6), 596-611.
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H. & Gonzaga, R. P. (2016). O efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP – RC&F*, 27 (72), 334-348.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. de A.; Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Oydomari, J. C. T.; Mendonça Neto, O. R. de.; Dulta-de-Lima, R. G.; Nisiyama, E. K. & Aguiar, A. B. de. (2018). *Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas, p. 264.
- Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. (7a ed.). São Paulo: Atlas, p. 197.
- Silva, A. F. S. da. & Gomes, J. S. (2011). Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: estudo de casos. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 22 (1), 143-176.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed). Porto Alegre: Bookman. p. 290.

APÊNDICE A

Roteiro da Entrevista

- 1) Qual sua escolaridade?
- 2) Teve alguma experiência administrativa ou de gestão, antes de constituir esta empresa?
- 3) Nos momentos de dificuldades ou incertezas do que fazer, onde buscava auxílio?

Subsistema de planejamento:

- 4) A empresa realiza algum tipo de planejamento de ações para longo prazo? E para o curto prazo? Se, sim, como?
- 5) Se realiza planejamento, quais instrumentos utiliza? (Por exemplo: orçamento, planejamento tributário, planejamento estratégico) E como formaliza (pelo sistema da empresa, pelo excel, relatórios no word, etc)
- 6) Se realiza planejamento, quem são os responsáveis por fazer?
- 7) Se realiza planejamento, como acompanha o que está sendo cumprido/atingido?
- 8) Se realiza planejamento, como procede quando o planejado não ocorre conforme esperado?

Subsistema de operações:

- 9) Como a empresa organiza e estabelece os procedimentos operacionais?
- 10) Quem são os responsáveis pelo estabelecimento de procedimentos que devem ser realizados? (o gestor, os encarregados de cada área ou cada funcionário tem liberdade para isso)
- 11) Como a empresa acompanha se as atividades de cada setor/departamento estão sendo feitas de maneira satisfatória?
- 12) Quais os instrumentos utilizados para controle das atividades operacionais (controle de caixa, fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de despesas, controle)?
- 13) A empresa utiliza algum relatório para esse acompanhamento/ controle das atividades operacionais?

Subsistema de mensuração:

- 14) Quais são as medidas de mensuração utilizada pela empresa? (moeda corrente nacional, quantidade de itens, porcentagem)
- 15) Os relatórios utilizados pela empresa são emitidos com medidas quantitativas?
- 16) A empresa emite algum relatório com medidas qualitativas?
- 17) Quais os instrumentos (indicadores) de mensuração utilizados? (total de venda; total de custo-CMV; quantidade de itens em estoque - inventário, valor de lucro, ROI, margem de contribuição, % do lucro, algum outro indicador, etc.)
- 18) Quem são os responsáveis por estabelecer as medidas de mensuração a serem utilizadas nas diversas atividades operacionais?

Subsistema de feedback:

- 19) Como a empresa acompanha se as metas/objetivos estão sendo alcançados?

- 20) Como a empresa avalia os resultados alcançados? (Como considera que é satisfatório ou não) Utiliza alguma medida específica? (exemplo: vendas subir x%)
- 21) Como sabe se a empresa de modo geral (todos os setores /departamentos) está funcionando bem ou não?
- 22) Quando algo ocorre em desacordo e causa algum tipo de problema operacional, como a empresa lida com isso? Existe algum tipo de punição?
- 23) A empresa utiliza algum tipo de relatório para essa avaliação? Quais?
- 24) Quem são os responsáveis por avaliar o cumprimento dos objetivos e os resultados alcançados?
- 25) A empresa comunica aos seus colaboradores a respeito do andamento das atividades operacionais, quando estão em conformidade?
- 26) E quando estão em desconformidade algum procedimento operacional, como a empresa realiza essa comunicação? (individualmente, em reuniões de maneira geral).

Subsistema de avaliação e recompensa:

- 27) A empresa possui algum sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores?
- 28) Se sim, quais as métricas utilizadas para cada setor/departamento?
- 29) Quais os relatórios utilizados para essa avaliação de desempenho dos colaboradores?
- 30) Quem são os responsáveis por essa avaliação do desempenho?
- 31) A empresa possui algum tipo de recompensa aos colaboradores devido ao desempenho? (bonificações, participação nos lucros, produtividade).
- 32) Quem são os responsáveis por estabelecer as recompensas?