

SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E A SUA UTILIZAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS INDÚSTRIAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DO OESTE CATARINENSE

Larissa Schwartz¹

Cristian Samuel Wandscheer²

RESUMO

Os sistemas de controle gerencial (SCG) oferecem os principais elementos para tomada de decisão dentro de uma organização, sendo esse sistema um método diferenciado. Este estudo objetiva averiguar a percepção dos gestores quanto ao uso dos SCG no processo decisório em indústrias do ramo alimentício localizadas no oeste catarinense. Pesquisa teórico-empírica, descritiva, com abordagem quantitativa e foi realizada por meio de levantamento. A amostra constituiu-se de 50 respondentes. Os resultados sobre o estilo de utilização, uso e implantação de estratégias obtiveram o resultado geral concordo parcialmente, assim, os gestores conhecem e utilizam as informações geradas pelos SCG, mas percebe-se que existem algumas divergências na geração dessas informações em relação à clareza, rapidez e comparabilidade. Analisou-se também a confiabilidade das informações, onde se observou o menor grau de concordância para a função de diretor, demonstrando que as informações geradas pelo SCG não satisfazem na totalidade as suas necessidades de gestão. Conclui-se que os gestores das indústrias do ramo alimentício demonstram ter uma percepção quanto ao uso dos sistemas de controle gerencial no processo decisório, mas existem alguns pontos que necessitam de melhorias para atender totalmente as perspectivas e necessidades desses gestores e tornar ainda mais eficiente os resultados da organização.

Palavras Chave: Sistemas de controle. Tomada de decisão. Informação Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle gerencial caracterizam-se por avaliar o desempenho e a maneira como serão analisados os processos e procedimentos da organização, a fim de identificar os objetivos dos participantes e objetivos organizacionais. (OTLEY; BERRY, 1994, OTLEY, 1999).

Esse método de gestão utilizando o sistema de controle gerencial, tem-se desenvolvido ao longo dos anos, em busca de informações mais precisas em relação à geração de informações formais pelas organizações. A geração desses dados é compreendida por práticas contábeis e processos que irão definir os objetivos do

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis na UCEFF Itapiranga. E-mail: larissa.schwartz@acad.pucrs.br

² Especialização em Controladoria, Finanças e Gestão Tributária pela Faculdade de Itapiranga (FAI). Professor na UCEFF Itapiranga. E-mail: cristian@uceff.edu.br

negócio. (CHENHALL, 2003). De acordo com Aguiar e Frezatti (2007), para conseguir definir uma estrutura ideal de sistema de controle gerencial é necessário implantar procedimentos tradicionais e contemporâneas de gestão, para que as informações geradas desempenham resultados positivos das atividades e que contribuam na tomada de decisão.

Os sistemas de controle gerencial são fundamentais para a determinação das estratégias e no processo estratégico da instituição, pois fornecem informações essenciais para o bom andamento da gestão desta. (BEUREN; ORO, 2014). A partir desse sistema é possível unificar as informações para utilizá-las e examinar o desempenho organizacional, podendo ser analisado um recurso específico ou a organização como um todo, em busca de estratégias empresariais. (BEUREN *et al.*, 2016).

Contudo, o controle gerencial é um dos modelos de gestão e é composto pelos principais elementos para a geração de informações e tomada de decisão. Esses elementos evoluíram ao longo dos anos para estarem conforme as mudanças organizacionais, permitindo o surgimento de novos artefatos gerenciais com o objetivo de obter informações mais precisas e relevantes para a gestão da empresa. (RITTA; LAVARDA, 2017).

Diante do exposto à questão que norteia o estudo é: qual a percepção dos gestores das indústrias do setor alimentício quanto ao uso dos sistemas de controle gerencial no processo decisório? Para responder esta pergunta, o objetivo do trabalho é identificar a percepção dos gestores das indústrias do setor alimentício quanto ao uso dos sistemas de controle gerencial no processo decisório.

A abordagem metodológica consiste em uma pesquisa teórico-empírica, descritiva, com abordagem quantitativa, classificada de acordo com os procedimentos como pesquisa de levantamento ou *survey*, com a aplicação de um questionário ao público alvo. Assim, aprofundar pesquisas relacionadas à definição e utilização dos sistemas de controle gerencial é essencial no processo de crescimento e desenvolvimento organizacional.

O estudo justifica-se pela contribuição oferecida, principalmente em relação à utilização de informações gerenciais pelos gestores e participantes da organização, demonstrando o quão importante é o controle gerencial e proporcionando aos leitores o

interesse em realizar novos estudos na área. O tema escolhido reflete grande importância a sociedade, ainda mais que o sistema de controle gerencial é essencial na tomada de decisões dentro da organização. Por esse motivo, este estudo possui indicações para pesquisas futuras referentes ao tema em busca de mais resultados para comprovar sua importância na aplicação da gestão das empresas. (BEUREN; CONTE; SANTOS, 2018).

Para um melhor entendimento o presente artigo foi estruturado em cinco seções: na seção 1 são apresentadas as questões introdutórias; na seção 2 há o referencial teórico referente aos sistemas de controle gerencial, evidenciando características importantes em relação ao tema; na seção 3, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise de dados; na seção 4 encontra-se a exposição e análise dos resultados apresentados a partir da amostra utilizada na realização do estudo; e para finalizar, a seção 5 retrata as considerações finais do presente estudo, apontando também recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, tratam-se os argumentos pertinentes aos sistemas de controle gerencial. Primeiramente, será realizada a descrição sobre a definição e objetivo do sistema de controle gerencial. Após, descrevem-se alguns instrumentos do sistema de controle gerencial. E finalizando, será apresentado os estudos correlatos referentes ao tema sistema de controle gerencial.

2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

O sistema de controle gerencial caracteriza-se pelo enfoque às técnicas, procedimentos e processos realizados pelos gerentes e outros participantes organizacionais, com a finalidade de garantir a realização dos seus objetivos e os objetivos organizacionais. (OTLEY; BERRY, 1994).

Conforme Otley (1999), os sistemas de controle gerencial são classificados como uma forma de gestão empresarial, que avalia o desempenho e a maneira como se terá a recompensa pelos níveis estabelecidos. A implantação desse método de gestão pode proporcionar alternativas que irão trazer resultados positivos para a organização e, muitas vezes, auxiliar na sua sobrevivência. Além disso, essas informações são utilizadas para avaliar o desempenho da empresa, levando em consideração a estratégia organizacional.

Ao longo dos anos, a definição do sistema de controle gerencial tem-se desenvolvido por meio de um olhar focado no fornecimento de informações formais por parte das organizações. Essas informações formais incluem dados externos associados ao mercado, contemplando clientes, concorrentes e dados não financeiros, referentes a métodos de produção e um abrangente mecanismo de apoio à decisão de controles informais, pessoais e sociais. (CHENHALL, 2003).

Os sistemas de controle gerencial são compreendidos por práticas contábeis, como os orçamentos e custos de produtos, incluídos processos sistemáticos utilizados na definição dos objetivos do negócio. (CHENHALL, 2003). Para conseguir definir uma ideal estrutura dos sistemas de controle gerencial, é necessário ter técnicas tradicionais e contemporâneas de gestão e essas informações coletadas poderão contribuir no desempenho das atividades e refletir na tomada de decisão. (AGUIAR; FREZATTI, 2007). De acordo com Malmi e Brown (2008), os controles escolhidos pela organização e que compõem os sistemas de controle gerencial, devem ser selecionados conforme os objetivos definidos pela empresa.

O sistema de controle gerencial é um dos principais componentes do processo de gestão e é por meio dele, que é possível implantar um conjunto de estratégias, a fim de determinar os principais planos e objetivos organizacionais. (LOPES; GOMES, 2013, JORDÃO; SOUZA, 2010).

Beuren e Teixeira (2014) ressaltam que o controle gerencial é composto por várias atividades, como: planejar e coordenar as atividades da organização, comunicar e avaliar as informações, decidir o que será realizado ou qual decisão tomar para influenciar as pessoas no seu comportamento. Assim, o grau de formalização das informações referente no controle gerencial e este diferem de empresa para empresa, pelo fato de ser influenciado pelas características de seus administradores, pela própria empresa e pelas características do contexto social e organizacional.

Os sistemas de controle gerencial são indispensáveis na definição das estratégias, ao proporcionar o controle e unificar o *feedback* (retroalimentação), em virtude de ter competição entre as empresas, isso requer aplicação de estratégias compatíveis e inovadoras para o desenvolvimento do negócio. (BEUREN; ORO, 2014).

O sistema de *feedback* (realimentação) das informações aos gestores faz com as decisões utilizadas no planejamento passado possam ser modificadas, sendo

desenvolvidas para o futuro, pois as influências externas ou internas fazem com que o ciclo mude, como o controle está ligado profundamente às informações transferidas para os gestores, eles terão que reanalisar o planejamento ou aperfeiçoar o planejado. (MORAIS; OLIVEIRA, 2015).

Portanto, uma organização é composta por um grupo de pessoas que, ao longo do tempo, irá definir o seu próprio modelo de gestão. (SILVA *et al.*, 2017). O controle gerencial é um dos modelos de gestão e é composto pelos principais elementos para a geração de informações e tomada de decisão. Esses elementos evoluíram ao longo dos anos para estarem conforme as mudanças organizacionais, permitindo o surgimento de novos artefatos gerenciais com o objetivo de obter informações mais precisas e relevantes para a gestão da organização. (RITTA; LAVARDA, 2017).

Assim sendo, o sistema de controle gerencial é um método que busca analisar, avaliar e gerir os processos e procedimentos dentro da organização, com a finalidade de mostrar os principais dados essenciais para a tomada de decisão, a fim de gerar os resultados positivos esperados e alcançar os objetivos definidos pelos participantes e os objetivos da instituição.

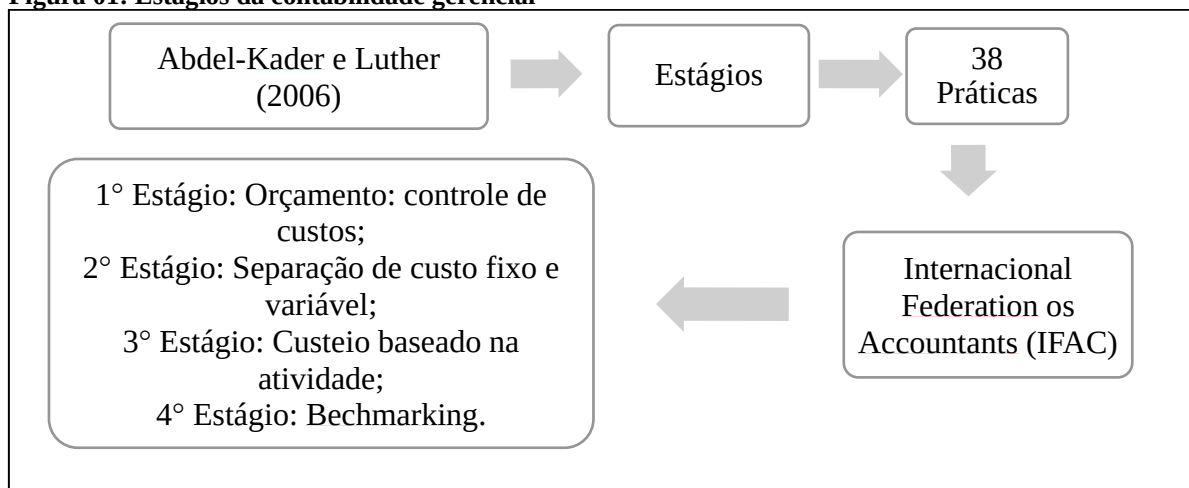
2.2 INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL

O uso interativo do sistema de controle gerencial pode demonstrar a necessidade de estimular a inovação, como também indicar ou oferecer evidências de onde procurar ideias de inovação. Essa interatividade dos sistemas de controle também pode incentivar a busca por novas iniciativas, novas ideias e oportunidades. Com isso, o uso interativo possui ligação com as condições para o desenvolvimento de competências, principalmente a aprendizagem organizacional, esta surge em ambientes complexos que passaram por transformações e são caracterizados pela presença de incertezas estratégicas e por meio dele, aguarda-se que sejam desenvolvidas técnicas, permitindo a realização de análises do ambiente e descrever novas formas de atuação. (BISBE; OTLEY, 2004).

Os sistemas de controle gerencial envolvem várias técnicas de aplicação. Um estudo realizado por Abdel-Kader e Luther (2006) utilizou como método de aplicação a divisão dos sistemas de controle gerencial em forma de estágios. Nesse estudo, foram divididas 38 práticas de contabilidade gerencial de acordo com as práticas da

International Federation of Accountants (IFAC). A partir disso, definiram quatro estágios com base na literatura, conforme imagem 1 abaixo:

Figura 01: Estágios da contabilidade gerencial



Fonte: Adaptado Abdel-Kader e Luther (2006).

Outro estudo também foi realizado na mesma linha, sendo aplicado por Guerreiro, Cornachione Júnior e Soutes (2011). Eles também realizam um estudo com 17 instrumentos da contabilidade gerencial transformando em 4 estágios. O estágio 1 e 2 são classificados como tradicionais e abordam os temas: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, moeda constante, valor presente e orçamento; já os estágios 3 e 4 classificados como modernos, abordam: custeio baseado em atividades, custeio meta, *benchmarking*, *kaizen*, *just in time* (JIT), teoria das restrições, custo financeiro dos estoques, *Economic Value Added* (EVA), simulação e *Balanced Scorecard* (BSC).

Beuren e Oro (2014) ressaltam que a aplicação dos controles formais auxilia no processo de gestão da inovação ao conceder informações relacionadas ao andamento da produção, à qualidade dos produtos e ao retorno dos investimentos, demonstrando a necessidade de ajustes periódicos que irão resultar na implantação de estratégias de diferenciação e inovação de produtos. Com isso, a aplicação de instrumentos do Sistema de Controle Gerencial irá influenciar o nível de inovação nas organizações. (BEUREN; ORO, 2014). As práticas desse controle são sistemas de avaliação que buscam analisar as alterações das informações que os gestores observam e que estão inclusos nos níveis estratégicos. (CRUZ; FREZATI; BIDO, 2015).

No momento que os mecanismos de controle são implantados em conjunto, de forma combinada e normalmente repetitiva, surge o sistema de controle gerencial, o qual permite que a organização atinja seus objetivos. Desse modo, cada organização irá determinar seus métodos de controle, segundo sua atividade, mercado de atuação, objetivos, entre outros. (PLETSCH; LAVARDA; LAVARDA, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se por ser de natureza teórico-empírica. A pesquisa teórico-empírica é a ampliação do conhecimento teórico que busca reconstruir conceitos, ideologias e ideias a partir da observação das informações coletadas em relação ao tema. (KOCHE, 2011).

Tal pesquisa descritiva conforme Gil (2002), possui como objetivo principal a descrição das características de uma população específica ou estabelecer relações entre as variáveis num mesmo contexto com a maior quantidade de informações possíveis com caráter exploratório. Bem como, o presente estudo descreveu o uso dos sistemas de controle gerencial pelos diferentes gestores no processo decisório das empresas.

O procedimento utilizado para realizar a pesquisa foi por levantamento de dados, conhecido também como *survey*. Esse método caracteriza-se por envolver o questionamento direto das pessoas, cuja finalidade do pesquisador é conhecer, ou seja, é a busca por informações diretamente com um determinado grupo de pessoas, a respeito do tema desejado. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

No que tange a abordagem do problema, a pesquisa se classifica como quantitativa, por meio do levantamento de dados. Segundo Delfovo, Lana e Silveira (2008) é considerada como uma abordagem que possui como diferencial a intenção de garantir a exatidão dos trabalhos realizados, obtendo resultados com poucas chances de distorções. Os resultados obtidos por meio dessa abordagem de acordo com Diehl (2004) são dados que podem ser mensurados em números, classificados e analisados, utilizando estratégias que indiquem os resultados por meio de técnicas estatísticas para a sua avaliação.

Quanto a população e a amostra, Prodanov e Freitas (2013) descrevem que a população é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características para a realização do estudo. Enquanto a amostra é considerada como o subconjunto de indivíduos que compõem a população, sobre o qual o estudo foi aplicado. Para

determinar a população dessa pesquisa, entrou-se em contato com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) que disponibilizou um relatório no dia 29 de maio de 2019 contendo uma relação de 108 indústrias sediadas no oeste Catarinense. O questionário foi devidamente encaminhado para essas indústrias e destas obteve-se um retorno de 50 instituições, ao qual foi considerada como amostra desse estudo.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário, onde se buscou traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem elaborados. (GIL, 2002). É composto por uma série ordenada de perguntas devidamente respondidas, essas informações coletadas foram interpretadas para entender as variáveis da pesquisa. (SILVA; MENENZES, 2005).

O questionário foi adaptado de Beuren, Dal Magro, Dias (2014) e Raldi, Gomes (2014), está dividido em dois blocos, sendo o primeiro bloco com questões de identificação do participante e o segundo com questões de múltipla escolha de 01 a 05, tipo *Likert*, sendo que a 01 remete a menor concordância e a 05 representa a maior relevância de resposta, totalizando vinte e duas (22) perguntas fechadas, relativas à tomada de decisão e utilização dos Sistemas de Controle Gerencial. O questionário foi encaminhado via meio eletrônico para as organizações e respondido pelos gestores das empresas.

Após realizado o levantamento do perfil do respondente do primeiro bloco, foi analisado o segundo bloco composto por questões referentes às percepções do uso dos sistemas de controle gerencial. Esses resultados foram apontados por meio de cálculos de média obtidos pelo ranking médio.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O mapeamento dos dados do presente artigo foi dividido em dois blocos, o primeiro trata sobre o perfil do respondente e empresa e o segundo bloco abordará os resultados sobre a tomada de decisão e utilização dos sistemas de controle gerencial.

4.1 BLOCO I - O PERFIL DOS RESPONDENTES E EMPRESA

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário. A primeira etapa consiste na avaliação do perfil do respondente e características das organizações, verificado a frequência das respostas e percentagens,

como também verificar eventuais diferenças entre os gestores. Por sua vez, a Tabela 1 demonstra a composição da amostra por gênero e escolaridade.

Tabela 1: Gênero e escolaridade

Gênero	Frequência	%	Escolaridade	Frequência	%
Feminino	23	46	Ensino Médio Completo	6	12
Masculino	27	54	Ensino Superior	15	30
			Pós- Graduação/ Mestrado/ Doutorado	29	58
Total	50	100	Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Observa-se na Tabela 1 que o gênero masculino representa 54% dos respondentes dessa pesquisa. Em relação à escolaridade, destaca-se o expressivo número de respondentes que possuem ensino superior, chegando a 88% do total e, destes, 58% cursaram uma Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado. Segundo Silva e Silva (2011), o aperfeiçoamento dos gestores em seus estudos é essencial, pois a reflexão gerada na aprendizagem gerencial, permite interpretar situações, instruir-se com erros e críticas, analisar alternativas e efetuar escolhas. Além disso, conforme Dallabora, Fernandes, Nardelli (2019), a formação dos gestores demonstra a visão da empresa e essa está relacionada com as dimensões dos sistemas de controle gerencial, as quais são essenciais para a definição de estratégias e processos organizacionais. Em um estudo realizado por Severo et al., (2019), destacam que indústrias que possuem gestores qualificados com percepções de orientação empreendedora e gestão de conhecimento têm melhores indicadores em sua performance organizacional, itens primordiais para as empresas alcançarem as vantagens competitivas.

Ainda em relação à análise de perfil, a Tabela 2 foi elaborada com o objetivo de apresentar a faixa etária e a função exercida pelos respondentes.

Tabela 2: Faixa etária e função

Faixa Etária	Frequência	%	Função	Frequência	%
Até 25 anos	5	10	Diretor	9	18
26 a 35 anos	20	40	Gerente	20	40
36 a 45 anos	17	34	Supervisor	13	26
46 a 55 anos	7	14	Outros	8	16
Acima de 55 anos	1	2			
Total	50	100	Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Ao analisar a Tabela 2, percebe-se que 40% dos respondentes estão atuando no cargo de gerência. A função de gerência é responsável por manter a organização dos processos para que ocorra a execução dos objetivos organizacionais a partir da tomada de decisão e é considerada como a responsável pelo desenvolvimento das atividades na empresa (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Já em relação à faixa etária, 40% estão entre os 26 e 35 anos, demonstrando que são indivíduos relativamente jovens ocupando a função de gestor. Comparando os resultados encontrados com o estudo realizado por Almeida *et al.*, (2016), que obtiveram 49% dos respondentes na faixa etária dos 31 a 40 anos, repara-se que os resultados são próximos, porém a faixa etária vem diminuindo ao longo dos anos em relação à ocupação de cargos de gestão, demonstrando que pessoas mais novas estão cada vez assumindo mais cargos de gestão.

Na sequência foi analisado o tempo no cargo ou função e os resultados estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3: Tempo no cargo ou função

Tempo no Cargo ou Função	Frequência	%
1 ano	10	20
1,1 a 5 anos	12	24
5,1 a 10 anos	16	32
Acima de 10,1 anos	12	24
Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Observa-se na Tabela 3 que 56% dos respondentes possuem mais de cinco anos de tempo no cargo ou função, possuindo uma experiência na área. O resultado demonstra que a rotatividade na ocupação dessas funções, não é considerada elevada, o que sugere que uma elevada percentagem de profissionais permanece mais tempo na função exercida, uma vez que são cargos de alta complexidade e que exigem conhecimento e senso de tomada de decisão como características principais. Os resultados da pesquisa diferem em comparação com os encontrados por Beuren, Dal Magro e Dias (2014), onde 75% dos gestores estavam atuando a menos de cinco anos,

possuindo uma alta rotatividade na ocupação dessa função. Já no estudo de Almeida *et al.*, (2016), que obtiveram 49% dos gestores desempenhando a função ou cargo menos de cinco anos. Portanto, verifica-se na comparação desses estudos que o tempo de atuação dos gestores vem aumentando ao decorrer dos anos.

Depois de identificar o perfil dos respondentes, buscou-se determinar o perfil das indústrias que compõem o objeto da pesquisa. Para tanto a Tabela 4 está estruturada com o objetivo de expor algumas características das empresas, tais como o tempo de atuação da empresa no mercado e a quantidade de funcionários que ela possui.

Tabela 4: Características da Empresa

Tempo de Atuação da Empresa no mercado	Frequência	%	Quantidade de Funcionários da Empresa	Frequência	%
Menos de 2 anos	3	6	Até 9 pessoas	12	24
Entre 2,1 a 5 anos	5	10	De 10 a 49 pessoas	8	16
Entre 5,1 a 10 anos	7	14	De 50 a 99 pessoas	5	10
Entre 10,1 a 15 anos	5	10	Acima de 100 pessoas	25	50
Entre 15,1 a 20 anos	12	24			
Mais de 20 anos	18	36			
		10			
Total	50	0	Total	50	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Ao analisar a Tabela 4, repara-se que o tempo de atuação das empresas é extremamente variado e destaca-se que 60% das empresas analisadas atuam no mercado há mais de 15 anos. Isso revela que essas empresas são bem estruturadas e de alguma maneira encontram-se preparadas para as oscilações do mercado. Além disso, o resultado demonstra que a maioria dessas empresas são consideradas sólidas, pelo fato de que 60% dessas empresas estão a mais de 15 anos no mercado de atuação, assim, acabam tendo estratégias de gestão bem definidas, buscam por inovação e diferenciação no mercado. Mas mesmo bem estruturadas, nada implica que em algum momento possam passar por alguma dificuldade, pois o mercado atual passa por várias oscilações e somente empresas que estão preparadas e que possuem alternativas conseguem sobreviver em meio às “crises” financeiras.

Outro ponto importante para caracterizar a empresa é o seu porte, em relação à quantidade de funcionários que elas possuem. Neste contexto, 50% das empresas respondentes possuem o seu quadro de funcionários superior a 100 pessoas. Esse resultado evidencia que essas empresas oferecem uma alta empregabilidade no

mercado, absorvendo uma quantidade considerável de pessoas e consequentemente gerando oportunidades.

4.2 BLOCO II - TOMADA DE DECISÃO E UTILIZAÇÃO DO CONTROLE GERENCIAL

Na segunda etapa, foram analisados os resultados obtidos do questionário com escala *Likert* de 5 pontos, onde 1 era a opção *Discordo Totalmente* e a 5 *Concordo Totalmente* e calculado o ranking médio. A aplicação desse questionário teve como propósito investigar o grau de entendimento dos gestores ao se tratar dos sistemas de controle gerencial, partindo desse ponto, na Tabela 6 estão representados os resultados acerca de questões relativas ao estilo de utilização dos sistemas de controle gerencial de acordo com cada função.

Tabela 6: Estilo de utilização dos sistemas de controle gerencial

Questões relativas ao estilo de utilização dos sistemas de controle gerencial	Ranking Médio			
	Diretor	Gerente	Supervisor	Outros
Para o gerenciamento da sua área de responsabilidade, como forma de checar o alcance de objetivos e metas, você utiliza informações relacionadas a custos/orçamento.	4,00	3,75	4,38	4,13
A instituição, quando elabora o planejamento estratégico, utiliza informações do histórico do seu desempenho econômico (contábil) para elaboração de metas.	3,89	3,90	4,46	3,75
Percebe nas estratégias desenvolvidas em sua instituição, a necessidade de usar a mensuração econômica por meio dos controles gerenciais (custos / orçamentos).	4,11	4,15	4,15	4,00
Utiliza informações geradas pela contabilidade/custos/ orçamentos para controlar as atividades em sua área de responsabilidade/atuação frente aos planos pré-definidos e objetivos estabelecidos.	4,00	3,35	4,31	4,13
Ranking Médio	4,00	3,79	4,33	4,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

De acordo com os dados apresentados na Tabela 6, observa-se que os respondentes que estão na função de supervisor possuem o maior grau de concordância em relação à utilização das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial com um ranking médio de 4,33. Já os gerentes possuem o menor grau de concordância em relação a esse item. Em comparação aos resultados encontrados por Beuren, Dal Magro e Dias (2014), que obtiveram uma média geral de 4,22, ambos os resultados são próximos, demonstrando que a visão e a perspectiva dos gestores acerca do uso das

informações geradas pelo sistema de controle gerencial ainda permanece semelhante. Conforme Beuren, Conte, Santos (2018) a utilização dos sistemas de controle gerencial permite que os gestores possuam uma visão mais ampla das práticas de controle gerencial.

Em uma análise mais detalhada na questão “para o gerenciamento da sua área de responsabilidade, como forma de checar o alcance de objetivos e metas, você utiliza informações relacionadas a custos/orçamento”, verifica-se que o ranking médio encontrado tanto para o diretor, como supervisor e a opção outros, resultaram em concordo parcialmente, ou seja, ambos concordam na utilização das ferramentas de controle gerencial para a geração de informações relacionadas a custos e orçamento, utilizados para avaliar o alcance dos objetivos, metas e a tomada de decisão.

Já na questão “a instituição, quando elabora o planejamento estratégico, utiliza informações do histórico do seu desempenho econômico (contábil) para elaboração de metas”, houve uma variação nas respostas dos respondentes. As funções diretor, gerente e outros ficaram com um ranking médio próximo de concordo parcialmente, deste modo, afirmam que para a geração de um planejamento estratégico são utilizadas informações anteriores como base para a formulação de novas metas da organização.

Por outro lado, na questão “percebe nas estratégias desenvolvidas em sua instituição, a necessidade de usar a mensuração econômica por meio dos controles gerenciais (custos / orçamentos)”, ambas as funções chegaram a concordo parcialmente. Isso demonstra que ambas as funções entendem a necessidade da utilização de controles gerenciais para o desenvolvimento das estratégias organizacionais e na tomada de decisão.

Na questão “utiliza informações geradas pela contabilidade/custos/ orçamentos para controlar as atividades em sua área de responsabilidade/atuação frente aos planos pré-definidos e objetivos estabelecidos”, verifica-se novamente que o diretor, supervisor e outros chegaram a concordo parcialmente. Assim, utilizam as informações geradas como forma de controlar as atividades e analisar os resultados frente aos objetivos alcançados.

Desse modo, na Tabela 6, a maioria das questões abordaram sobre o estilo de utilização dos sistemas de controle gerencial, estas obtiveram o resultado geral em concordo parcialmente, demonstrando que os gestores conhecem e utilizam as

informações geradas pelos sistemas de controle gerencial, mas pelo que se percebe essas informações não são aproveitadas na sua totalidade.

Investigou-se também o uso das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial e percepção dos gestores e os resultados estão apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Uso das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial

Questões relativas ao uso das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial	Ranking Médio			
	Diretor	Gerente	Supervisor	Outros
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações com o nível de precisão que necessito (sintéticas em alguns casos detalhadas em outros casos).	3,56	3,40	3,77	3,50
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações padronizadas e de fácil leitura	3,33	3,45	3,69	3,63
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações comparando-as aos objetivos da organização, objetivos da equipe ou a padrões de trabalho	3,33	3,10	3,77	3,88
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações com projeções futuras e tendências dos resultados alcançados até o momento.	3,11	3,00	3,77	3,63
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações no tempo e velocidade que necessito para tomar uma decisão	3,11	3,40	3,46	3,75
Ranking Médio	3,29	3,27	3,69	3,68

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Ao analisar a Tabela 7, de modo geral, percebe-se que todas as funções ultrapassaram a ranking médio 3, permanecendo com valores próximo de concordo parcialmente no ranking médio. Assim, ambas as funções concordam que utilizam as informações geradas pelos sistemas de controle gerencial e que estas são responsáveis por fornecer os dados utilizados para realizar as análises das atividades na organização e auxiliando na tomada de decisão. Mas esses resultados foram inferiores aos encontrados de Beuren, Dal Magro e Dias (2014), que obtiveram uma média de 4,22, em relação ao uso dos sistemas de controle gerencial, nota-se que nesse estudo obtiveram uma maior concordância em relação à utilização das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial.

Ao tomar como base de análise as questões conforme cada função, nota-se que quando os profissionais são questionados a respeito do uso das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial, ambas as funções resultaram num ranking médio próximo de concordo parcialmente. Esses resultados demonstram que o uso das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial não estão atendendo

totalmente as perspectivas dos gestores, uma vez que essas informações devem ser utilizadas para melhorar os processos e a estratégia dentro da organização.

Após analisar os dados obtidos sobre o uso das informações geradas nos sistemas de controle gerencial, buscou-se apresentar na Tabela 8, os resultados das questões associadas a implantação de estratégias na geração de informações por meio dos sistemas de controle gerencial.

Tabela 8: Implantação de estratégias

Questões relativas a implantação de estratégias com a utilização dos sistemas de controle gerencial	Ranking Médio			
	Diretor	Gerente	Supervisor	Outros
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem alertas ou indicadores sobre os desvios de planejamento x realizado.	2,56	3,45	3,54	3,50
Recebo informações e relatórios dos Sistemas de Controle Gerencial na frequência que necessito.	3,56	3,40	3,62	3,75
A instituição oportuniza a participação das diversas áreas na elaboração das estratégias elaboradas.	3,67	3,50	3,92	4,00
Na sua área de responsabilidade/atuação as responsabilidades são descentralizadas.	4,22	3,50	3,77	3,00
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações que ajudam a tomar decisões que tragam vantagem competitiva à organização.	3,56	3,60	3,77	4,00
Ranking Médio	3,51	3,49	3,72	3,65

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Observa-se na Tabela 8, de maneira geral, que os resultados obtidos demonstram que os respondentes de ambas as funções permaneceram com o resultado de ranking médio próximo a concordo parcialmente, o que representa que ambos possuem concordância com as informações geradas nos sistemas de controle gerencial são utilizadas para a implantação de estratégias nas atividades presentes na organização. Conforme Malmi e Brown (2008), os sistemas de controle gerencial são instrumentos e métodos utilizados para direcionar e transformar os comportamentos dos funcionários, em busca da implantação de estratégia na empresa.

Ao analisar cada questão individualmente, nota-se que na questão “os Sistemas de Controle Gerencial fornecem alertas ou indicadores sobre os desvios de planejamento x realizado”, obteve-se o ranking médio dos diretores de 2,56, próximo de nem discordo e nem concordo. Isso demonstra que as informações apresentadas podem não estar gerando os alertas necessários, caso houver alguma informação distorcida, isso interfere na análise das informações, podendo gerar dados e decisões incorretas. Já os

respondentes com a função de gerente, supervisor e outros, resultaram num ranking médio próximo de concordo parcialmente.

Já na questão “recebo informações e relatórios dos Sistemas de Controle Gerencial na frequência que necessito”, ambos ficaram próximos de concordo parcialmente. Este fato demonstra que os relatórios gerados poderiam ser enviados com uma maior frequência, o que resultaria em análises mais detalhadas e também numa gestão com resultados mais relevantes.

Outra questão trata sobre “a instituição oportuniza a participação das diversas áreas na elaboração das estratégias elaboradas”, os respondentes outros concordam parcialmente, já os respondentes diretor, gerente e supervisor chegaram próximo ao concordo parcialmente. A partir deste resultado, percebe-se que a organização busca incluir todas as áreas na realização do planejamento estratégico, o que resulta em uma maior quantidade de opiniões e consequentemente, gera mais resultados positivos para a empresa facilitando a tomada de decisão.

Já na questão “os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações que ajudam a tomar decisões que tragam vantagem competitiva à organização”, obteve-se como resultado outros concordam parcialmente, e as demais funções chegaram próximas a concordo parcialmente. Tais resultados demonstram que as informações geradas pelos sistemas de controle gerencial são relevantes na tomada de decisão.

Na Tabela 9 demonstra-se as respostas relativas à confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial.

Tabela 9: Confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial

Questões relativas a confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial	Ranking Médio			
	Diretor	Gerente	Supervisor	Outros
Confio nas informações disponibilizadas pelos Sistemas de Controle Gerencial de minha gerência ou organização	3,44	3,65	3,92	3,88
Os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações adequadas e relevantes às tomadas de decisões de minha gerência.	3,44	3,45	3,62	3,63
As informações disponíveis nos Sistemas de Controle Gerencial ou relatórios necessitam passar por diversas outras áreas ou pessoas antes de chegar até mim	2,67	3,10	3,38	3,38
Os Sistemas de Controle Gerencial garantem que os usuários recebam somente informações úteis ao seu trabalho. Ou seja, garante o nível de segurança da informação adequado ao cargo dos usuários.	3,33	3,45	3,85	3,75
Os Sistemas de Controle Gerencial geram alertas sobre possíveis distorções nas informações disponibilizadas.	2,33	2,70	3,38	3,50
Ranking Médio	3,04	3,27	3,63	3,63

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Destaca-se que o resultado obtido na Tabela 9, de maneira geral, demonstra que o diretor obteve a menor concordância, o que mostra que as informações geradas pelos sistemas de controle gerencial podem não transmitir confiabilidade para as pessoas que estão nessa função. De acordo com Santos, Dorow e Beuren (2016), é essencial ter instrumentos de controle gerencial que forneçam informações confiáveis e fidedignas, itens fundamentais para a tomada de decisão, principalmente ao levar em consideração o nível de responsabilidade que a função Diretor tem em relação à tomada de decisão.

Ao analisar as questões separadamente, observou-se a questão “Confio nas informações disponibilizadas pelos Sistemas de Controle Gerencial de minha gerência ou organização”, gerou um ranking médio para diretor de 3,44, o gerente 3,65, supervisor 3,92 e outros 3,88, ambos obtiveram valores próximos ao concordo parcialmente. Isso demonstra que ambas as funções não possuem uma confiabilidade nas informações disponibilizadas pela gerência ou organização, tal fato gera situações de insegurança.

Na questão “os Sistemas de Controle Gerencial fornecem informações adequadas e relevantes às tomadas de decisões de minha gerência”, ambas as funções permaneceram próximos a concordo parcialmente. Isso permite identificar que os sistemas de controle gerencial não são aproveitados completamente.

A questão “as informações disponíveis nos Sistemas de Controle Gerencial ou relatórios necessitam passar por diversas outras áreas ou pessoas antes de chegar até mim”, obteve um ranking médio para diretor de 2,67, discordo parcialmente. Por meio deste resultado, percebe-se que a maioria das informações não necessita passar por várias áreas antes de chegar até o diretor. Essa situação resulta em dados com uma menor probabilidade de erro ou distorção, uma vez que são analisados todas as informações geradas na organização.

No item que trata sobre “os Sistemas de Controle Gerencial garantem que os usuários recebam somente informações úteis ao seu trabalho. Ou seja, garante o nível de segurança da informação adequado ao cargo dos usuários”, ambas as respostas resultaram em concordo parcialmente. Nota-se que de alguma forma, informações

geradas possuem alguns dados além do necessário e que em alguns casos podem gerar interpretações equivocadas.

A última questão trata sobre “os Sistemas de Controle Gerencial geram alertas sobre possíveis distorções nas informações disponibilizadas”, tendo como resultado de ranking médio, diretor e gerente, discordo totalmente. Com esses resultados, verifica-se que as informações podem estar gerando dados com distorções ou falhas, o que implica nos resultados e pode interferir nas estratégias organizacionais.

Contudo, os resultados desse bloco demonstram que os gestores das empresas analisadas possuem o conhecimento e utilizam os sistemas de controle gerencial, para analisar os processos e procedimentos organizacionais. Mas tais informações originadas pelos sistemas de controle gerencial não estão sendo aproveitadas totalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo averiguar a percepção dos gestores das indústrias do setor alimentício localizadas no oeste catarinense, quanto ao uso dos sistemas de controle gerencial no processo decisório. A pesquisa caracteriza-se por ser de natureza teórico-empírica, com objetivo descritivo e a abordagem quantitativa realizada por meio de levantamento de dados ou *survey*. O estudo é formado por uma amostra de 50 respondentes, dos quais 40% possuem faixa etária entre 26 a 35 anos e que 88% dos respondentes possuem curso superior e destes, 58% dos respondentes cursaram Pós Graduação/Mestrado/Doutorado. Desse modo, o aprimoramento dos gestores em seus estudos é fundamental, pois a reflexão obtida na aprendizagem gerencial, permite analisar situações, instruir-se com erros e críticas, avaliar alternativas e efetuar escolhas (SILVA; SILVA, 2011).

Em relação as características das empresas analisadas, ressalta-se que 60% das empresas estudadas atuam no mercado a mais de 15 anos. Isso revela que a maioria das empresas são bem estruturadas, sólidas e de alguma maneira encontram-se preparadas para as oscilações do mercado. Identificou-se, também, que 50% das empresas respondentes possuem o seu quadro de funcionários superior a 100 pessoas. Esse resultado evidencia uma alta empregabilidade gerada por essas organizações, que absorvem um grande número de pessoas para o mercado de trabalho.

Quanto as perguntas do questionário, os resultados relacionados ao estilo de utilização dos sistemas de controle gerencial obtiveram o resultado geral em 4,03

concordo parcialmente, demonstrando que os gestores conhecem e utilizam as informações geradas pelos sistemas de controle gerencial. Em relação ao uso das informações e implantação de estratégias os resultados permaneceram próximos a concordo parcialmente, isso revela que as informações geradas não estão satisfazendo as perspectivas dos gestores, pois eles necessitam de informações rápidas, de fácil leitura, comparáveis e que possam ser utilizadas para a tomada de decisão.

Além disso, esse fato demonstra que as informações geradas pelos sistemas de controle gerencial não são suficientes para serem utilizados na implantação de estratégias na organização. Por fim, foi analisada a confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle gerencial, nota-se que ao tratar dessa questão os respondentes da função de diretor tiveram o menor grau de concordância, tendo 3,04. Percebe-se que a forma como são geradas as informações não estão trazendo confiabilidade.

Como conclusão, foi possível identificar no estudo a percepção dos gestores que atuam em indústrias do setor alimentício quanto ao uso dos sistemas de controle gerencial no processo decisório. Identificou-se por meio dos resultados que os gestores conhecem e utilizam os instrumentos de controle gerencial para analisar, avaliar e gerir os processos e procedimentos da organização, mas verifica-se que não é dada a devida importância para tais informações, tendo como resultado na maioria das questões concordo parcialmente. Isso revela que apesar da utilização dos dados gerados pelos sistemas de controle gerencial existem falhas na sua geração e aplicação. Portanto, as informações disponibilizadas pelos sistemas de controle gerencial necessitam de algumas melhorias, como a exatidão, facilidade na leitura e comparabilidade das informações, para atender totalmente as perspectivas e necessidades desses gestores e tornar ainda mais eficiente os resultados da organização.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R.. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting. **Advances in Management Accounting**, v. 15, n. 1. p. 229-247, 2006.
- Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 919-954, 2014.

- AGUIAR, A. B. de; FREZATTI, F. Escolha da Estrutura Adequada de um Sistema de Controle Gerencial: Uma Proposta de Análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.1, n.3, p.21-44, 2007.
- ALMEIDA, I. X. de; CORDAZZO, E. G.; WERNKE, R.; ZANZIN, A, Avaliação da Eficiência da Estrutura e do Funcionamento do Sistema de Controle Gerencial com o Performance Management and Control (PMC) em Duas Universidades. **Revista GUAL**, v.11, n. 4, p. 57-81, 2018.
- BEUREN, I. M.; DAL MAGRO, C. B; DIAS, D. R;. Uso de Sistemas de Controle Gerencial no Processo Decisório em Hospitais: uma Comparação entre os Gestores Administrativos e os Gestores do Corpo Clínico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 8, n. 20, p. 65-83, 2014.
- BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. B. de. Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, art. 5, p. 216-237, mar./abr., 2016.
- BEUREN, I. M.; ORO, I. M.. Relação Entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n.3, p. 285-310, 2014.
- BEUREN, I. M.; SANTANA, S. V.; THEIS, M. B. A Inter-relação Entre os Sistemas de Controle Gerencial e as Estratégias Organizacionais: Um Estudo de Caso. **Race: Revista de**
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos; CONTE, A., Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Incubadas. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 28, n.3, p. 103-132, 2017.
- BEUREN, I.M.; TEIXEIRA, S.A. Avaliação dos Sistemas de Controle Gerencial em Instituição de Ensino Superior com o Performance Management and Control. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.11, p.169-192, 2014.
- BISBE, J.; OTLEY, D.. The Effects of the Interactive use of Management Control Systems on Product Innovation. **Accounting, Organizations and Society**, 29(8), 709-737, 2004. doi:10.1016/j.aos.2003.10.010
- CHENHALL, R. H. Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, 28 (2), 127-168, 2003.
- CHENHALL, R. H.; KALLUNKI, J. P.; SILVOLA, H.. Exploring the Relationships Between Strategy, Innovation, and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Culture, and Formal Controls. **Journal of Management Accounting Research**: December 2011, Vol. 23, No. 1, pp. 99-128, 2011.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A.. Métodos Quantitativos e Qualitativos: um Resgate Teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 4, p. 01-13, 2008.
- DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, A. R. V, Variáveis Contingenciais e Sistemas de Controle Gerencial Predominantes em uma rede de Supermercados do Brasil. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v.7, n. 1, p. 58-77, 2019.
- DIEHL, A. A.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring Inter and Intra-Relationships Between the Design and use of Management Control System [Working Paper SSRN, 2006]. **Social Science Research Network**. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=896228>
- FREZATTI, F.; BIDO, D. S. de; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C.. A Estrutura de Artefatos de Controle Gerencial no Processo de Inovação: Existe Associação com o Perfil Estratégico? **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 129-156, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JÚNIOR, E. B.; SOUTES, D. O.. Empresas que se Destacam pela Qualidade das Informações a seus Usuários Externos também se Destacam pela Utilização de Artefatos Modernos de Contabilidade Gerencial?. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p.88-113, 2011.
- GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M.. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, [s.l.], v. 33, n. 1, p.72-80, abr. 2004. FapUNIFESP (SciELO).
- HENRI, J. F.. Management control systems and strategy: a resourcebased perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.
- JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A. Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 1, p. 55-71, 2012. DOI: 10.5700/rege 451
- KOCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa**. 29.ed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- LOPES, R. S. S.; GOMES, J. S. O impacto da Internacionalização Sobre os Sistemas de Controle Gerencial de Empresas do Setor de Indústrias Têxtil Brasileiro: Estudos de Casos do Segmento de Moda Feminina. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 2, p. 6-26, 2013. doi:10.4270/ruc.2013210
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MORAIS, A. R. de; OLIVEIRA, S. R. A. de. Controle Gerencial: Uma Análise nas Empresas Contábeis da Cidade de CAICÓ/RN. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 4, n. 8. P. 4-20, 2015.
- NISYAMA, E. K., OYADOMARI, J. C. T., YEN-TSANG, C., AGUIAR, A. B. DE. O Uso dos Sistemas de Controle Gerencial e Técnicas de Gestão Operacional. **Brazilian Business Review**, 13(2), 57-83, 2016.
- NISYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de Controle Gerencial e o Processo de Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, 9(1), 106-125, 2012.doi:10.5773/rai.v1i1.634
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e Medidas de Desempenho em Empresa Familiar. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems Otley, D. T; Berry, A.. Case Study Research in Management Accounting and Control. **Management Accounting Research**, 5, 45–65, 1994.
- PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F. Uso das Alavancas de Controle de Simons (1995) na Gestão de Uma Cooperativa Agroindustrial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 10(28), 18-31, 2016.

- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.
- RALDI, F.; GOMES, C. F. S. Modelo de Questionário para Identificação da Percepção dos Gestores e Usuários sobre o Suporte dado pelos Sistemas de Informação. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais. . .** Rio de Janeiro: UFF, 2014. P. 01-21
- research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.
- RITTA, C. O.; LAVARDA, C. E. F. Aspectos da Produção Científica Sobre Controle Gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 105-124, 2017.
- SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.
- SEVERO, E. A., GUIMARÃES, J. C. F., GOMES, L. H. N. F., AMARAL, F. B. C. B., ANDRADE, T. B. F. A influência da orientação empreendedora e a gestão do conhecimento na performance organizacional da indústria de metalmeccânica do sul do brasil. **Revista de Administração Unimep**, v17, n3, p. 117-140, 2019
- SILVA, C. R. da; CRUZ, A. P. C. da; BARBOSA, M. A. G; MACHADO, D. G. Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento de Implementação da Estratégia: o Caso de Uma Empresa Familiar. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v.9, n. 3, p. 56-72, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i3.53872>
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertações**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005
- SILVA, L.; SILVA, A. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 55-89, 2011.