

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA PARA  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS**

**Diogo Moreira Carneiro**  
**Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann**

**São Paulo**

**2023**

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior

Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz

Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**Diogo Moreira Carneiro**

**O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA PARA  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS**

Tese apresentada ao departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Atuária da  
Universidade de São Paulo, como parte  
dos requisitos para a obtenção do Título  
de Doutor em Ciências.

**Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann**

**Versão Corrigida**

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

**São Paulo**

**2023**

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Carneiro, Diogo Moreira.  
O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA PARA GESTÃO  
ESTRATÉGICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS / Diogo Moreira Carneiro. -  
São Paulo, 2023.

230 P.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2023.  
Orientador: Adalberto A. Fischmann.

1. Estratégia. 2. Pequenos negócios. 3. Controladoria. 4. Fundamentos  
Econômicos. 5. Concorrência monopolística. I. Universidade de São Paulo.  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## RESUMO

Pequenos negócios representam uma parte importante da economia: geram grande parte da riqueza produzida e são responsáveis por uma parcela relevante das vagas de emprego. Apesar da sua importância econômica e social, pequenos negócios não costumam ser foco de estudos relacionados às práticas de gestão, sobretudo no que se refere à gestão estratégica. Em geral, o foco da literatura de estratégia recai sobre as grandes empresas, de modo que os pequenos negócios carecem de um arcabouço conceitual específico e adequado para suas características, principalmente no que diz respeito aos fatores que podem contribuir para melhorar suas práticas de gestão. Por outro lado, Sistemas de Controle Gerencial têm como objetivo fazer com que a estratégia da empresa realmente aconteça, e exercem seu papel nas organizações por meio das funções de controladoria. Trata-se de um importante conjunto de ferramentas cujo propósito é promover a gestão estratégica. Este trabalho tem o objetivo de investigar o papel das funções de controladoria na gestão estratégica de pequenos negócios, tomando como base fundamentos econômicos e conceituais específicos para as características das empresas menores. A pesquisa apoia-se em um estudo de casos múltiplos em que foram analisadas 11 pizzarias localizadas na região metropolitana de São Paulo. Considerando a orientação de gestão identificada em cada caso, analisou-se a contribuição fornecida pelas funções de controladoria para a (i) formulação de estratégias, (ii) implementação de estratégias e (iii) promoção de melhorias na efetividade operacional da empresa; meios pelos quais a organização pode adotar uma orientação de gestão que vai além dos aspectos operacionais, ou seja, adota uma postura mais estratégica ou tática. Constatou-se que empresas que enfrentam escassez severa de recursos beneficiam-se muito pouco das funções de controladoria, uma vez que não há recursos para operacionalizá-las. Nesses casos, observou-se que a administração se apoia preponderantemente em informações financeiras (fluxo de caixa). Por sua vez, empresas capazes de disponibilizar recursos para operacionalização de funções de controladoria (principalmente função gerencial-estratégica e função de custos) podem se beneficiar de informações mais adequadas para promover melhorias na efetividade operacional. Já empresas mais estruturadas, geralmente classificadas como empresas de pequeno porte, fazem uso destas funções também para formulação e implementação de estratégias. Por fim, observou-se que apenas empresas maiores utilizam funções de controladoria de forma mais abrangente.

**Palavras-chave:** Estratégia, Pequenos Negócios, Controladoria, Fundamentos Econômicos, Concorrência Monopolística, Sistemas de Controle Gerencial

## *ABSTRACT*

Small businesses are an important part of the economy: they generate a large part of the wealth produced and are responsible for a relevant portion of job vacancies. Despite their economic and social importance, small businesses are not usually the focus of studies related to management practices, especially regarding strategic management. In general, the focus of strategy literature is on large companies, so small businesses lack a specific conceptual framework suitable for their characteristics, also considering factors that can contribute to improve their management practices. On the other hand, Management Control Systems aim to make the company's strategy actually happen, and play their role in organizations through controlling functions, which are an important set of tools whose purpose is to promote strategic management. This work aims to investigate the role of controlling functions in the strategic management of small businesses, based on economic and conceptual foundations specific to the characteristics of smaller companies. The research is based on a multiple case study in which 11 pizzerias located in the metropolitan region of São Paulo were analyzed. Considering the management orientation identified in each case, the contribution provided by the controlling functions was analyzed through its role in (i) formulation of strategies, (ii) implementation of strategies and (iii) promotion of improvements in the company's operational effectiveness; means by which the organization can adopt a management orientation that goes beyond operational aspects, that is, adopting a more strategic or tactical stance. It was found that companies facing severe resource shortages benefit very little from controlling functions, since there are no resources to operate them. In these cases, it was observed that management relies predominantly on financial information (cash flow). In turn, companies capable of providing resources to operationalize controlling functions (mainly strategic-managerial functions and cost functions) can benefit from more appropriate information to promote improvements in operational effectiveness. More structured companies, generally classified as small companies, also use these functions to formulate and implement strategies. Finally, it was observed that only larger companies use controlling functions more comprehensively.

**Keywords:** Strategy, Small Businesses, Controllership, Economic Fundamentals, Monopolistic Competition, Management Control System

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1. Desafios na gestão estratégica de pequenos negócios .....	13
1.2. Problema de pesquisa .....	16
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo geral.....	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4. Justificativa da pesquisa .....	20
1.5. Delimitações e limitações do estudo .....	22
1.5.1. Pequenos negócios como objeto de estudo .....	22
1.5.2. Funções de Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial .....	23
1.6. Organização do trabalho .....	24
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	25
2.1. Abordagem e métodos .....	25
2.2. Estudo de caso .....	25
2.2.1. Estudo de caso comparativo .....	28
2.2.2. Pesquisa qualitativa .....	29
2.3. Protocolo de pesquisa .....	29
2.3.1. Amostra da pesquisa.....	30
2.3.2. Coleta de dados .....	33
2.3.3. Passos da pesquisa.....	33
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	35
3.1. Fundamentos de Estratégia e Pequenos Negócios.....	35
3.1.1. Conceitos de estratégia e gestão estratégica.....	36
3.1.2. Perspectiva histórica e abordagens da estratégia.....	49
3.1.3. Gestão operacional como requisito para a estratégia .....	60
3.1.4. Abordagem estratégica para pequenos negócios.....	66
3.1.5. O que é gestão estratégica e gestão da efetividade operacional nos pequenos negócios?.....	73
3.1.6. Aspectos de gestão nos pequenos negócios .....	78
3.2. Funções de controladoria, processo estruturado de gestão e controle gerencial .....	82
3.2.1. Processo estruturado de decisão empresarial .....	83
3.2.2. Informações gerenciais, sistemas de controle gerencial e funções de controladoria .....	85

3.3. Proposições da pesquisa .....	100
4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	113
4.1. Apresentação e descrição dos casos de estudo .....	113
4.1.1. Caso 1: Ponto de referência de porte médio e alto padrão .....	113
4.1.2. Caso 2: Pequeno Porte e bairro periférico.....	119
4.1.3. Caso 3: Pequeno Porte e bairro médio .....	124
4.1.4. Caso 4: Microempresa, bairro médio e delivery .....	128
4.1.5. Caso 5: Microempresa e público classe média-baixa, salão e delivery .....	132
4.1.6. Caso 6: Microempresa e público classe média, apenas delivery.....	136
4.1.7. Caso 7: Microempresa e público classe média, apenas delivery.....	139
4.1.8. Caso 8: Estrutura mínima e público classe média, foco no salão .....	143
4.1.9. Caso 9: Estrutura mínima e público classe média-baixa, salão e delivery (1). 147	
4.1.10. Caso 10: Estrutura mínima e público classe média-baixa, salão e delivery (2)150	
4.1.11. Caso 11: Estrutura mínima e público classe média-baixa, apenas delivery.....	154
4.1.12. Quadro comparativo entre os casos.....	157
4.2. Resultados dos estudos de casos comparados .....	160
4.2.1. Características gerais e orientação de gestão nas empresas pesquisadas.....	160
4.2.2. Aspectos de funções de controladoria para gestão estratégica.....	162
4.3. Contribuições da pesquisa de campo .....	172
4.4. Abordagem propositiva: recomendações.....	175
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	179
5.1. Principais resultados da pesquisa .....	179
5.2. Sugestões para pesquisas futuras .....	182
6. REFERÊNCIAS.....	183
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	199
APÊNDICE B – Roteiro de Apoio à Pesquisa de Campo.....	201
APÊNDICE C – Convite Informativo para Pesquisa de Campo .....	222
APÊNDICE D – Exemplo ilustrativo de orientação de gestão estratégica .....	227



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Etapas em um processo de decisão empresarial.....	84
Tabela 2 - Funções de Controladoria e Atividades .....	99
Tabela 3 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 1 .....	119
Tabela 4 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 2 .....	124
Tabela 5 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 3 .....	128
Tabela 6 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 4 .....	132
Tabela 7 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 5 .....	135
Tabela 8 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 6 .....	139
Tabela 9 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 7 .....	142
Tabela 10 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 8 .....	147
Tabela 11 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 9 .....	150
Tabela 12 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 10 .....	153
Tabela 13 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 11 .....	157
Tabela 14 – Resumo comparativo dos dados e caracterização dos casos apresentados .....	159
Tabela 15 – Frequência de intensidade de uso das proposições de pesquisa por tipo de orientação de gestão .....	171

## Lista de Figuras

Figura 1 - Desenvolvimento do referencial teórico	35
Figura 2- Categorias de decisões com base em alterações no escopo da firma e no comprometimento de recursos	42
Figura 3 - Comparação entre pensamento gerencial e pensamento estratégico	44
Figura 4 - Efeito da estratégia ao deslocar a empresa em meio à competição monopolística	52
Figura 5 - Categorias de orientação de gestão	76
Figura 6 - Categorias de orientação de gestão	102
Figura 7 – Proposições de pesquisa associadas à Função Contábil	104
Figura 8 - Proposições de pesquisa associadas à Função Gerencial-Estratégica	105
Figura 9 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Custos	106
Figura 10 - Proposições de pesquisa associadas à Função Tributária	107
Figura 11 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Controle Interno	108
Figura 12 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Proteção e Controle de Ativos	109
Figura 13 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Controle de Riscos	109
Figura 14 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Gestão da Informação	110
Figura 15 - Proposições de pesquisa associadas à Função Finanças ou Tesouraria	111
Figura 16 - Proposições de Pesquisa Consolidadas	112

## **Siglas**

**ERP** *enterprise resource planning* ou sistema de gestão integrado

**IBGE** instituto brasileiro de geografia e estatística

**MPE** micro e pequenas empresas

**MPME** micro, pequenas e médias empresas

**PME** pequenas e médias empresas

**SCG** sistemas de controle gerencial

**SEBRAE** serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SIG** sistemas de informações gerenciais



## **1. INTRODUÇÃO**

Pequenos negócios representam uma parte significativa da economia e desempenham uma importante função social. Tais empresas enfrentam muitas dificuldades relacionadas às práticas de gestão empresarial. A literatura relacionada à estratégia e à contabilidade gerencial fornece diversas recomendações com vistas a auxiliar no processo de gestão, mas nem sempre tais soluções são adequadas aos pequenos negócios.

Esta seção apresenta os principais desafios enfrentados na gestão estratégica de pequenos negócios, delineando o problema de pesquisa, as justificativas da pesquisa, suas delimitações e os principais elementos que compõem o estudo.

### **1.1. Desafios na gestão estratégica de pequenos negócios**

Quando um pequeno negócio se torna bem-sucedido, sua história costuma ser narrada em termos de como a organização encontrou uma estratégia arrebatadora para identificar e aproveitar oportunidades que não foram percebidas ou exploradas por seus concorrentes e possibilitaram o crescimento da empresa. Assim, o sucesso é geralmente atribuído à formulação e à adoção de uma estratégia diferenciada e superior, executada com habilidade e competência pelos seus administradores.

Raciocínio semelhante pode ser visto no sentido oposto. Não raro, são encontradas explicações para o fracasso de pequenos negócios que associam o insucesso à adoção de uma estratégia mal formulada, contendo fragilidades importantes ou cuja visão revela-se insuficiente para lidar com alguns aspectos fundamentais para o êxito do negócio.

No entanto, nem sempre o destino dos empreendimentos de pequeno porte depende tanto assim das estratégias adotadas - ao menos não exclusivamente. Em geral, os principais elementos que determinam o sucesso ou o fracasso dos pequenos negócios estão mais associados a competências elementares da administração, como práticas simples de planejamento e gestão (Sebrae, 2022; GEM, 2022; Sebrae, 2014).

A abordagem estratégica envolve geração e captura de valor superior por meio de produtos diferenciados ou exploração de atividades distintas e recursos chave (Ghezzi e Cavallo, 2020; Ovans, 2015; Shivakumar, 2014; Nag, Hambrick e Chen, 2007; Porter, 1996). No entanto, o enfoque estratégico não pode ser considerado de forma distinta e independente da perspectiva gerencial e operacional. Pelo contrário: a efetividade é um pré-requisito, um elemento chave, sem o qual não é possível conduzir uma abordagem estratégica (O'Reilly e Tushman, 2008; Woods e Joyce, 2003; Porter, 1996).

Ocorre que a busca sistemática por altos níveis de efetividade na realização das atividades é parte trivial da administração das grandes empresas. São organizações que não se permitem performance inferior aos rivais em atividades similares, de modo que sempre buscam o “estado da arte” na condução de suas atividades gerenciais e operacionais. Empresas de grande porte não costumam tolerar ineficiências e buscam competir por meio de escolhas estratégicas acertadas, de modo que tais decisões possam ser executadas sobre bases sólidas em termos operacionais e administrativos.

Não obstante os desafios estratégicos e o contexto em que atuam as organizações de grande porte, esta perspectiva de plena efetividade operacional é algo muito distante da realidade da maior parte dos pequenos negócios, que sofrem em função das dificuldades para realizar atividades elementares associadas à administração empresarial (Castanheira, 2017; Mello, 2015; Lima, 2010; Raifur, 2013; Filardi, 2006).

A percepção geral é a de que poucas empresas de pequeno porte devem seu triunfo ou a sua ruína essencialmente a decisões que envolvem verdadeiramente o pensamento estratégico. Em geral, esse desfecho depende muito mais do conjunto de competências e habilidades empresariais detidos pela empresa e por seus principais administradores, notadamente a capacidade de assegurar que as atividades básicas de gestão sejam cumpridas adequadamente (Castanheira, 2017; Mello, 2015; Raifur, 2013; Filardi, 2006).

Uma empresa não depende apenas da excelência em realizar a sua atividade fim. Para sobreviver e prosperar, a firma deve ser capaz de realizar uma série de atividades de apoio, dentre as quais destacam-se atividades estruturais da empresa, gestão de pessoas, desenvolvimento de novas soluções e administração de suprimentos (Gilboa, Seger-Guttmann

e Mimran, 2019; Woods e Joyce, 2003; Shoemaker, Heaton e Teece, 2018; Foss e Pedersen, 2014; Blank e Dorf, 2014).

Isso significa que a organização deve possuir práticas de gestão que sejam capazes de auxiliar nas decisões que afetam seu futuro (planejamento e controle), além de cumprir com as obrigações necessárias para seu funcionamento (questões legais, fiscais, regulatórias, administrativas etc.) (Castanheira, 2017). Estas atribuições são realizadas no âmbito dos SCG e englobadas pelas chamadas funções de controladoria.

De modo geral, os SCG se referem ao conjunto de práticas utilizadas para assegurar que as decisões sejam conduzidas adequadamente e realmente aconteçam, especialmente aquelas relacionadas à estratégia. Envolvem diversas funções e finalidades, dentre elas a de fornecer informações com o intuito de melhorar as decisões gerenciais (Anthony e Govindarajan, 2008; Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira, 2011; Merchant e Van der Stede, 2017; Chenhall, 2003; Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016; Borinelli, 2006).

Ocorre, no entanto, que há uma grande dificuldade nas organizações em conceber, implantar e operar sistemas que deem suporte adequado à gestão, principalmente quando se tratam de decisões estratégicas (Fry, Steele e Saladin, 1995; Diehl e Souza, 2008).

Se a inadequação dos sistemas de informações gerenciais é percebida em toda sorte de organização, este problema é ainda mais relevante no âmbito das empresas muito pequenas, que são justamente as mais carentes em relação a ferramentas de gestão.

Neste contexto, o estudo dos fundamentos teóricos e conceituais da gestão estratégica para pequenos negócios e do papel dos SCG e práticas associadas às funções de controladoria possibilita o entendimento e a análise de fatores que podem contribuir para o sucesso das empresas menores.

Trata-se de um arcabouço conceitual que visa a geração de informações que subsidiem os gestores na redução de incertezas para tomada de decisões e na sustentação de vantagem competitiva. O resultado é o aumento do desempenho das organizações e da sua competitividade.

Estas reflexões demonstram a relevância do tema e indicam o possível descompasso entre a teoria e a prática para a otimização dos resultados nos pequenos negócios, uma vez que nem sempre o desenvolvimento de novas formas de geração de informações está em linha com a necessidades das empresas dessa natureza.

## **1.2. Problema de pesquisa**

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) possuem um papel muito importante para a economia brasileira. No Brasil, são responsáveis por aproximadamente 30% da riqueza gerada (PIB) e têm sido responsáveis, em média, por 75% dos novos empregos gerados no país (Sebrae, 2020; Leão, 2022; ABDI-FGV, 2022).

A despeito do expressivo peso econômico e das contribuições ao país, as MPEs sofrem com o problema de alta taxa de mortalidade. Segundo o IBGE (2019), seis em cada dez empresas encerram as atividades em até cinco anos. De acordo com a literatura, há diversos fatores que podem ser apontados para explicar esse fenômeno, sendo a maioria relacionada às idiossincrasias de organizações deste porte (Sebrae, 2014; Global Entrepreneurship Monitor - 2019).

A situação pode ser ainda pior ao se considerar que grande parte das micro e pequenas empresas se encontra na informalidade, o que as impede de acessar políticas públicas básicas de acesso a crédito, tecnologias, mercados e instrumentos de gestão. Ademais, empresas que estão na informalidade contratam uma força de trabalho também informal, em condições desfavoráveis do ponto de vista social (DIEESE, 2018; Castanheira, 2017; Sebrae, 2022; Barbosa Filho e Moura, 2012).

Destaca-se também a falta de capacitação para decisões gerenciais e a baixa produtividade da mão de obra brasileira, cuja medida é estimada em apenas 25% da produtividade registrada nos Estados Unidos, considerada como referência (Conference Board, 2015), e o cenário é ainda pior quando se toma como base apenas as pequenas e médias empresas (DIEESE, 2018).



O que se observa na prática, portanto, é que grande parte dos pequenos negócios está longe de alcançar a fronteira da efetividade operacional (pré-requisito para a gestão estratégica), e ainda mais distantes de buscar o crescimento lucrativo (Sebrae, 2022).

Não obstante as dificuldades de gestão enfrentadas pelos pequenos negócios serem notórias e amplamente reconhecidas, a literatura técnica carece de um arcabouço conceitual robusto específico para o grupo de empresas de porte muito pequeno. De modo geral, muitas de suas características são ignoradas ou analisadas sob uma perspectiva mais abrangente, associadas preponderantemente à figura do empreendedor. Empresas menores são frequentemente vistas meramente como empresas em miniatura, sem que se reconheçam suas particularidades (Woods e Joyce, 2003; Lima, 2010; Welsh e White, 1981).

Ao longo da história, a literatura referente ao tema foi desenvolvida por estudiosos e acadêmicos preocupados em investigar os problemas enfrentados pelas grandes corporações. Boa parte do conhecimento em estratégia e gestão foi desenvolvido com o envolvimento de agentes interessados nos desafios relacionados aos grandes agentes econômicos capazes de capitanear mudanças efetivas nas práticas correntes, ou até mesmo em meio à realização de serviços profissionais e de consultoria junto a estas empresas (Ghemawat, 2002). Nesse sentido, não há surpresa em observar a carência de fundamentos teóricos e estruturas conceituais desenvolvidas especificamente para os pequenos negócios, principalmente no que diz respeito às bases oriundas da teoria econômica.

Sendo assim, quando se analisam empresas menores, os aspectos relacionados à estratégia e gestão estratégica são escrutinados utilizando as mesmas bases teóricas e conceituais desenvolvidas para organizações muito maiores, que atuam em condições bem diferentes. No que se refere aos fundamentos econômicos, as principais incompatibilidades estão relacionadas às estruturas de mercado consideradas: empresas menores estão distantes de influenciar o funcionamento do mercado e dificilmente afetam significativamente o comportamento dos competidores. Seus principais desafios são distintos e mais específicos.

A tomar como base apenas as características econômicas relacionadas às estruturas de mercado e sua relação com a estratégia para grandes empresas, torna-se mais difícil afirmar que uma empresa de porte muito pequeno pode agir de forma estratégica. A vantagem competitiva

preconizada nas principais abordagens da estratégia surge principalmente do poder exercido pela empresa no mercado, seja em termos de barreiras de entrada (na abordagem da análise do posicionamento estratégico), seja em termos do mercado de fatores (na abordagem da visão baseada em recursos).

Sendo assim, um primeiro problema a ser identificado consiste na ausência de uma fundamentação econômica robusta do ponto de vista teórico e conceitual que auxilie a análise da gestão estratégica em empresas de menor porte.

Uma vez constatado este embasamento teórico, de modo que se identifique as circunstâncias em que pequenos negócios podem agir de forma estratégica, há que se considerar as dificuldades para realizar uma gestão que corresponda a uma postura estratégica.

O conjunto de práticas utilizadas para assegurar que as decisões tomadas aconteçam, principalmente aquelas relacionadas à estratégia, remete ao Sistema de Controle Gerencial (SCG) e às funções de Controladoria. São operacionalizados fundamentalmente por meio de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), ou seja, o conjunto de recursos e procedimentos interdependentes que interagem para produzir e comunicar informações para gestão. Seu objetivo é prover informações adequadas aos tomadores de decisão, auxiliando em todas as etapas do processo de gestão: planejamento, execução e controle (Anthony e Govindarajan, 2008; Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira, 2011; Merchant e Van der Stede, 2017).

Ocorre que as práticas de SCG e as funções associadas à Controladoria exigem a dedicação substancial de recursos onerosos para as empresas. Empresas menores se caracterizam pela severa escassez de recursos, principalmente no que se refere a aspectos financeiros e ao tempo dos principais gestores, responsáveis por realizar pessoalmente muitas atividades necessárias ao funcionamento da empresa (Castanheira, 2017; Bertolucci, 2003). Portanto, se por um lado os SCGs e as funções de Controladoria são indicados para promover a gestão estratégica do negócio, por outro podem representar consumo de recursos substanciais para empresas menores.

A descrição da situação problema evidencia que existem possíveis lacunas nos fundamentos conceituais e nas abordagens investigativas e prescritivas a respeito dos fatores relevantes para a gestão estratégica em pequenos negócios. Dentre as possíveis fragilidades, destacam-se os a

utilização de fundamentos econômicos baseados em estruturas de mercado excessivamente rígidas ou incompatíveis com empresas menores, além das particularidades associadas aos SCG e funções de controladoria para empresas diminutas.

De um modo geral, não existem abordagens específicas destinadas a este grupo de organizações. Sendo assim, conceitos e teorias desenvolvidos para o contexto das grandes empresas costumam ser adaptados aos pequenos negócios (Welsh e White, 1981). Dessa forma, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa:

Considerando que os sistemas de controle gerencial exercem seu papel na organização por meio das funções de controladoria e levando em conta os fundamentos conceituais e econômicos específicos para a abordagem de estratégia para empresas menores, **em que aspectos a adoção e a utilização de funções de controladoria contribuem para a gestão estratégica em pequenos negócios?**

Com o intuito de tornar possível a condução da pesquisa, os elementos considerados nessa questão de pesquisa devem ser analisados observando-se a delimitação do escopo do trabalho e as limitações que se impõem ao estudo, discutidos a seguir.

### **1.3. Objetivos**

Posto de forma mais ampla genérica, o escopo do trabalho consiste em identificar os principais aspectos teóricos e conceituais de estratégia para empresas menores a partir dos fundamentos da teoria econômica, e com base nesse arcabouço conceitual, investigar o papel das funções de Controladoria e das práticas associadas aos Sistemas de Controle Gerencial na gestão estratégica de pequenos negócios. Assim, a pesquisa tem como objetivos:

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Investigar o papel das funções de controladoria como instrumentos de operacionalização dos Sistemas de Controle Gerencial na gestão estratégica de pequenos negócios, tomando como

base os fundamentos conceituais mais adequados para a abordagem da estratégia em empresas menores.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral do estudo, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- a) Indicar os principais fundamentos teóricos e conceituais que são aplicáveis aos pequenos negócios a partir da literatura relacionada à estratégia e à economia. O intuito é destacar os elementos mais pertinentes para empresas menores daqueles que são mais apropriados para grandes empresas e têm pouca ou nenhuma serventia para as organizações objeto deste estudo.
- b) Identificar, com base nos dados coletados e na literatura, as principais funções de controladoria utilizadas em pequenos negócios com vistas a avaliar, de maneira indireta, a relevância de práticas associadas aos sistemas de controle gerencial para este grupo de empresas.
- c) Verificar a existência de relação entre a adoção e o uso das funções de controladoria nos pequenos negócios e os seguintes elementos associados à gestão estratégica:
  - i. Planejamento de longo prazo e formulação de estratégias;
  - ii. Implementação de estratégia e controle gerencial;
  - iii. Eficiência no uso dos recursos e efetividade operacional.

### **1.4. Justificativa da pesquisa**

A pesquisa se propõe a evidenciar pontos de atenção que devem ser observados por organizações interessadas em promover práticas de gestão estratégica capazes de contribuir para o sucesso do negócio.

Ao lançar luz sobre as bases que devem ser observadas para criar as condições para decisões estratégicas, o trabalho busca apresentar um recorte da literatura de estratégia mais adequada aos pequenos negócios, contribuindo para acadêmicos interessados neste tema e também para organizações formuladoras de políticas públicas e soluções inovadoras destinadas à administração de pequenos negócios.

Existem muitos motivos que justificam a necessidade de grande atenção para pequenos negócios, inclusive os aspectos a seguir (Luiz, 2002; Sebrae, 2022; GEM, 2022; European Commission, 2021; US Business Administration Office of Advocacy, 2022; Rwigema e Karungu, 1999; Harper, 1984; Prahalad, 2005):

- a) Pequenas empresas, definidas de forma mais ampla, demonstram notável capacidade de gerar empregos e absorver trabalhadores.
- b) A assistência a pequenos negócios contribui para a mitigação da pobreza. Sendo assim, a promoção das empresas menores pode ser considerada uma ação desejável do ponto de vista social e objeto de interesse político.
- c) Em geral, pequenos negócios são de propriedade de membros da comunidade e controladas localmente. São capazes de fortalecer estruturas familiares, sistemas sociais e até mesmo tradições culturais.
- d) Empresas menores podem apresentar melhores condições de se adequar às diferenças locais em termos de gostos e preferências, já que são capazes de oferecer produtos mais personalizados e em lotes menores.
- e) Pequenos negócios se espalham por todo o país, e isso favorece uma distribuição mais equitativa das oportunidades de emprego.
- f) Pequenos negócios são mais propensos a utilizar tecnologias, matérias-primas e equipamentos produzidos localmente, promovendo desenvolvimento regional.
- g) Há pesquisas que sugerem que as pessoas que trabalham em pequenas empresas são mais felizes em seu trabalho do que aquelas que trabalham em grandes empresas, apesar

dos salários geralmente mais baixos e das piores condições de trabalho (Harper, 1984: 13, citado por Luiz, 2002).

- h) Empresas menores constituem um importante ambiente de testes para o empreendedorismo e a inovação.
- i) Em certas circunstâncias, pequenos negócios podem servir como alternativa para explorar talentos empresariais de mulheres e minorias. Muitas vezes negócios que podem ser até mesmo mais caseiros ou informais (tais como costura, artesanato, preparação de alimentos, etc.) servem como valiosa fonte de renda e desenvolvimento pessoal, além de promover relacionamentos externos e oportunidades para desempregados.
- j) Pequenos negócios tendem depender menos de investimentos e capacitação técnica excessivamente sofisticada.
- k) Em função de sua ampla variedade (diversidade) e capacidade de flexibilização, empresas menores tendem a ser mais resilientes em casos de crises econômicas e financeiras.

## **1.5. Delimitações e limitações do estudo**

### **1.5.1. Pequenos negócios como objeto de estudo**

O foco deste trabalho são os pequenos negócios. Trata-se de um conjunto de organizações muito importantes para a economia, mas frequentemente preteridos em estudos e trabalhos acadêmicos relacionados a gestão de empresas.

Esta situação se agrava ainda mais quando se trata de estratégia. A literatura relacionada a estratégia é fortemente voltada às empresas de grande porte, de modo que os fundamentos conceituais muitas vezes não são adequados para avaliar empresas menores.

No contexto deste trabalho, considera-se como *pequenos negócios* as micro e pequenas empresas (MPE). Em 2021, o Brasil possuía 7,2 milhões de micro e pequenas empresas (Leão,

2022). Trata-se de um conjunto muito relevante, responsável por grande parte da geração de emprego e renda no país (Sebrae, 2020a).

Ao longo do trabalho, foram utilizados diversos termos para designar as MPE, principalmente os termos *pequenos negócios* e *empresas menores*. O termo microempresa não aparece com frequência para evitar restrições em termos de faturamento impostas pela classificação realizada pelo IBGE.

Além disso, não foram consideradas as empresas registradas como microempreendedor individual. Optou-se por privilegiar o estudo das organizações, compreendidas como um grupo de pessoas. Por sua vez, o conceito de MEI se refere muito mais ao trabalhador autônomo – ainda que seja um empreendedor.

### **1.5.2. Funções de Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial**

Sistemas de Controle Gerencial tem o propósito de promover a gestão estratégica. Portanto, é intuitivo buscar relacionar a sua utilização com a gestão estratégica em empresas, inclusive aquelas de menor porte.

No entanto, o conceito de SCG é excessivamente abrangente e difícil de operacionalizar, sobretudo quando se trata de empresas muito pequenas. Grande parte das práticas ou artefatos associados aos SCG não são aplicáveis aos pequenos negócios.

Diante desta limitação, optou-se por avaliar a estrutura usualmente associada à materialização dos SCG, ou seja, a Controladoria. Para tanto, foram utilizadas as funções de controladoria como elementos cujo propósito reside em instrumentalizar os SCG, ou seja, fazer com que a estratégia da empresa seja implementada.

## **1.6. Organização do trabalho**

No que se refere à organização, o Capítulo 1 apresenta aspectos introdutórios ao tema, além de formular a problematização, questão de pesquisa, objetivos justificativos e delimitações do estudo.

O Capítulo 2 aborda a proposta metodológica pela qual a pesquisa foi construída.

O Capítulo 3 expõe os principais elementos teóricos e conceituais pertinentes ao tema com base na revisão da literatura. Além disso, são discutidos os principais aspectos conceituais com vistas a investigar as principais abordagens úteis para a gestão estratégica em pequenos negócios.

O Capítulo 4 apresenta evidências associadas à prática e expõe a análise dos resultados e o desenvolvimento das principais contribuições do trabalho, bem como seus impactos, além de propor alternativas para o assunto em tela.

Finalmente, o Capítulo 5 traz as conclusões e as considerações finais, além de sugestões para pesquisas futuras.



## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

### **2.1. Abordagem e métodos**

Com base nos propósitos estabelecidos para este trabalho, foi definida a abordagem de estudos de casos (casos múltiplos). O método de estudo de casos foi escolhido em razão de sua adequação para investigar fenômenos sociais complexos ao levar em conta características mais abrangentes e holísticas que são significativas no contexto real (Yin, 2015; Bartlett e Vavrus, 2017; Lakatos, 2021). Além disso, a abordagem de estudos de caso é particularmente recomendada no contexto da compreensão da utilização de SCG, inclusive em pesquisas realizadas no âmbito da relação entre contabilidade gerencial e estratégia (Langfield-Smith, 2006; Berry e Otley, 2004).

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória: descritiva ao descrever a relação entre as funções de controladoria e a postura estratégica da empresa; e exploratória ao identificar o arcabouço teórico adequado para análise da estratégia em empresas menores.

É uma pesquisa bibliográfica e documental baseada em dados primários coletados junto às empresas que foram objeto do estudo: foram analisados principalmente relatórios de indicadores de performance e de custos das empresas.

### **2.2. Estudo de caso**

A metodologia do estudo de caso é amplamente utilizada em múltiplas disciplinas e campos do conhecimento. Um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno em profundidade e no seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não estar evidentes com clareza. Trata-se de uma abordagem importante quando o que se pretende é compreender um caso do mundo real cujo entendimento envolve as condições contextuais pertinentes ao caso (Yin, 2015; Bartlett e Vavrus, 2017; Goodrick, 2020).

Conforme Yin (2015, p. 4), quanto mais as questões de pesquisa buscarem explicar circunstâncias presentes (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante. Para o autor, o método também é relevante quando as questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social.

De certo modo, casos são holísticos, empíricos e interpretativos, além de serem particulares e descritivos: enfocam determinadas situações, eventos ou fenômenos e possibilitam uma descrição “robusta” (Bartlett e Vavrus, 2017). Os casos podem ser considerados para melhor compreender certas relações específicas ou podem servir para fornecer insights teóricos ou reconsiderar generalizações por meio de estudo de caso instrumental (Stake, 2008, p. 123).

A abordagem de estudo de caso é indicada quando o contexto desempenha um papel importante em relação ao objeto de estudo. No caso de gestão de negócios, é comum a existência de fatores que transcendem as variáveis de pesquisa em si (e, portanto, fazem parte do contexto), mas são importantes na determinação dos resultados em análise.

Isso é ainda mais relevante no universo dos pequenos negócios, que corresponde a uma miríade de casos singulares, cujas idiossincrasias e particularidades dificilmente se repetem de maneira uniforme. Trata-se de um conjunto muito diversificado e que está sujeito a uma significativa variedade de influências que são singulares em cada caso e que, não raro, exercem relevante influência sobre o objeto de estudo. Nesse tipo de situação, a delimitação do objeto de estudo que desconsidere a influência do contexto pode empobrecer excessivamente o estudo, comprometendo os seus resultados.

Não obstante a relevância deste método de pesquisa, existem considerações importantes que devem ser levadas em conta para que o estudo de caso seja capaz de fornecer contribuições valiosas. Dentre os principais aspectos frequentemente apontados na literatura, destacam-se aqueles voltados à delimitação do objeto de pesquisa e também à sua capacidade de produzir resultados que possam ser generalizados (Bartlett e Vavrus, 2017; Vannoni, 2015).

No que diz respeito à delimitação do objeto de pesquisa, um primeiro ponto de atenção se refere à própria compreensão do que deve ser o caso. Nesse sentido, na medida em que o estudo de caso busca investigar também aspectos relacionados ao contexto, corre-se o risco de fundir o

fenômeno ao contexto – em contraposição à abordagem tradicional de experimentos, em que se procura separar um fenômeno de seu contexto.

Essa fusão entre contexto e fenômeno pode surgir de uma orientação equivocada em relação ao sentido de holismo. Assim, é importante levar em conta a abordagem holística no que diz respeito à descrição robusta do caso e à dedicação aos elementos particulares, buscando reavaliar a influência dos fatores de forma iterativa em meio ao acompanhamento da pesquisa (Bartlett e Vavrus, 2017).

Assim, é importante evitar a delimitação definitiva do caso a priori, já desde o começo. Ao contrário da abordagem neopositivista que preconiza essencialmente a predefinição de variáveis e a elaboração de hipóteses a respeito das relações, é importante considerar projetos mais iterativos e processuais, mais comuns em abordagens qualitativas.

Diversos autores sustentam que o estudo de caso não possui menor valor em termos de geração de conhecimento quando comparados a abordagens experimentais. A abordagem é capaz de contribuir efetivamente por meio de seu papel em pesquisas exploratórias, avaliativas ou descritivas, mas também em abordagens explicativas. Muitas vezes, a adoção do método do estudo de caso permite ir além do caso em si, possibilitando a geração de importantes contribuições teóricas ao conhecimento, independentemente do tipo de pesquisa: descritiva, exploratória ou explicativa (Bartlett e Vavrus, 2017).

Ainda que a abordagem de estudo de caso não seja indicada para produzir generalizações por meio da estatística, podem fornecer valiosas contribuições ao menos de duas maneiras: ao “falsear” proposições e, portanto, permitir a rejeição de hipóteses no sentido popperiano (para Karl Popper, se apenas uma observação não se adequar à proposta, ela deve ser considerada inválida no geral, devendo ser corrigida ou rejeitada); ou ao fornecer insights teóricos que possam ser transferidos para outras situações (Bartlett e Vavrus, 2017; Stake, 2008; Vannoni, 2015; Mahoney, 2007).

É importante ter em mente que a abordagem de estudo de casos não deve se limitar à lógica de replicação típica de abordagens experimentais, esperando que outros casos produzam resultados similares ou diferentes por razões previsíveis. O potencial do estudo de caso pode ser ampliado

ao se levar em consideração dimensões adicionais que são frequentemente associadas ao contexto. Isso pode ser alcançado por meio de uma abordagem comparativa mais ampla considerando diversos eixos, tais como a existência de atores sociais e influências entre os casos; aspectos relacionados à escala ou ao nível em que se encontra o caso em análise; ou a comparação transversal do(s) caso(s) ao longo do tempo (Bartlett e Vavrus, 2017).

### **2.2.1. Estudo de caso comparativo**

Os estudos de casos múltiplos podem ser estudos de casos comparativos (Yin, 2015); cobrem dois ou mais casos de uma forma que produz conhecimento mais generalizável sobre questões causais, por exemplo, como e por que determinados programas ou políticas funcionam ou não funcionam (Goodrick, 2020). Em geral, são associados a abordagens mais qualitativas que visam inferir relações causais entre fatores por meio da comparação sistemática entre instâncias de um fenômeno, ou seja, casos concebidos como diferentes configurações de variáveis ou fatores (Rihoux & Ragin, 2008; Vannoni, 2015).

O método constitui uma alternativa indicada quando é impossível conduzir uma abordagem experimental e/ou quando existe a necessidade de se compreender e explicar como as características do contexto influenciam os fatores sob análise, situação em que a abordagem é particularmente útil (Goodrick, 2020).

Em geral, envolve a análise e síntese das semelhanças, diferenças e padrões entre dois ou mais casos que partilham um foco ou objetivo comum. Essa análise se torna possível quando as especificidades de cada caso são descritas em profundidade ao longo do estudo. A justificativa para a seleção dos casos específicos está diretamente ligada às questões-chave de avaliação, ou seja, ao que precisa ser investigado. Métodos como visitas de campo, observação, entrevistas e análise de documentos costumam ser os principais métodos de coleta de dados utilizados.

Embora as estratégias utilizadas na coleta de dados para estudos de caso únicos e comparativos sejam semelhantes, os estudos de casos comparativos requerem um trabalho conceitual, analítico e de síntese mais extenso. Em termos bastante simplificados, a comparação pode ser orientada ao menos de duas maneiras distintas: o pesquisador compara casos tão semelhantes quanto possível ou tão diferentes quanto possível, exceto nas dimensões nas quais está

interessado. No entanto, a síntese entre casos deve estender-se para além da comparação de semelhanças e diferenças (Goodrick, 2020; Vannoni, 2015).

Goodrick (2020) sugere algumas perguntas que podem auxiliar na realização de comparações:

- (1) Quais são os principais padrões que ocorrem ao longo do tempo em cada um dos casos?
- (2) O que poderá ser responsável por estes padrões?
- (3) O que há de surpreendente nestes padrões?
- (4) Como podem ser explicados estes padrões semelhantes ou diferentes?

A abordagem de estudos de casos comparados deve ser considerada como um processo, em uma abordagem que considera os aspectos emergentes da pesquisa, inclusive no que diz respeito à formação de conceitos de modo indissociável da sua função de inferência (Mahoney, 2007; Vannoni, 2015). Além disso, busca compreender e incorporar, ao menos parcialmente, as perspectivas dos atores sociais ao estudo (Bartlett e Vavrus, 2017).

### **2.2.2. Pesquisa qualitativa**

A pesquisa foi conduzida precipuamente por meio de uma abordagem qualitativa, caracterizada pelo tipo de pesquisa cujos resultados não são alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. Sua adoção não se deve a uma opção preferencial pelos procedimentos qualitativos, mas à dificuldade para obtenção de resultados quantitativos capazes de produzir resultados satisfatórios (Gil, 2021).

Trata-se de um estudo cuja abordagem é conduzida de forma mais flexível e emergente, buscando incorporar perspectivas dos atores sociais e aspectos da experiência humana (Bartlett e Vavrus, 2017). Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa em que a própria história dos indivíduos constitui seu objeto de estudo (Gil, 2021).

### **2.3. Protocolo de pesquisa**

Para realização sistemática da coleta de dados foi estabelecido um protocolo de pesquisa contendo os seus principais elementos, apresentados a seguir:

### 2.3.1. Amostra da pesquisa

O estudo aborda os pequenos negócios. Entretanto, trata-se de um conjunto excessivamente numeroso e diversificado, o que torna bastante árdua a tarefa de construir uma amostra minimamente representativa deste universo. Diante desta limitação, optou-se por um recorte específico de pequenos negócios, composto de pizzarias localizadas na região metropolitana de São Paulo.

As pizzarias foram selecionadas por serem um grupo muito representativo de pequenos negócios. Em geral, são empreendimentos de porte bastante reduzido e costumam ser administradas diretamente pelo proprietário, elementos centrais para a pesquisa. Além disso, possuem outras características importantes, tais como:

- a. Existem muitas pizzarias, o que facilita a coleta e a comparação dos dados;
- b. Há pizzarias de muitos tamanhos e características diferentes, o que permite analisar a influência de diversos fatores que afetam a gestão e a estratégia;
- c. O setor de pizzarias já se encontra bastante consolidado e existem empresas em vários níveis de maturidade.

A conceituação e a definição de critérios para classificar micro, pequenas e médias empresas é um desafio global. Não existe uma definição consensual que seja amplamente aceita, tanto em nível internacional quanto no Brasil.

No Brasil, existem diversos critérios adotados por órgãos diferentes. O critério utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) se baseia no número de pessoal ocupado; já os critérios utilizados pela Receita Federal e pelo BNDES se baseiam na receita bruta ou renda anual, dentre outros.

Na União Europeia existe um esforço para estabelecer critérios com o intuito de harmonizar políticas entre os países-membro no âmbito da Comunidade Europeia. Para tanto, o *Small*

*Business Act de 2008* leva em conta a dimensão da empresa em termos de pessoal ocupado, faturamento e balanço da empresa, além de outros elementos relacionados à estrutura de propriedade da empresa (Guimarães et al., 2018).

Na medida em que os respondentes são relutantes em divulgar dados relacionados ao faturamento ou às receitas da empresa, o critério adotado para análise se baseia na quantidade de empregados.

Em relação a serviços e comércio, tanto o Sebrae (2020a) quanto a Comissão Europeia (European Commission, 2021) consideram que microempresas são aquelas que empregam até 9 funcionários; pequenas empresas são as que empregam entre 10 e 49 funcionários; e médias empresas são aquelas que empregam entre 50 e 99 funcionários pela classificação do Sebrae ou entre 50 e 249 funcionários pelo critério da Comissão Europeia. Acima deste patamar, são grandes empresas.

A amostra da pesquisa é não-probabilística e intencional, ou seja, foi escolhida por conveniência com base na possibilidade de acesso à informação (Lakatos, 2021). São organizações que aceitaram participar do estudo de maneira bastante irrestrita, possibilitando uma abordagem mais aprofundada em cada um dos casos.

A amostra selecionada inicialmente foi composta por trinta pizzarias contendo indivíduos localizados em áreas da cidade consideradas nobres (bairros de alto padrão), bairros de classe média e regiões mais periféricas e de classe média-baixa. Houve ainda o cuidado para que as pizzarias selecionadas representassem empresas de diferentes portes, contemplando desde pizzarias com poucos funcionários, até estabelecimentos bem estruturados e operando em diversas unidades (para seleção da amostra, o porte das pizzarias foi estimado). Além disso, a participação da empresa na pesquisa estava condicionada à existência de CNPJ, indicando que a empresa estava formalizada.

Para aumentar a probabilidade de participação das empresas na pesquisa, foi oferecido aos participantes um curso na modalidade EAD assíncrona de gestão de custos. O emprego de incentivos (monetários ou não monetários) é considerado um mecanismo que auxilia na elevação da taxa de resposta em pesquisas (Van der Stede, Young e Chen, 2005).

As empresas foram contatadas e comunicadas da realização da pesquisa. Também foi enviada uma breve apresentação com as informações básicas da pesquisa e um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE, disponível no Apêndice A) assinado pelo pesquisador. De trinta empresas selecionadas para participar da pesquisa, apenas onze aceitaram o convite e tiveram disponibilidade para participar das sessões de coleta de dados. Antes da coleta de dados, foram obtidas informações gerais (dados cadastrais) das empresas para verificar sua adequação aos critérios estabelecidos para a pesquisa. Todas as empresas se enquadraram nos critérios, de modo que a amostra foi composta por estas onze empresas.

A escolha arbitrária de casos específicos não constitui necessariamente uma fragilidade na metodologia da pesquisa, uma vez que permite a identificação de dinâmicas específicas que podem contribuir para a compreensão de elementos aplicáveis em circunstâncias análogas (Yin, 2021).

Merchant (2012) acrescenta que as pesquisas podem ser mais úteis sob um ponto de vista prático se indicar elementos que realmente fazem a diferença ao invés de apenas avaliar o comportamento médio em um escopo excessivamente estreito.

Muitas pesquisas perseguem resultados que podem ser generalizados e possuem relevância estatística ao invés de buscar a aplicabilidade efetiva dos achados para certas condições. Em termos gerais, usuários das pesquisas que atuam na prática não querem estar na média, e se preocupam também com a similaridade contextual ao avaliar a aplicabilidade dos resultados para as suas circunstâncias. Nesse sentido, o conhecimento mais útil para estes usuários deve vir na forma de assertivas como: “em condições semelhantes às suas em todas as dimensões relevantes, você pode alcançar melhores resultados fazendo isso, e aqui estão as razões para que isso funcione” (Merchant, 2012 - pp. 340-341).

Além disso, as pesquisas mais relevantes devem investigar as organizações que melhor se adaptaram aos novos contextos e identificar os elementos que contribuem nesta formação, apresentando “estudos das próximas práticas” (Prahalad, 2011). Sendo assim, é importante estudar os *outliers* (“pontos fora da curva”) e se debruçar sobre os sinais que indicam que uma organização está tendo sucesso ao fazerem coisas que são diferentes das práticas geralmente aceitas (Merchant, 2012 - pp. 345).



### **2.3.2. Coleta de dados**

Os dados foram coletados preponderantemente por meio de entrevistas com os gestores das empresas pertencentes ao grupo de interesse. As sessões de coleta de dados foram realizadas em 2023 por meio de visitas in loco e teleconferências. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas a partir de roteiros pré-estabelecidos contemplando as principais informações a serem obtidas e os critérios necessários para que os dados tivessem condições adequadas de análise (o Roteiro de Apoio utilizado encontra-se no Apêndice B). As entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas para fins de registro e análise posterior.

Nos casos em que houve menção à utilização de relatórios e documentos contendo informações produzidas no âmbito das funções de controladoria, foram solicitadas cópias dos documentos (caso o respondente preferisse, os relatórios poderiam ser fornecidos sem os dados específicos da empresa ou contendo dados hipotéticos ou descaracterizados).

### **2.3.3. Passos da pesquisa**

Uma vez estabelecida a amostra e os critérios para coleta de dados, o caminho percorrido no desenvolvimento deste trabalho foi o seguinte:

#### **1. Revisão da literatura**

Buscando alcançar os principais achados que acompanham o uso de informações gerenciais e a adoção de ferramentas que apoiem a gestão em pequenos negócios, foi conduzido um levantamento da literatura a partir da base de dados disponíveis, por exemplo, a plataforma “Web of Science”.

Com vistas a alcançar as publicações relevantes pertinentes ao tema sob investigação, foi elaborado um critério de busca capaz de operacionalizar de forma sistemática este objetivo. Além disso, foram exploradas referências bibliográficas citadas nos artigos analisados primariamente (método snowball).

Os aspectos relevantes oriundos da literatura foram sistematizados por meio de proposições de pesquisa, apresentados na seção 3.

## 2. Coleta de Dados:

Realização de entrevistas semi estruturadas com os gestores das organizações selecionadas. O roteiro de apoio para a condução das entrevistas foi elaborado a partir das proposições de pesquisa construídas no item anterior.

Em certos casos, foram analisados documentos produzidos e utilizados pelas organizações objeto do estudo. Tais análises foram conduzidas com o intuito de confirmar as informações obtidas por meio de entrevistas, e também para fornecer uma visão mais pormenorizada e aprofundada dos elementos de análise.

Além disso, em alguns casos foi possível a observação das variáveis de estudo in loco, principalmente no que diz respeito à implementação de medidas concebidas a partir de decisões de gestão eventualmente apoiadas por informações produzidas no âmbito das funções de controladoria.

## 3. Compilação e análise dos dados coletados.

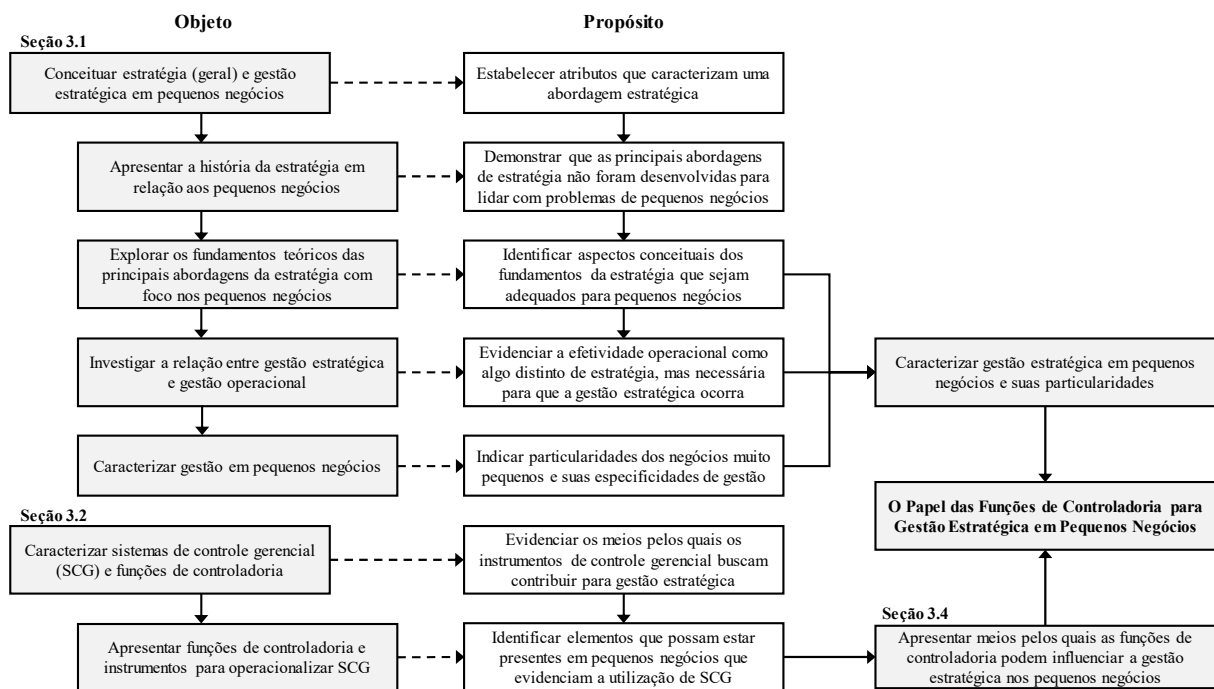
A análise foi conduzida com base em proposições de pesquisa e nas informações coletadas e nas proposições de pesquisa construídas. Para tanto, os dados foram organizados de forma sistemática de modo a possibilitar a comparação entre os casos.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do problema de pesquisa formulada no Capítulo 1, é fundamental conhecer as principais referências teóricas e conceituais com vistas a esclarecer o problema levantado. Esta seção tem o objetivo de apresentar os antecedentes históricos, conceitos, teorias e definições relacionados ao objeto de estudo, sobretudo buscando identificar conceitos e adequar teorias para utilização no âmbito dos pequenos negócios.

Trata-se de construir a fundamentação que dá sustentação à pesquisa. A Figura 1 a seguir representa de forma sintética o desenvolvimento dos fundamentos teóricos para a pesquisa.

**Figura 1 - Desenvolvimento do referencial teórico**



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 3.1. Fundamentos de Estratégia e Pequenos Negócios

A literatura relacionada à estratégia nem sempre considera pequenos negócios como elemento relevante ao desenvolver seus conceitos. Sendo assim, se faz necessária a revisão desta

fundamentação teórico com vistas a identificar os principais aspectos pertinentes a este grupo de empresas.

### **3.1.1. Conceitos de estratégia e gestão estratégica**

Embora não haja uma única e inequívoca definição que estabeleça claramente o que é estratégia, existe um razoável consenso a respeito do seu propósito, que está relacionado com a lógica da criação, captura e proteção de valor. De certo modo, um desdobramento prático deste objetivo consiste em alcançar resultados superiores de forma sustentável (Dyer et al., 2018; Rindova e Martins, 2018; Saes, 2009; Porter, 1985; Barney, 1991).

Nesse contexto, é possível associar a expressão resultados superiores à geração e captura de valor (e obtenção de lucros) em níveis mais elevados do que aqueles obtidos pela maioria das outras empresas. Por sua vez, tais resultados são sustentáveis quando é possível neutralizar a ação de atuais e potenciais concorrentes, preservando valor elevado e lucros maiores também em períodos futuros.

O termo “estratégia” tem sido utilizado indiscriminadamente na literatura associada à Administração (Shivakumar, 2014; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2001), principalmente em publicações menos rigorosas do ponto de vista acadêmico. De um modo geral, a expressão é frequentemente utilizada para descrever os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso das empresas em diversas circunstâncias (Rumelt, Schendel e Teece, 1994).

Apesar de ser uma expressão amplamente usada, distinguir o que é realmente estratégico não é uma tarefa tão fácil (Shivakumar, 2014; Cummings e Daellenbach, 2009). Ações estratégicas costumam estar associadas a um comprometimento significativo de recursos específicos da organização; são difíceis de implementar e também de serem revertidas. Contrastam com ações operacionais, que não estão tão expostas ao meio externo e podem ser realizadas e revertidas facilmente (Hitt et al, 2008). Ocorrem com menos frequência, são associadas aos principais líderes de uma organização e afetam sua saúde e sobrevivência (Eisenhardt and Zbaracki, 1992).

Visto de outra forma, a estratégia também pode estar relacionada com a existência de padrões e consistência nas decisões, sugerindo que a estratégia condiciona as ações predominantemente operacionais (Mintzberg, 1978; Inkpen e Choudhury; 1995; Mintzberg, Quinn, Brian e Ghoshal, 2009; Shivakumar, 2014).

Escolhas estratégicas representam decisões relacionadas ao posicionamento e à estrutura da organização (Coase, 1937). Em geral, vantagens competitivas são alcançadas quando a firma possui características distintas de seus rivais, obtidas, principalmente, por meio de investimentos em ativos específicos (Peteraf, 1993; Williamson, 1985; Porter, 1985).

Uma proposição de gestão estratégica bastante abrangente desenvolvida a partir de evidências coletadas na literatura é proposta por Nag, Hambrick e Chen (2007), que a define como “*As principais iniciativas deliberadas e emergentes tomadas pelos executivos em nome dos proprietários, envolvendo a utilização de recursos para melhorar o desempenho das firmas em seus ambientes externo<sup>1</sup>*”. Alguns elementos importantes para a compreensão do que é estratégico se destacam, tais como o fato de se referirem às principais atividades (e não aquelas que são triviais), à utilização de recursos, ao envolvimento com o ambiente externo (inclusive o mercado) e ao objetivo de melhorar o desempenho.

Também por meio de abordagem sistemática com o intuito de elucidar o conceito de estratégia, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) concluem que os termos 'empresa', 'ambiente' 'ações' e 'recursos' compõem o núcleo da definição de estratégia; e destacam também a importância combinada dos termos 'objetivos' e 'desempenho' para definir estratégia como “A dinâmica da relação da firma com seu ambiente para o qual as ações necessárias são tomadas para atingir seus objetivos e/ou aumentar o desempenho por meio do uso eficiente de recursos<sup>2</sup>”.

Outras características também desempenham um papel importante ao conceituar as ações estratégicas: permeiam toda a organização e possuem grande abrangência em relação aos seus desdobramentos e recursos envolvidos (Hickson et al., 1986), são difíceis de reverter e

---

<sup>1</sup> “*The major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources to enhance the performance of firms in their external environments.*”

<sup>22</sup> “*The dynamics of the firm’s relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of resources*”.

implicam desdobramentos de longo prazo (Matheson e Matheson, 1998; Fishmann e Zilber, 2000).

Reforça-se ainda que a estratégia é considerada muitas vezes como uma questão de escolha para a organização, particularmente em termos de definição de propósitos e alocação de recursos. Porter (1999) afirma que a abordagem estratégica implica na escolha deliberada por um conjunto de atividades que seja capaz de construir uma proposta única de valor diferente de outras empresas que atuem no mesmo ambiente competitivo, proporcionando vantagem competitiva. Significa escolher o que fazer e também o que não fazer (Porter, 1996).

A abordagem estratégica deve levar em conta a existência de *trade offs*, enfatizando claramente as escolhas da organização que são alinhadas às suas características únicas e específicas, deixando de lado - de forma consciente - as oportunidades para as quais a organização não possui vantagens únicas (Porter, 1996; Vermeulen, 2017). Uma estratégia sólida pode ser enfraquecida pelo desejo desenfreado de crescer (que pode levar à atuação em mercados onde não há vantagem competitiva) e por deficiências na produtividade (Porter, 1996).

Ainda que a estratégia seja uma questão de escolha, convém indicar que muitas vezes ela não é formalizada e nem estabelecida claramente de modo antecipado. Pode se revelar ao longo do caminho, na medida em que se tornam mais claras as alternativas e escolhas realizadas. Em certas circunstâncias, pode ser que a estratégia só se torne clara após a ocorrência dos principais fatos, ou seja, a posteriori (Mintzberg, 2010; Mintzberg et al, 2009).

De certa maneira, é possível entender estratégia sob diversos pontos de vista distintos. Mintzberg et al (2009) propõe a análise de estratégias como um plano (ou pretexto, considerando acontecimentos futuros), um padrão (em que há respostas uniformes a situações não previstas), uma posição (considerando a definição dos produtos oferecidos e mercados atendidos) e uma perspectiva (levando em conta ações para obtenção de vantagem estratégica).

O autor propõe uma abordagem que não se limita à existência de uma estratégia deliberada, e abrange também a noção de estratégia emergente. Estratégias deliberadas são aquelas em que há um processo de formulação da estratégia de maneira planejada e formal, partindo-se da análise de aspectos internos e externos à organização até a definição de estratégias. Por sua vez, a estratégia emergente diz respeito ao processo de formação da estratégia sem que haja intenção

- ou apesar de outras intenções, que são frustradas e acabam se tornando estratégias não realizadas. Enquanto a estratégia deliberada é gerada a partir de um processo de planejamento estratégico e reuniões de executivos, a estratégia emergente é continuamente moldada pelas decisões tomadas por todos os membros da organização. (Mintzberg et al, 2009 - p. 21; Grant, 2008, p. 24-25).

Esta abordagem contempla a ideia de que as estratégias podem fazer parte da organização mesmo sem que haja uma pretensão consciente, ou seja, sem que haja um processo de formulação. Nesse sentido, a estratégia deve ser encarada como algo constante, fruto das interações com o ambiente e com os clientes em transformação contínua e ininterrupta. A estratégia que se adequa em um determinado momento não é, necessariamente, a mais indicada em circunstâncias futuras, o que implica numa busca contínua por novos desenvolvimentos (Mello em Souza e Neto, 2018).

Sob uma perspectiva mais prática, estratégias puramente deliberadas ou emergentes representam casos extremos ou até mesmo hipotéticos. Um padrão pretendido dificilmente corresponde exatamente àquele declarado, aceito e realizado pela organização, sem interferência de outros fatores. Da mesma forma, raramente haverá consistência de ações sem que haja intenção (Mello em Souza e Neto, 2018). Sendo assim, algum nível de estratégia é uma característica inerente a todo tipo de organização, mesmo quando não há qualquer tipo de formalização (Inkpen e Choudhury, 1995).

No que diz respeito à identificação de ações estratégicas, Shivakumar (2014) propõe uma forma de categorização que estabelece parâmetros para distinguir decisões estratégicas, táticas, operacionais e também o que o autor define como *neo-estratégicas*. Trata-se de um modelo interessante em função de sua orientação prática e de sua fundamentação em termos conceituais. O autor apoia seu modelo no impacto provocado por determinada ação em relação a dois eixos centrais para a empresa: o grau de comprometimento e o escopo da firma.

O grau de comprometimento é mensurado pela extensão em que uma decisão é reversível, que pode ser calibrada pela dimensão na qual implica em *sunk costs*, custos de oportunidade e inércia. Existem diversas formas pelas quais as empresas se comprometem, por exemplo: (1)

investimentos e desinvestimentos; (2) relacionamentos, tais como *joint ventures*, contratos de licença, *franchising*, alianças estratégicas, parcerias etc.; (3) proclamações públicas, como relatórios de administração, propaganda, reputação etc.; e (4) procedimentos e políticas de negócios, que contemplam o modelo de negócio, sistemas de informações, arquitetura organizacional, força de trabalho etc.

O escopo da firma é considerado em um sentido bastante amplo, e representa as escolhas da firma em termos de produtos, serviços, atividades e mercados; os principais elementos que determinam *onde e como* o valor econômico é criado e capturado. No contexto deste modelo, é possível segregar o escopo da firma em dois grandes grupos: (1) um deles voltado à gestão do mercado, que contempla aspectos como o modelo de negócio, os produtos e serviços ofertados e os relacionamentos importantes para a empresa; e (2) o outro voltado à gestão da organização, relacionado às pessoas, hierarquia (autoridade e responsabilidade), rotinas (políticas e processos) e cultura (crenças e valores).

O modelo propõe a classificação da decisão ao ranqueá-la de acordo com seu impacto em relação a estes dois eixos principais, alcançando as seguintes categorias a partir das intersecções possíveis:

- a. Decisões estratégicas são aquelas que exercem influência significativa tanto no grau de comprometimento de recursos quanto no escopo da firma. Elas afetam a maioria das decisões subseqüente e são difíceis de serem tomadas, já que as motivações que as antecedem são difíceis de se compreender e muitas vezes inéditas. Assim, as conseqüências das decisões não são óbvias e os desdobramentos associados às decisões equivocadas podem ser muito graves.
- b. Decisões táticas são aquelas que alteram significativamente o grau de comprometimento, mas sem alterar o escopo da firma. São ações que podem trazer conseqüências em termos de performance e produtividade, mas não modificam fundamentalmente o escopo da firma. Um exemplo citado é o investimento em um sistema de gestão integrado ou ERP (*enterprise resource planning*). Decisões táticas também podem surgir depois que decisões estratégicas foram tomadas, como por exemplo, ações de adequação e implementação necessárias após a escolha estratégica de entrar em um novo mercado.



- c. Decisões operacionais são aquelas que não alteram de forma significativa nem o grau de comprometimento e nem o escopo da firma. São decisões de rotina que possuem objetivos e métodos de implementação claramente especificados e bem estabelecidos. A principal preocupação em relação às decisões operacionais reside em sua efetividade e eficiência.
  
- d. Decisões que exercem influência significativa no escopo da firma sem alterar o seu grau de comprometimento são classificados pelo autor como *neo-estratégicas*, um neologismo utilizado para descrever situações em que a firma pode alterar seu escopo sem a necessidade de se comprometer com mercados, ativos ou capacidades específicas. Trata-se de uma situação relativamente nova, já que há alguns anos seria muito difícil alterar o escopo da firma sem um alto grau de comprometimento. No entanto, o autor alega que isso se tornou possível em função de profundas alterações provocadas pelo surgimento de novos mercados de produtos e serviços especializados e também pelo declínio dramático nos custos de transação (associados principalmente à procura, barganha e monitoramento). O autor associa esta situação com as inúmeras *startups* que operam sem a necessidade de construir fábricas, desenvolver cadeias de suprimentos ou estabelecer unidades de varejo; tudo isso graças à existência de intermediários especializados com os quais pode contar.

A disposição das categorias de decisões a partir do modelo proposto por Shivakumar (2014) é apresentada graficamente na Figura 2 a seguir:

**Figura 2- Categorias de decisões com base em alterações no escopo da firma e no comprometimento de recursos**



Fonte: Adaptado de Shivakumar, 2014

Em uma reflexão crítica, cumpre observar que a categoria *neo-estratégica* pode ser um pouco mais difícil de ser encontrada em pequenos negócios. Essa interpretação deriva da presumida preponderância de recursos não-financeiros nas empresas menores. São empresas que tipicamente operam com restrição financeira, e os recursos dos quais dispõem consistem em instalações, equipamentos e, principalmente, no tempo de trabalho das pessoas envolvidas.

Assim, mesmo que a empresa não comprometa seus recursos financeiros para realizar uma ação que modifique significativamente seu escopo (por exemplo, não seja necessário investir em máquinas e equipamentos), é muito provável que esta iniciativa implique no comprometimento relevante de outros recursos, notadamente o tempo dos gestores e funcionários. A título ilustrativo, pode-se imaginar a dificuldade para uma empresa realmente pequena estabelecer um novo processo chave, passar a atender um novo mercado ou lançar um novo produto sem que haja comprometimento do tempo de seus gestores e colaboradores.

Em alguma medida, é possível considerar que as decisões que envolvem alteração significativa de escopo no âmbito dos pequenos negócios representam decisões estratégicas no arcabouço

proposto por Shivakumar (2014), já que provavelmente implicarão comprometimento tácito dos recursos que dispõem, e há um custo relevante envolvido em uma eventual reversão (custo de oportunidade, reputação, inercia etc.). Em geral, o principal recurso a ser considerado sob esse aspecto é a força de trabalho (ou mão de obra, incluindo as qualificações que podem representar recursos chave para a empresa).

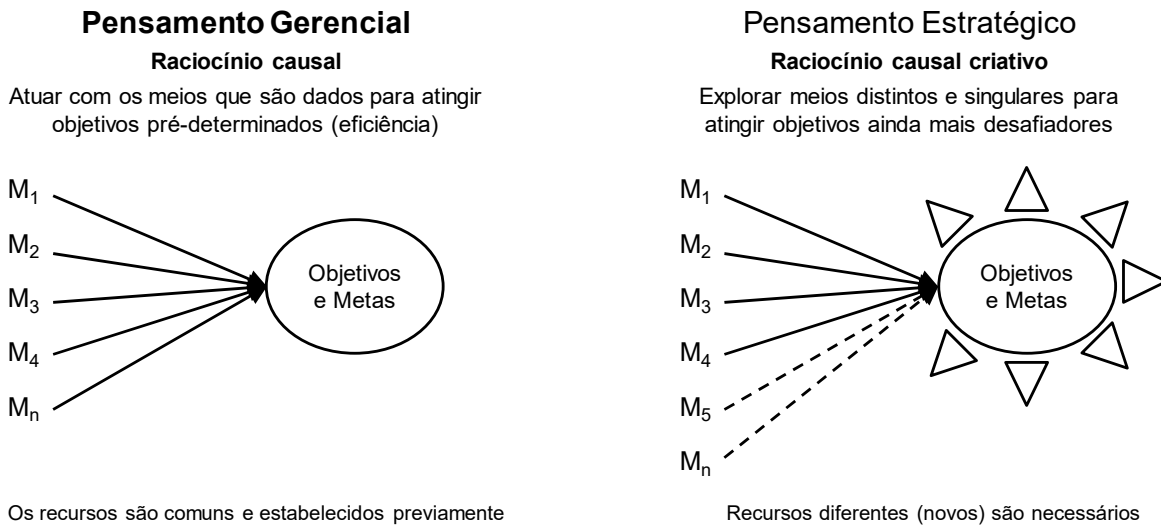
O autor considera que as decisões táticas e operacionais são aspectos que podem ser considerados residuais, na medida em que são elementos cujas possibilidades são deixadas em aberto a partir das decisões estratégicas. Assim, Shivakumar (2014) enfatiza a importância de se categorizar as decisões como forma de ajudar a priorizar as decisões que afetam a direção e a performance no longo prazo, principalmente em termos de alocação de recursos. Ou seja, sugere que sejam priorizadas as decisões consideradas estratégicas.

Considerando a distinção entre as categorias de decisão, cabe lembrar que a literatura preconiza que o pensamento estratégico envolve a busca por alternativas que permitam à organização obter vantagens competitivas que sustentem resultados superiores, em um sentido que vai além da abordagem considerada gerencial ou operacional (Mintzberg, 1994).

O pensamento gerencial preza pela efetividade operacional e consiste em buscar a melhor alternativa com os meios disponíveis para se alcançar um objetivo que é conhecido de antemão e sobre o qual não existem muitas dúvidas. O propósito principal é a otimização das ações para alcançar o resultado esperado com o menor consumo de recursos possível: a busca pela alternativa mais rápida, mais barata etc. (Woods e Joyce, 2003; O'Reilly e Tushman, 2008; Porter, 1996).

Por sua vez, o pensamento estratégico envolve a concepção de objetivos novos e mais vantajosos a serem perseguidos, e estes objetivos devem ser buscados por meio da utilização de novos meios (recursos, competências ou capacidades) que devem ser criados pela organização a partir dos meios que ela já detém (Ashkenas e Chandler, 2017; Sarasvathy, 2001). A Figura 3 a seguir apresenta uma comparação gráfica entre a abordagem estratégica e a abordagem gerencial:

**Figura 3 - Comparação entre pensamento gerencial e pensamento estratégico**



Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001)

A abordagem estratégica envolve um claro engajamento em buscar objetivos diferenciadores e novos meios para alcançá-los (em termos de recursos ou atividades), uma vez que a combinação destes elementos permitirá à firma a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, o enfoque estratégico não pode ser considerado de forma apartada e independente da perspectiva gerencial, nesse contexto, caracterizada pela busca por efetividade. O aspecto gerencial, tático ou operacional consiste em um pré-requisito ou um elemento chave sem o qual não é possível conduzir uma abordagem estratégica, associada às características que distinguem as organizações de maneira significativa.

Com o propósito de operacionalizar a pesquisa, convém indicar, de forma bastante concisa, os principais elementos que caracterizam uma ação estratégica a partir dos diversos conceitos expostos anteriormente:

1. Propósito precípua de criação, captura e proteção de valor;
2. Abordagem diferenciadora com vistas a alcançar resultados superiores (lucro econômico) de forma sustentável;
3. Implica comprometimento significativo de recursos, é de difícil reversão;

4. Possui relação com o meio externo à organização;
5. Ocorre em menor frequência quando comparada às ações operacionais;
6. É mais abrangente, estabelece padrões e condiciona as ações táticas e operacionais;
7. Está associada a escolhas que envolvem as principais lideranças da organização;
8. Implica desdobramentos em um prazo mais longo do que aqueles geralmente alcançados pelas ações operacionais;
9. Altera o escopo da firma, em um sentido amplo (novas direções em termos de gestão do mercado e/ou novos recursos relevantes no âmbito da organização); e
10. Mais incerta, complexa e ambígua; pode afetar a sobrevivência da organização.

Muitos autores relacionados à estratégia propõem um conjunto de estratégias genéricas com o intuito de converter as abordagens conceituais em proposições mais operacionalizáveis (Mintzberg et al., 2009; Zaccarelli e Fischmann, 1994; Slavov, 2013). Diversas estratégias genéricas propostas tornaram-se populares entre acadêmicos e praticantes, tais como os vetores de crescimento, de Ansoff; os tipos estratégicos, de Miles e Snow; as estratégias competitivas, de Porter; as disciplinas de valor, de Treacy e Wiersema; as estratégias de negócios, de Mintzberg e Waters, o Modelo Delta, de Hax e WildeII, o conceito de força motriz de Tregoe e Zimmerman, dentre outros (Slavov, 2013; Zaccarelli e Fischmann, 1994).

Em alguns casos, as estratégias genéricas se confundem com o próprio conceito de estratégia. É comum encontrar publicações baseadas apenas em estratégias competitivas genéricas de Porter (1985), por exemplo, que segrega o posicionamento estratégico vantajoso em duas principais alternativas: diferenciação e liderança em custo (Tsamenyi, Sahadev e Qiao, 2011; Beuren e Oro, 2014; Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016).

Não obstante a relevância das estratégias genéricas na literatura e no desenvolvimento deste campo do conhecimento, o presente estudo não se propõe a tratá-las de forma aprofundada. Isso

porque o propósito do estudo reside na identificação da adoção da estratégia, sob um ponto de vista mais irrestrito e abrangente. Além disso, não é raro que as estratégias genéricas se ocupem mais de estabelecer os meios através dos quais a organização consegue se colocar de forma estratégica, podendo até mesmo desconsiderar aspectos relacionados às principais características expostas anteriormente.

Sendo assim, é de particular interesse deste estudo avaliar as condições que permitem afirmar se a organização possui uma postura (ou inclinação) estratégica, no sentido de agir em consonância com os elementos que caracterizam a ação estratégica em contraposição à postura meramente operacional. Assim, para fins de operacionalização do trabalho, é desejável uma estrutura mais simplificada.

Com isso em mente, a abordagem proposta por Shivakumar (2014) pode ser considerada como ponto de partida, na medida em que configura um arcabouço conceitual cuja utilização é simples e prática. Ao mesmo tempo, consiste em um modelo robusto e consistente, capaz de capturar em seu bojo os principais elementos que caracterizam a ação estratégica. Decorre-se:

- I. O propósito da estratégia, associado à criação, captura e proteção de valor (item 1 apresentado anteriormente) e também à busca por resultados superiores sustentáveis (item 2), permeia todo o modelo. Trata-se de um pré-requisito para a ação a ser tomada pela firma. Logo, as decisões devem almejar: (a) promover maior percepção de valor pelos clientes, aumentando o preço que os consumidores estariam dispostos a pagar (criação de valor); e/ou (b) aumentar a diferença entre o valor entregue e o custo, o que implica produzir a um custo mais baixo do que o valor percebido pelos clientes e menor do que os concorrentes conseguem alcançar (captura de valor). Os dois aspectos promovem o resultado econômico superior. Por sua vez, o que permite que este resultado seja sustentável reside na proteção do valor, promovida pela existência de heterogeneidade. Ou seja, (c) algo singular e distinto em relação aos rivais, de modo que seus efeitos não possam ser convenientemente mitigados pelos concorrentes (em termos de produto, mercado ou recurso).
- II. A dimensão da alteração significativa do escopo da firma (item 9) possui um contorno suficientemente amplo para abranger tanto a perspectiva do posicionamento do produto e do mercado quanto a visão de recursos, contemplando, inclusive, eventuais relações

na cadeia de valor. Naturalmente, uma decisão que envolve modificação desta magnitude requer a realização de escolhas pelas principais lideranças (item 7), seus efeitos se fazem sentir em um período de tempo mais longo (item 8), estabelecem padrões e condicionam ações mais operacionais (item 6). A organização não altera significativamente o seu escopo com frequência (item 5) e seus efeitos provavelmente se espalham para fora dos limites da empresa (item 4), seja por meio da percepção de valor gerada por meio de seus produtos, seja pela maneira pela qual adquire, controla ou protege recursos (inclusive ao se relacionar com outros agentes).

- III. A dimensão do comprometimento significativo de recursos (3) também costuma envolver escolhas feitas pela liderança (item 7) e que não ocorrem com frequência (item 5). Além disso, a depender de sua magnitude, pode ameaçar a sobrevivência da firma (item 10).

Portanto, a partir da reflexão a respeito das características das ações estratégicas, conclui-se que uma organização adota uma postura mais estratégica na medida em que age com o intuito de capturar mais valor. Isso ocorre ao (i) gerar mais valor para o cliente por meio de produtos diferenciados e/ou (ii) aumentar a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo incorrido para entregá-lo por meio da exploração de seus recursos; e (iii) busca fazer isso de forma singular e distinta, de modo que seus efeitos não possam ser convenientemente mitigados pelos concorrentes. De forma complementar, os meios pelos quais a organização implementa tais propostas envolvem, inescapavelmente, (iv) alteração significativa em seu escopo e (v) comprometimento de recursos relevantes.

As empresas podem capturar valor ao reduzir custos e gerenciar fornecedores ou ao encontrar maneiras de aumentar a disposição dos clientes em pagar mais, geralmente por novos produtos ou funcionalidades (Ghezzi e Cavallo, 2020, p. 521). O valor capturado pela empresa depende da capacidade dos gestores de maximizar com sucesso os ganhos de ambas as abordagens (Bigelow e Barney, 2021; Ghemawat and Rivkin, 1998). A maioria das pesquisas empíricas sobre estratégia se concentram na questão da captura de valor em detrimento da geração de valor, e isso ocorre sob diversas perspectivas, tais como investigações a respeito de direitos de propriedade intelectual, posicionamento em rede, relações entre compradores e vendedores,

escopo de pesquisa e desenvolvimento etc. Por sua vez, a criação de valor vem ganhando mais destaque na recente literatura relacionada aos modelos de negócios (Nickerson, Silverman e Zenger, 2007; Bigelow e Barney, 2021; Ricart, 2009).

Convém apresentar abordagens conceituais mais simples e diretas no que diz respeito ao que pode ser considerada uma postura estratégica. A partir de Porter (1996), Ovans (2015, p. 3) sugere um interessante resumo para a abordagem prática da estratégia: “fazer o que todo mundo está fazendo, mas gastando menos dinheiro ao fazer isso; ou fazer algo que ninguém mais é capaz de fazer”.

Note-se que a postura da empresa não precisa ser, necessariamente, binária, no sentido de que ou ela adota uma postura estratégica ou então assume uma postura operacional. A postura da organização é mais estratégica na medida em que ela atua de maneira mais singular e distinta em relação aos seus competidores, e isso pode ocorrer tanto em relação aos seu posicionamento em termos de produto e mercado, quanto em relação aos recursos que ela controla. Tal postura deve ser considerada em contraposição a uma atuação mais operacional, caracterizada pela situação em que não se prioriza a adoção de um escopo distinto dos rivais por meio de elementos que são singulares (em termos de produtos diferenciados ou recursos únicos e específicos).

Em outras palavras, quanto mais singular for a empresa em termos de produtos e recursos, e quanto mais difícil for mitigar os efeitos dessa singularidade, mais estratégica será a sua postura – desde que a singularidade implique maior captura de valor, seja por meio do aumento da percepção de valor pelo cliente (diferenciação em produto e mercado: maior preço), seja pela capacidade de aumentar a diferença entre o valor entregue e o custo (recursos controlados permitem gerar valor a um custo inferior em relação aos rivais).

Esta proposição conceitual também converge com a ideia geral de que estratégia significa estabelecer um objetivo e traçar um caminho para se chegar lá, ou seja, os planos elaborados para alcançar as metas de uma organização (Anthony e Govindarajan, 2008; Fischmann e Almeida, 1991). Nessa perspectiva, o objetivo (ou a meta) explica a forma pela qual a empresa pretende capturar valor: o que e onde vender (produto e mercado, valor entregue e preço) e como produzir (custo); e o caminho para se chegar lá (ou seus planos) refletem as escolhas da empresa a respeito dos meios que devem ser desenvolvidos a partir da situação em que se encontra (capacidades ou recursos, inclusive em termos de atividades).



Os conceitos relacionados à estratégia e esforços para caracterizar as ações estratégicas são muito importantes para determinar o que pode ser considerado uma abordagem estratégica, além dos seus possíveis desdobramentos. Nesse sentido, com o intuito de analisar os aspectos mais relevantes para os pequenos negócios, mostra-se pertinente um olhar mais aprofundado no desenvolvimento dos conceitos relacionados à estratégia, principalmente no que diz respeito às particularidades de seu desenvolvimento histórico e suas principais abordagens na literatura.

### **3.1.2. Perspectiva histórica e abordagens da estratégia**

O desenvolvimento e a difusão do conhecimento relacionado à estratégia no mundo dos negócios ganharam força a partir a partir de meados do século XX em larga medida devido à atuação de firmas de consultoria e escolas de negócios, interessadas na performance das grandes corporações que passavam a ganhar cada vez mais relevância e a se sobrepor em uma economia que se tornava mais competitiva.

A ascensão das firmas de consultoria ao longo das décadas de 1960 e 1970 reforçou o foco nas empresas de grande porte, já que tais empresas seriam naturalmente aquelas mais propensas a pagar por serviços dessa natureza (Ghemawat, 2002; Henderson, 1989; Schneider, 2013; Ciribeli, Pires, e Braga, 2010). Do ponto de vista do ensino relacionado à estratégia, no ano de 1908, Harvard estruturou seu primeiro Mestrado em administração de empresas (MBA) para preencher a necessidade de oferecer educação profissional padronizada para grandes negócios, cuja crescente relevância e complexidade demandava um novo tipo de executivo (Blank, 2013; Blank e Dorf, 2014).

Grande parte do conhecimento produzido a respeito da estratégia empresarial tem como pano de fundo justamente os grandes negócios, tais como Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears/Roebuck (Horwath, 2006). São as empresas de grande porte que direcionam o desenvolvimento de novas teorias e conceitos. Além disso, constituem o grande foco dos estudos - são, ao mesmo tempo, objeto de análise e campo de aplicação do conhecimento produzido sobre o tema.

Observa-se que o objeto de análise e os objetivos dos estudos de estratégia nunca coincidiram - ao menos de maneira precípua - com os anseios dos pequenos negócios. Empresas de pequeno (ou mesmo médio) porte não foram o foco das principais abordagens relacionadas à estratégia nas primeiras etapas de sua evolução ao longo do século XX. Se houve algum benefício para este grupo de empresas isso se deu de forma indireta ou marginal, reunindo e adaptando conhecimentos desenvolvidos para outro público, cujos objetivos e propósitos eram distintos dos seus.

A partir da década de 1970 observa-se uma certa consolidação no que diz respeito às principais abordagens relacionadas à estratégia. De certa maneira, a análise da literatura de estratégia empresarial pode ser conduzida de forma mais sistematizada a partir de suas principais linhas de abordagem conceitual. No contexto deste trabalho, tais abordagens são apresentadas inicialmente segregadas de acordo com a perspectiva da Economia das Organizações: (a) Análise do Posicionamento Estratégico (APE) e (b) Visão Baseada em Recursos (RBV). Estas abordagens são complementadas por outros aspectos relevantes associados à estratégia.

As dimensões mencionadas são avaliadas com base nos fundamentos econômicos que servirão de esteio para relacionar as abordagens estratégicas que embasam a reflexão a respeito de sua aplicabilidade aos pequenos negócios.

#### 3.1.2.1. Fundamentos econômicos da APE para pequenos negócios

A APE pressupõe que os gestores podem explorar as características do mercado com vistas a criar mais poder para a firma, principalmente por meio de barreiras de entrada que impeçam ou reduzam a ação das forças da concorrência (Nickerson. 2003). Michael Porter, considerado um grande marco no estudo da estratégia, considera que o processo de criação e captura de valor decorre da escolha do posicionamento estratégico da firma perante as forças que moldam a estrutura da indústria e determinam a rentabilidade das empresas. Nas palavras de Foss (2005) “o modelo central da abordagem de Porter é o bom e velho modelo econômico de monopólio”.

No caso dos pequenos negócios, dificilmente a organização possui condições para modificar as características da estrutura de seu mercado para se tornar monopolista. No entanto, as estruturas

de mercado disponíveis não são estabelecidas de modo binário, no qual a empresa ou compete em concorrência perfeita ou desfruta das vantagens resultantes da posição de monopólio. Ao contrário: existem inúmeras gradações de situações vantajosas entre os dois extremos, em situação de concorrência monopolística.

Assim, no que diz respeito à abordagem da Análise do Posicionamento Estratégico para pequenos negócios, é possível considerar que o principal objetivo é a busca por uma posição cada vez menos distante do modelo monopolista, e isso ocorre por meio de características ou práticas distintas daquelas observadas em seus concorrentes. Quanto maior a percepção de valor associada aos bens e serviços entregues pela empresa, maior será a sua capacidade de cobrar preços mais elevados, incrementando o seu *markup*. Além disso, quanto mais enxuta e eficiente for sua estrutura de custos, maior será a sua capacidade de proteger o seu mercado de novos concorrentes.

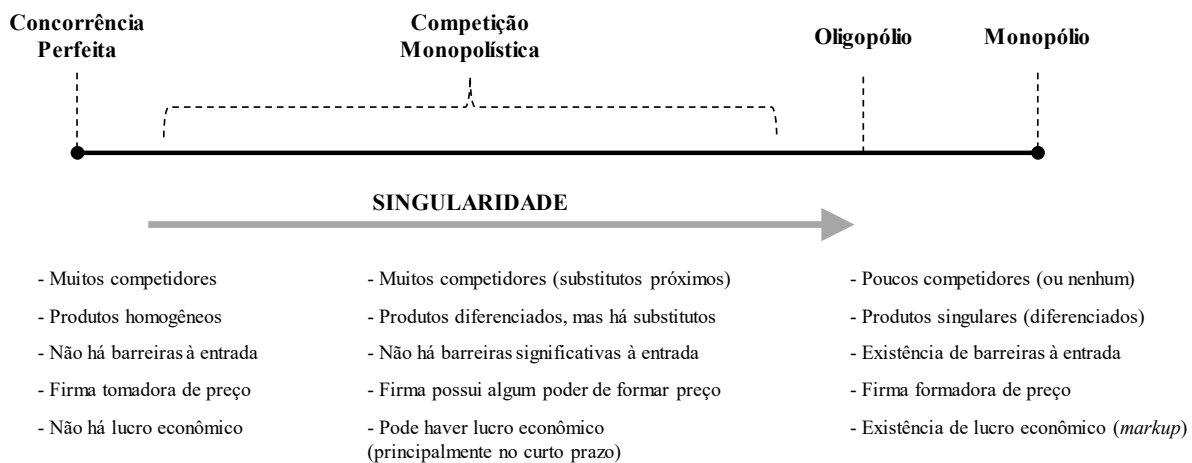
Isso significa que, mesmo que a empresa não tenha capacidade de sustentar barreiras intransponíveis contra as ações de seus concorrentes, ela pode criar determinados elementos de diferenciação capazes de gerar uma percepção mais elevada de valor pelos clientes, assegurando ganhos superiores para a firma.

A depender do tamanho do negócio, a diferenciação pode residir até mesmo em aspectos mais singelos, tais como o relacionamento com os clientes (por exemplo, saber o nome e as preferências dos principais clientes), a utilização de uma embalagem mais elegante, a disponibilização de estacionamento para os consumidores etc. Em geral, pequenos negócios se diferenciam das empresas maiores na experiência do consumidor, principalmente por meio do relacionamento social e do cuidado pessoal (Gilboa, Seger-Guttmann, Mimran, 2019).

Em termos econômico, a arena na qual os pequenos negócios atuam corresponde à competição monopolística, situação que se espraia entre dois modelos extremos: a concorrência perfeita e o monopólio (Osharin, Thisse, Ushchev e Verbus, 2014; Parenti, Ushchev e Thisse, 2017). A identificação desta situação é importante porque proporciona uma base conceitual mais adequada para as empresas menores, cujas características implicam certo distanciamento em relação aos modelos de monopólio e oligopólio, tradicionalmente utilizados como fundamentos para análise das estratégias adotadas por grandes empresas.

A principal característica do modelo de competição monopolística é a sua abrangência, uma vez que se encontra de forma difusa entre os dois modelos extremos de estrutura de mercado. Nesse sentido, permite analisar a vasta gama de possibilidades disponíveis no arranjo competitivo dos pequenos negócios. A Figura 4 a seguir ilustra as possibilidades de atuação entre os extremos por meio da singularidade:

**Figura 4 - Efeito da estratégia ao deslocar a empresa em meio à competição monopolística**



Fonte: Elaborado pelo autor

A abordagem estratégica para pequenos negócios pode ser interpretada como uma questão de almejar posições em uma distribuição contínua de possibilidades, e não apenas pela busca por uma situação absoluta ou binária (monopólio ou oligopólio vantajoso). É possível admitir um impacto econômico positivo para a empresa quando ela adota pequenas medidas estratégicas bem sucedidas, mesmo considerando sua atuação em um mercado com muitos competidores que vendem produtos substitutos. Isso acontece porque a diferenciação dos produtos vendidos confere certo poder de mercado para a empresa (Aguiar, 2000).

Nos termos do CADE (2007), uma empresa (ou um grupo de empresas) possui poder de mercado se for capaz de manter seus preços sistematicamente acima do nível competitivo de mercado sem com isso perder todos os seus clientes. É uma situação típica em situações de monopólio, mas pode ocorrer também em competição monopolística, desde que não haja

estímulo suficientemente forte para que outros concorrentes disputem este mercado específico com preços mais baixos.

Conforme a empresa diferencia aquilo que oferece ao consumidor de modo bem sucedido, levando ao reconhecimento pelo consumidor de valor superior e características distintas, a propensão a deixar de comprar diante de uma elevação no preço diminui. Em outras palavras, a demanda pelo seu produto se torna menos elástica, possibilitando a obtenção de lucro econômico.

Além disso, o desafio para a empresa menor reside também em sustentar eventuais resultados superiores em um período mais longo, já que não existem barreiras à entrada intransponíveis para novos competidores ávidos pela obtenção de lucro econômico. A literatura de economia costuma associar o equilíbrio de longo prazo em uma estrutura de concorrência monopolística à inexistência de lucro econômico, e isso ocorre justamente em função da inexistência de barreiras à entrada significativas.

Barreiras à entrada são aqueles fatores que permitem às empresas já atuantes obterem lucros econômicos positivos, enquanto tornam não rentável para os recém-chegados entrarem no negócio (Besanko, 2007). Nesse sentido, certas características dos pequenos negócios permitem que atuem de forma mais bem sucedida do que grandes empresas sob certas circunstâncias. Empresas menores parecem contar com vantagens decorrentes de maior velocidade, flexibilidade e capacidade de lidar com nichos (Dean, Brown e Bamford, 1998).

Pequenos negócios podem se favorecer de imperfeições de mercado mal atendidas por outras firmas ou empresas de grande porte, principalmente no que se refere à indisponibilidade de plena informação, existência de custos de transação (por exemplo, custo de procurar outras alternativas), customização de soluções, existência de laços sociais e questões pessoais.

O conhecimento detido pelo pequeno negócio (certamente um de seus recursos-chave) permite maior domínio a respeito dos elementos que são capazes de gerar valor ao seu público alvo, o que favorece inovações mais tempestivas e bem sucedidas, ainda que sejam pequenas melhorias incrementais. Além disso, destacam-se fatores associados à reputação e outras questões que favorecem empresas menores.

Apesar da severa competição e da presença ameaçadora das grandes empresas, há espaço para que empresas menores estabeleçam vantagens decorrentes da diferenciação. Esse tipo de situação ocorre com mais frequência nos casos em que os fatores determinantes do negócio estão relacionados com a experiência do consumidor, principalmente quando estes aspectos se revelam ligados ao cuidado mais pessoal e ao relacionamento social (Gilboa et al, 2019). Em razão disso, é provável que as maiores oportunidades de diferenciação para pequenos negócios se concentrem em produtos que tenham um forte componente de serviço embutido (Mello, 2015, p. 203).

### 3.1.2.2. Foco nos recursos (Visão Baseada em Recursos)

A firma também pode ser compreendida como uma coleção de recursos, e a relevância destes fatores em termos estratégicos é o cerne da abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV). Trata-se de uma proposta de análise que, em linhas gerais, assume que vantagens competitivas surgem da competência ou capacidade das firmas para produzir bens e serviços em condições melhores e de forma antecipada a seus concorrentes. Parte da premissa de que há uma convergência em termos de custo de produto e qualidade no longo prazo, de modo que barreiras à competição desempenham um papel limitado como fontes de vantagens competitivas diante da acentuada dinâmica do mundo dos negócios (Saes, 2009; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Portanto, além do simples posicionamento da firma, vantagens competitivas podem ser alcançadas por meio do acesso diferenciado ou do melhor aproveitamento de recursos, reduzindo os custos de sua obtenção. Vantagens competitivas também podem surgir a partir do desenvolvimento de características específicas associadas aos recursos, inclusive aquelas que criam condições e possibilitam um posicionamento diferenciado da firma (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos se, e somente se, reduzirem os custos de uma empresa ou aumentarem suas receitas em comparação com o que teria acontecido se a empresa não possuísse esses recursos (Barney, 1991; Amit e Zott, 2001; Hedman, e Kalling, 2001)

### 3.1.2.3. Fundamentos econômicos da RBV para pequenos negócios

É a combinação dos fatores estratégicos da indústria com recursos específicos sob controle da firma que promove renda econômica (Amit e Schoemaker, 1993). Nesse sentido, o controle de recursos heterogêneos e específicos pode anteceder decisões a respeito do posicionamento estratégico da empresa. Assim, são os recursos superiores que proporcionam condições para que a empresa identifique mais rapidamente as oportunidades e possa fornecer produtos de maior valor para os clientes. Também permitem que faça isso a um custo menor do que aqueles enfrentados pelos concorrentes. Muitas vezes estes recursos correspondem a capacidades gerenciais associadas à utilização de conhecimento, tecnologia e habilidades para criar condições de se adaptar mais rapidamente às oportunidades que surgem em um mercado dinâmico (Prahalad e Hamel, 1990).

A perspectiva dos recursos é particularmente relevante para pequenos negócios porque a heterogeneidade pode implicar formas mais eficazes de produzir e entregar valor, possibilitando arranjos mais eficientes em termos de custos e que não podem ser alcançados por seus competidores. É essa situação que assegura a ocorrência de retornos maiores decorrentes do controle destes recursos, as chamadas rendas ricardianas.

Assevera-se que a simples acumulação de recursos não é suficiente. A criação de valor surge a partir da combinação e estruturação desses recursos para que a empresa possa aproveitar as oportunidades de mercado. A combinação dos recursos no nível do modelo de negócio pode tornar mais difícil o desafio dos concorrentes de imitar ou replicar todo um novo sistema de atividades ao invés de um único novo produto ou processo (Amit e Zott, 2012, p. 42).

Em certo sentido, as habilidades em combinar e gerenciar os fatores de produção disponíveis podem ser associadas às capacidades ou competências da firma. Na literatura, alguns autores definem como *capacidades* as habilidades baseadas exclusivamente em competências humanas e *competências chave* (ou *core competence*) a aprendizagem coletiva e coordenação das diferentes competências dentro da organização (Saes, 2009; António, 2001; Prahalad e Hamel, 1990; Langlois, 1992 citado por Saes, 2009).

É a existência destes elementos únicos que possibilitam a ocorrência de rendas ricardianas, ou seja, a existência de lucros excepcionais associados a ativos específicos. Neste caso, esta renda é obtida porque a existência deste recurso específico (que pode ser considerado um ativo ou a capacidade de combinar fatores de maneira distinta) permite a geração, entrega e captura de valor superior e diferenciado em relação aos concorrentes; ou então possibilita a disponibilização de valor a um custo mais baixo, e as duas situações podem ocorrer ao mesmo tempo.

Em pequenos negócios, o empreendedor costuma ser o protagonista. Em muitos casos, elementos que antecedem a abertura dos negócios e as próprias características do empreendedor determinam elementos chave do sucesso dessas organizações. Cabe ao empresário-gestor, por meio do seu conhecimento específico, identificar oportunidades e organizar os recursos existentes de forma efetiva.

A combinação do empresário (ou principais gestores) com outros recursos importantes torna certas firmas únicas na maneira pela qual satisfazem as necessidades de seus clientes e geram valor. Muitas vezes, tais características são provenientes do conhecimento específico detido pela organização e por seus principais gestores em razão de sua proximidade com o negócio e com os clientes.

Parte significativa da heterogeneidade das empresas está associada ao processo criativo que ocorre a partir do julgamento dos gerentes na avaliação de alternativas decorrente da capacidade de recombinação, organizar os ativos, atividades e recursos necessários (Argyres et al., 2012). Ocorre que a essência da empresa é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar e explorar ativos de conhecimento. A vantagem competitiva não surge apenas da propriedade do conhecimento e de outros ativos complementares, mas também da capacidade de combinar estes ativos para criar valor. Isso significa que a simples posse de tecnologias superiores não constitui condição suficiente para a criação de vantagens competitivas (Grant, 1997; Teece, 1998).

A teoria da firma baseada em conhecimento (*knowledge-based theory of the firm*) explora algumas premissas a respeito do conhecimento e das circunstâncias de sua criação e aplicação. De acordo com essa abordagem, o conhecimento é o principal recurso em termos de contribuição para a adição de valor em nível estratégico. Diferentes tipos de conhecimento



variam em relação à sua possibilidade de transferência: enquanto o *conhecimento explícito* pode ser articulado e transferido, o *conhecimento tácito* se manifesta apenas em suas aplicações e não é passível de transferência (Grant, 1997).

O conhecimento costuma estar associado à capacidade de responder rapidamente aos mercados por meio da coordenação, do aprendizado e da reconfiguração de competências internas e externas, levando ao alto desempenho das rotinas. A ênfase recai principalmente sobre as capacitações gerenciais e combinações, que dificultam a imitação das habilidades tecnológicas, organizacionais e funcionais.

Tais características são denominadas por certos autores como capacidades dinâmicas, e são consideradas especialmente importantes em mercados de “alta velocidade”, situação em que rotinas de experimentação e aprendizado prático (*learning by doing*) são mais importantes do que a adesão às melhores práticas (*best practices*) (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Outro ponto importante refere-se aos aspectos no nível individual, ou seja, no nível micro dentro da firma. Este campo de pesquisa é conhecido como *microfoundations*, e decompõe os construtos no nível macro da firma ao focar na influência das ações individuais e interações na heterogeneidade da firma (Foss e Pedersen, 2014; Molina-Azorin, 2014). Nessa linha, merece destaque o fato de que a firma também depende das interações sociais, que devem promover as condições necessárias para a confiança e o comportamento honesto. Uma importante implicação é a de que o mercado anônimo e impessoal considerado nos modelos econômicos neoclássicos praticamente inexistente. As transações de negócios são associadas a conexões e relações sociais (Granovetter, 1985).

#### 3.1.2.4. O empreendedor como agente da estratégia

A constatação da relevância das relações sociais para a realização dos negócios pode representar um elemento importante para as pequenas empresas, já que os negócios geralmente são conduzidos de uma forma mais pessoal em comparação com as grandes empresas (Gilboa et al., 2019). Além disso, há que se destacar o fato de que, em empresas de pequeno porte, a figura

do empreendedor e dos principais gestores costumam desempenhar um papel muito importante em sua operação. Na prática, muitas vezes a compreensão do papel do empresário se sobrepõe ao pequeno negócio.

Sob certos aspectos, a figura do empreendedor (ou dos gestores) ganha relevância e se confunde com o papel da firma. Começar um novo negócio costuma ser uma decisão significativamente pessoal. Nesse sentido, o empreendimento reflete o impulso, a competência e a motivação do indivíduo. Empreendedores criam negócios dentro de um contexto de valores e estruturas sociais que podem promover ou dificultar a mentalidade empreendedora: por exemplo, encorajando ou desencorajando a criatividade ou a assunção de riscos (Sahasranamam e Nandakumar, 2020).

Alguns autores buscam compreender os fatores que levam à adoção de iniciativas bem sucedidas pelos gestores e empreendedores, incluindo aspectos comportamentais. Sob este olhar, a criação e captura de valor seria resultado da adoção de “boas práticas” em termos de regras de gestão (Saes, 2009; Davis e Eisenhardt, 2004). Outras abordagens se concentram nos processos que influenciam a tomada de decisão no âmbito empresarial, notadamente os aspectos cognitivos que influenciam as escolhas (Kahneman e Tversky, 1979; Brodbeck et al., 2007; Bazerman e Moore, 2014).

Características associadas a empreendedores e gestores possuem relação com as capacidades da firma, sobretudo aquelas mais associadas ao conhecimento, pois podem implicar assimetrias significativas no mercado de fatores. É muito difícil compreender e mensurar potenciais benefícios decorrentes do conhecimento, o que torna a transferência deste recurso custosa (há custos de transação envolvidos). A “venda” de ideias esbarra em problemas de risco moral e seleção adversa, o que incentiva empreendedores a utilizar diretamente (internamente) os atributos decorrentes do conhecimento ao invés de vendê-los (Foss e Klein, 2004; Ishikawa, 2006).

Este fenômeno pode ser observado, inclusive, na relação de investidores (*venture capital*) com startups: o valor da empresa aumenta na medida em que as incertezas associadas ao modelo de negócio se dissipam, sendo que nos estágios iniciais de uma startup o modelo de negócio se confunde com o conhecimento dos empreendedores (Blank e Dorf, 2014; Ries, 2012).

Em razão de seu protagonismo, o empreendedor deve representar um elemento importante ao analisar os pequenos negócios. Em muitos casos, elementos que antecedem a abertura dos negócios e as próprias características do empreendedor determinam elementos chave do sucesso das organizações de pequeno porte. Ainda que as oportunidades não sejam sempre criadas pelos recursos desenvolvidos internamente na organização, cabe ao empreendedor, por meio do seu conhecimento específico, identificar oportunidades e organizar os recursos existentes de forma efetiva para tornar oportunidades em possibilidade de crescimento, rompendo a barreira que restringe os pequenos negócios (Hayek, 1945; Teece, 1998; Baumol, 1990; Foss, Foss, Klein e Klein, 2007).

O papel do empreendedor é complementar à abordagem da dimensão empresarial. As duas perspectivas apresentam visão parcial da questão e são incompletas quando analisadas individualmente. O empreendedor direciona as iniciativas conduzidas pela firma ao mesmo tempo em que tem seus atributos decisões formatadas pelos outros recursos existentes no âmbito da empresa (Casson, 2005; Foss, Klein, Kor e Mahoney, 2008).

A combinação do empresário (ou dos principais gestores da empresa) com outros recursos importantes torna certas firmas únicas na maneira pela qual satisfazem as necessidades de seus clientes e geram valor. Muitas vezes, tais características são provenientes de características singulares dos gestores e do conhecimento específico detido pela organização em razão de sua proximidade com o negócio e com os clientes (Foss e Mahoney, 2010; Teece, 1998; Hayek, 1945; Williamson, 1993).

Importante também destacar questões relacionadas ao próprio modelo de negócio no contexto do papel central dos gestores e da tomada de decisão gerencial na antecipação e nas respostas às mudanças no ambiente. Não se trata apenas de combinar recursos e orquestra-los como indica parte da literatura. O papel do empreendedor ou gestor como regente representa um elemento muito importante, principalmente como principal tomador de decisão (Bigelow e Barney, 2021; Barney, 2018).

Outro aspecto importante se refere à relação das empresas menores com os clientes. A experiência do cliente (*customer experience*) fornecida em pequenos negócios se contrapõe àquela fornecida por grandes empresas. Enquanto nas grandes corporações a experiência do

cliente é orientada majoritariamente pela tecnologia, nas pequenas empresas ela reside na interação humana com os clientes. Gilboa et al. (2019) destacam que dois aspectos são componentes cruciais desta experiência: o relacionamento social e o cuidado pessoal. A comunicação e o atendimento personalizado aumentam a confiança no negócio, enquanto o relacionamento social promove o comprometimento (Gilboa et al., 2019).

### **3.1.3. Gestão operacional como requisito para a estratégia**

Para auxiliar nesse entendimento, convém distinguir o que se refere à gestão estratégica daquilo que é considerado gestão operacional e tática (muitas vezes denominada como gerencial ou administrativa). De um modo geral, a gestão operacional está preocupada com as atividades contínuas do negócio. Tem relação com os produtos ou serviços existentes e com os mercados em que a firma já está estabelecida. Por sua vez, a gestão estratégica se preocupa predominantemente com o sucesso futuro do negócio e, para tanto, lida com os fatores que podem acarretar mudanças relevantes nos benefícios a serem oferecidos aos clientes; com a capacidade organizacional e com a sua postura competitiva (Woods e Joyce, 2003; Shivakumar, 2014).

A este respeito, Michael Porter (1996) propõe uma distinção clara entre estratégia e o que ele denomina efetividade operacional (*operational effectiveness*, ou OE). O conceito de efetividade operacional desenvolvido por Porter (1996, p. 38) corresponde a “realizar as atividades que são similares de uma forma melhor do que os rivais<sup>3</sup>”. Pode incluir o conceito de eficiência, mas não se limita a ele, pois contempla qualquer prática que permita melhorar a utilização dos insumos (desde que não sejam atividades singulares, únicas, estas sim consideradas estratégicas).

Para o autor, a busca por produtividade, qualidade e rapidez pode gerar relevantes melhorias operacionais, mas elas não se traduzem, necessariamente, em lucratividade sustentável. Em sua visão, a efetividade operacional não representa vantagem competitiva na medida em que se restringe à boa execução de atividades que são similares àquelas conduzidas pelos rivais.

---

<sup>3</sup> Operational effectiveness (OE) means performing similar activities better than rivals perform them

Apenas a realização de atividades diferentes daquelas conduzidas pelos rivais, ou então a condução de atividades similares de uma forma diferente, poderia alterar o posicionamento estratégico da empresa e produzir vantagem competitiva.

Ainda que provoquem ganhos de produtividade e gerem lucro, eventuais diferenças em termos de OE são triviais e estão disponíveis para qualquer empresa, ao passo que recursos estratégicos são únicos e difíceis de imitar. Como exemplos, Porter (1996) associa OE à adoção de técnicas amplamente divulgadas e bem conhecidas, tais como Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* ou *TQM*), produção enxuta (*lean production*), melhoria contínua, *benchmarking*, terceirização (*outsourcing*), reengenharia, gestão da mudança etc. Quanto mais genéricas as soluções, mais rápida é a sua difusão ou propagação.

Porter (1996) assevera que empresas que competem em nível estratégico devem, necessariamente, melhorar constantemente em termos de efetividade operacional, pois elas precisam estar ao menos tão boas quanto suas rivais, ainda que isso não seja capaz de assegurar resultados superiores. Trata-se, portanto, de um pré-requisito para a abordagem estratégica, uma condição necessária, mas não suficiente. Empresas que competem apenas com base em efetividade operacional não sustentam retornos superiores ao longo do tempo, já que não são capazes de entregar um mix único de valor ou impedir que competidores imitem tecnologias, técnicas de gestão e outros recursos mais triviais.

Um aspecto dessa discussão sobre gestão estratégica e OE que é importante para o caso dos pequenos negócios se refere à premissa de que empresas estrategicamente competitivas devem estar, necessariamente, próximas à fronteira da efetividade operacional (Porter, 1996). Isso significa que precisam ser capazes de operar ao menos tão bem quanto seus concorrentes, principalmente em termos de produtividade e eficiência. Mais do que isso: o parâmetro de referência a ser considerado corresponde às melhores práticas, ou seja, os resultados que podem ser alcançados por meio da adoção de ferramentas de gestão e tecnologias disponíveis no mercado.

Esta abordagem pode ser excessivamente excludente no que se refere à competição em termos estratégicos para a maioria das empresas. Trata-se de uma premissa que restringe a abordagem estratégica às poucas empresas que estão na vanguarda das práticas de gestão, excluindo todas

as outras. Equivale a dizer que a competição em nível estratégico é uma alternativa restrita a um diminuto conjunto de firmas que dispõe de condições para se manter na vanguarda da adoção das práticas administrativas e operacionais que são consideradas melhores. Assume que as empresas que não fazem parte dessa elite não são capazes de competir de forma estratégica, já que não foram capazes de fazer a “lição de casa”, não são operacionalmente efetivas.

É possível que uma parte das empresas de grande porte tenha chance de equiparar seus rivais em termos de produtividade e eficiência mediante a adoção das técnicas mais amplamente disponíveis no mercado, o estado da arte. No entanto, buscar equiparação em termos de OE por meio da aquisição de práticas e tecnologias pode não ser uma opção para grande parte das firmas existentes, por mais que tais ferramentas estejam disponíveis.

No caso das pequenas empresas, observa-se que elas nem sempre competem nos mesmos mercados que as empresas de grande porte. Também não é possível estabelecer comparações generalizadas com grandes empresas no que diz respeito à sua rentabilidade. No entanto, são empresas que buscam competir com algum grau de diferenciação, buscando um posicionamento estratégico vantajoso e que possibilite lucro econômico (no espectro da concorrência monopolística). Também tentam controlar recursos específicos que se desdobrem em características distintas e heterogêneas, capazes de produzir renda superior (a renda ricardiana).

Na maior parte das vezes, os pequenos negócios não operam no limiar da efetividade operacional e muitas vezes estão bem distantes do estado da arte, mas são capazes de buscar iniciativas que podem ser consideradas estratégicas – ao menos na perspectiva dos mercados em que competem.

#### 3.1.3.1. O papel dos custos na estratégia

A ação estratégica é fortemente associada a um comprometimento significativo de recursos (Shivakumar, 2014; Fishmann e Zilber, 2000; Hitt et al, 2008). Geralmente está associada a decisões que mobilizam recursos em situações difíceis de serem revertidas, tais como investimentos vultosos, custos afundados (*sunk costs*), custos de oportunidade, dentre outros. No entanto, vale lembrar que estratégias costumam produzir efeitos no longo prazo e

condicionam as operações que se sucedem. Assim, ao pensar em comprometimento de recursos no âmbito da estratégia, é importante contemplar também o impacto que provoca na forma como os recursos passam a ser consumidos no âmbito da organização. Em geral, decisões estratégicas influenciam a estrutura de custos da firma e determinam a forma pela qual os recursos serão utilizados ao longo de sua operação, gerando os custos.

O custo é um elemento relevante no contexto da estratégia, e isso pode ser observado em qualquer uma de suas principais abordagens. De modo geral, custo corresponde ao valor mensurado do sacrifício em bens e serviços incorridos para alcançar um objetivo, ou seja, obter um benefício atual ou futuro para a organização (Hansen e Mowen; 2012; Shim e Siegel, 2009; Benninger, 1954). Em termos econômicos, corresponde a tudo aquilo que é preciso abrir mão para realizar alguma coisa, e contempla os custos explícitos, aqueles que são claramente consumidos e pagos pela empresa, e também custos implícitos, associados ao conceito de custo de oportunidade e que não exigem desembolso de dinheiro por parte da empresa (Mankiw, 2019).

A perspectiva clássica da Abordagem do Posicionamento Estratégico se baseia fortemente no modelo de monopólio, alcançado principalmente por meio da exploração de barreiras à entrada. Grande parte das barreiras de entrada está fortemente relacionada à questão dos custos. Em geral, as barreiras de entrada remetem a (1) custos que são incorridos pelas empresas estabelecidas no setor e que são considerados muito baixos, dissuadindo outras empresas de entrarem neste mercado em razão da dificuldade para equipará-los; ou (2) necessidade de incorrer em custos muito elevados em ações necessárias para neutralizar a diferenciação percebida pelos clientes das firmas estabelecidas.

A análise dos custos também é muito importante na Visão Baseada em Recursos. Nesta abordagem, o lucro excepcional não decorre necessariamente da condição de monopólio alcançada por meio de um posicionamento vantajoso em termos de produto e mercado. O foco recai sobre os recursos únicos e valiosos controlados pela firma, que são capazes de proporcionar valor superior ou custos mais baixos em relação aos concorrentes (ou os dois). Em outras palavras, possibilitam a geração de mais valor mediante o consumo de uma quantidade menor de fatores de produção, gerando o lucro superior (renda ricardiana).

De certa forma, a gestão de custos desempenha um papel central na abordagem estratégica. A gestão de custos se refere à utilização de informações adequadas com vistas à construção de uma situação favorável no que se refere a custos, dentro de uma perspectiva sistêmica baseada na melhoria e na geração de valor para o cliente. Está relacionada ao controle dos custos e à compreensão dos fatores que causam os custos, sempre buscando o aumento da competitividade da empresa (Bacic, 2011; Slavov, 2013). Conforme Souza e Rocha (2009, p. 17), é possível encontrar nas organizações ao menos cinco modalidades de gestão de custos: redução, eliminação, moderação, aplicação e troca compensatória.

No caso dos pequenos negócios, a gestão de custos não se limita ao seu papel contábil. É uma necessidade administrativa importante para diferentes decisões que se apresentam aos gestores, inclusive no que diz respeito à avaliação de retornos potenciais, riscos e benefícios (Bacic, 2011; Granzotto, 2015). Consiste em uma importante referência em decisões de alocação de recursos no âmbito das empresas.

Os custos das firmas englobam os recursos consumidos no esforço de conduzir seus negócios, e os recursos disponíveis são escassos. Pequenas empresas geralmente são caracterizadas pela severa restrição de recursos, disponíveis em quantidade bastante limitada. Nesse contexto, a gestão de custos representa um papel fundamental, uma vez que determina a capacidade da firma de produzir mais valor com os recursos que tem à mão, e a utilização dos recursos disponíveis para certas finalidades implica em sua renúncia para outras ações (existe um *trade off*).

Na medida em que os custos de oportunidade não são contabilizados, são frequentemente ignorados pelas empresas em suas análises e decisões. Muitas vezes, o tempo e a dedicação de empresários que atuam no negócio não são considerados como custos, embora possam representar recursos singulares e valiosos para a empresa.

Este assunto ganha ainda mais relevância no contexto das pequenas empresas pelos seguintes aspectos:

- (1) os recursos disponíveis para as pequenas empresas costumam ser restritos e limitados, e os empresários ou seus principais gestores costumam representar recursos muito valiosos para a firma, notadamente em função de seu conhecimento específico do



produto, do mercado, dos clientes, dos fornecedores e dos processos da empresa, inclusive a capacidade de organizar os demais recursos da empresa de forma vantajosa (Castanheira, 2017; Foss, Klein, Kor e Mahoney, 2008);

- (2) A geração de valor e o conseqüente resultado econômico deve servir como bússola para alocação dos recursos. Uma alocação ótima de recursos significa a utilização de cada recurso na aplicação que maximiza sua geração de valor (Fuji, 2004).
- (3) Pequenas empresas são repletas de requisitos administrativos e operacionais que implicam importante consumo de recursos. Tratam-se de aspectos legais, formais, administrativos e operacionais cujo cumprimento e não se limita apenas à destinação de recursos financeiros. Demanda a dedicação da força de trabalho (tempo) e conhecimento especializado, dentre outros fatores. É possível que, em termos proporcionais, a quantidade de recursos necessária ao funcionamento de uma empresa seja muito mais onerosa para uma empresa pequena (que dispõe de menos recursos) do que para uma empresa de grande porte. Em uma comparação singela, provoca um efeito semelhante à desigualdade tributária observada no Brasil, situação na qual um indivíduo pobre destina uma parcela muito maior da sua renda para pagar tributos do que uma pessoa de alta renda (Fernandes et al., 2019; Sen, 2018; Piketty, 2014).
- (4) Na medida em que dispõe de poucos recursos qualificados, a pequena empresa brasileira costuma destinar parcela significativa de seus recursos valiosos para aplicações que não são capazes de gerar valor adicional ou lucro econômico – não são estratégicas. Trata-se do consumo da força de trabalho (medida em tempo) do empresário ou de seus principais gestores em atividades de caráter legal, formal ou administrativo. Isso representa um “custo ruim”, ou seja, recursos que são consumidos sem agregar valor para a organização.
- (5) A gestão de custos e a adoção de práticas adequadas de gestão podem auxiliar na forma como a empresa consome recursos para gerar valor. Não se trata apenas de reduzir custos, mas otimizá-los com vistas a maximizar a performance da empresa por meio da utilização dos recursos para geração de valor.

Não obstante a importância da abordagem estratégica para as empresas, cabe salientar a necessidade de contar com ferramentas que auxiliem na gestão de seus recursos, principalmente no que diz respeito à sua destinação para aplicações capazes de gerar mais valor, aquelas que são verdadeiramente estratégicas. Em outras palavras, fazer algo distinto que leve à entrega de mais valor a um custo inferior.

Em certa medida, é possível dizer que a gestão de custos contribui tanto na visão da efetividade operacional: cumprir objetivos de forma eficaz e também eficiente, ou seja, fazer mais com menos; quanto na abordagem estratégica, ao apoiar ações que buscam uma postura distinta com vistas a capturar valor, seja por meio da diferenciação (APE) ou explorando recursos superiores (RBV).

Há um vasto campo de estudo voltado à gestão estratégica de custos. A gestão de custos pode ser considerada estratégica na medida em que vai além de fornecer informações com o intuito de promover a efetividade operacional. Ou seja, fornece informações e promove ações que auxiliam a organização a perseguir um posicionamento vantajoso (APE) ou contribuem para desenvolver, controlar e explorar recursos superiores, inclusive fora das fronteiras da empresa (RBV). A abordagem da gestão de custos será estratégica tanto quanto for sua relação com os aspectos singulares almejados pela organização

Adicionalmente, ainda que a gestão de custos seja restrita às questões mais operacionais, sua atuação pode contribuir para uma postura mais estratégica da empresa, uma vez que auxilia a organização a fazer melhor uso de seus recursos, liberando sua capacidade de gestão para tratar de temas que podem ser prioritários, ou seja, as ações estratégicas (Shivakumar, 2014).

#### **3.1.4. Abordagem estratégica para pequenos negócios**

Uma abordagem mais estratégica está associada a fazer algo diferente em relação aos concorrentes. Essa distinção pode ser mais perceptível do ponto de vista do produto e do mercado (APE), situação em que a empresa entrega produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes, proporcionando uma percepção de valor superior - ao menos para um determinado grupo de consumidores. Ao mesmo tempo, se ocupa de criar algum nível de

barreira e se distanciar cada vez mais dos concorrentes na competição monopolística, buscando sempre a direção da posição mais lucrativa característica do monopólio.

A particularidade da empresa também pode ser observada no que diz respeito aos recursos sob seu controle (RBV), inclusive na capacidade de ser mais eficiente do que seus concorrentes, proporcionando valor maior ou igual para os clientes em comparação com seus concorrentes, mas fornecidos a um custo mais baixo para a firma, gerando rendas ricardianas associadas à detenção de tais recursos.

A dificuldade de se aplicar gestão estratégica em pequenos negócios representa um desafio (Woods e Joyce, 2003; Stonehouse e Pemberton, 2002). Assim, a discussão dos fundamentos econômicos é particularmente importante para este trabalho porque descortina as possibilidades através das quais os pequenos negócios competem em nível estratégico. Conclui-se que a busca por uma postura mais estratégica perpassa pela identificação de alternativas que permitam a existência de lucros econômicos por um período suficientemente longo, sem que haja um reequilíbrio imediato capaz de eliminar os lucros econômicos obtidos pela firma.

Essa situação pode ser alcançada ao explorar alguma circunstância caracterizada pela existência de imperfeições capazes de afastar o equilíbrio geral do mercado competitivo, e isso pode ocorrer tanto do lado do mercado de produtos quanto no mercado de fatores. Diante das perspectivas indicadas, as principais alternativas consistem na movimentação em direção a uma posição monopolista, geralmente dentro do espectro da concorrência monopolística; ou o controle<sup>4</sup> de recursos que possibilitem capturar mais valor, possibilitando a obtenção de rendas ricardianas.

Ao se levar em conta as bases econômicas, a busca pelo lucro de monopólio (no caso da APE) ou pelas rendas ricardianas (no caso da RBV) não são mutuamente excludentes, e podem

---

<sup>4</sup> Muito embora o conceito de recurso não se restrinja ao conceito de ativo, aqui o termo *controle* é inspirado em sua acepção no âmbito da contabilidade. Nos termos do Pronunciamento Contábil CPC 00, dedicado à apresentação da Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro, “A entidade controla um recurso econômico se ela tem a capacidade presente de direcionar o uso do recurso econômico e obter os benefícios econômicos que podem fluir dele. Controle inclui a capacidade presente de impedir outras partes de direcionar o uso do recurso econômico e de obter os benefícios econômicos que podem fluir dele. Ocorre que, se uma parte controla um recurso econômico, nenhuma outra parte controla esse recurso” (item 4.20, p. 21).

coexistir simultaneamente em uma firma. É possível, inclusive, que exista correlação entre ambas, ou até mesmo uma relação causal. Por exemplo, recursos superiores podem promover a diferenciação do produto (gerando maior valor) ou representar barreira de entrada (proporcionando menor custo e captura de valor).

Em certa medida, as teorias se sobrepõem. Nas palavras de Nickerson (2003, p. 1): “a combinação das abordagens econômicas para a estratégia da firma sugere que, para criar e capturar valor, os gestores devem escolher uma posição de mercado única em que há investimento ou acesso a certas cadeias de valor, sendo que algumas se apoiam em recursos que são igualmente únicos e capazes de serem combinados para proporcionar valor a um conjunto alvo de clientes, além de serem organizados de modo a economizar custos de transação”<sup>5</sup>.

Ao assumir que os modelos de estrutura de mercado não são estanques e a fronteira entre eles é difusa, a firma tem condições de explorar seus recursos para se mover sistematicamente em busca de uma posição na dimensão da concorrência monopolística que seja mais distante da concorrência perfeita e mais avançada na direção do monopólio, posição preconizada pela abordagem clássica da Análise do Posicionamento Estratégico.

Isso equivale a dizer que, quanto maior a capacidade da firma de se diferenciar de seus concorrentes para proporcionar uma percepção de valor superior em seu grupo de clientes alvos, maior será sua autonomia para estabelecer preços de forma desvinculada dos custos. Em termos econômicos, menor será a elasticidade-preço da sua demanda. Assim, na medida em que se diferencia, mais parecida a empresa será da firma monopolista, situação em que o lucro é maximizado.

No caso dos pequenos negócios, estes ganhos podem ser obtidos em níveis menores e graduais, associados ao valor entregue a partir de certas diferenciações relevantes para o mercado em que a empresa atua – por exemplo, conhecer as preferências do cliente, entender seus processos, disponibilizar alguma facilidade ou comodidade que outras empresas não oferecem, customizar

---

<sup>5</sup> In combination, these economic approaches to firm strategy suggest that to create and capture value, managers absolutely must choose a unique market position that either invests in or accesses a chain of activities, some of which rely on unique resources that fit together to provide value to a targeted set of customers and that are organized so as to economize transaction-costs.

alguma solução, proporcionar status em certa comunidade, facilitar o relacionamento por meio de um contato mais pessoal etc.

O mercado a ser considerado para pequenos negócios consiste naquilo que eles conseguem vender, onde e para quem conseguem vender. A sobrevivência depende da manutenção deste mercado, e para crescer e prosperar, é necessário expandir este mercado em que é possível alcançar vantagem sobre quaisquer outros competidores que poderiam estar vendendo para os clientes que atualmente são atendidos pela firma (Henderson, 1989).

Pequenos negócios possuem elementos que tornam determinadas firmas únicas na maneira com que satisfazem as necessidades de seus clientes e geram valor. Muitas vezes, tais características são provenientes das particularidades do negócio ou do conhecimento específico detido pela organização em razão de sua proximidade com o ramo de atuação e com os clientes (Hayek, 1945; Williamson, 1993). Podem ocupar nichos que grandes organizações não conseguem alcançar. Em certos casos, são capazes de identificar necessidades específicas e conseguem se adaptar para entregar valor em um nível superior àquele oferecido pelas grandes organizações (Peteraf, 1993; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt, 2000). A possibilidade de customização, atendimento personalizado e relações de longo prazo decorrem da existência de ativos específicos e heterogêneos nessas firmas, além do relacionamento pessoal, da reputação e da confiança (Barzel, 1982; Granovetter, 1985; Gilboa et al., 2019).

Salienta-se que uma estratégia não deve ser vista como algo estabelecido, uma referência fixa para toda tomada de decisão, mas sim uma atividade contínua, com momentos importantes de decisão – que mesmo incapazes de cessar inquietações em níveis estratégicos, fornecem a base para seguir até a próxima decisão. A estratégia constitui o esteio para passar de um estado de coisas para outro em melhores condições (Freedman, 2013 citado por Shivakumar, 2014).

Isso faz sentido para empresas menores, cuja postura estratégica deve implicar uma disposição permanente em melhorar seus recursos para capturar mais valor, buscando permanentemente desenvolver pequenas diferenciações capazes de incrementar seu lucro econômico e proteger um pouco mais a sua frágil posição. A estratégia na pequena empresa não deve ser excessivamente rígida: é sempre mais difícil acertar um alvo móvel (Posen e Levinthal, 2012).

Esta noção de uma postura permanentemente atenta a fazer coisas singulares e distintas se contrapõe a uma conduta meramente operacional, na qual a firma destina seus recursos apenas para lidar com questões imediatistas, ignorando possíveis alterações em seu escopo que poderiam levar a lucros superiores. No entanto, as evidências sugerem que o pensamento estratégico costuma ser negligenciado em empresas menores (Stonehouse e Pemberton, 2002).

Nesse sentido, a restrição de recursos nas empresas menores é um ponto muito importante, já que sua rentabilidade é condicionada por esta limitação. De certa forma, é a existência de recursos e habilidades específicas que vai possibilitar à empresa a criação e a entrega de um valor superior aos clientes. São os recursos com características particulares e adequadas a determinada situação que levam à diferenciação do produto, implicando uma percepção de valor maior pelo cliente.

Em pequenos negócios, a existência destes recursos específicos costuma ser associado à capacidade gerencial ou administrativa, reputação e credibilidade, que são aspectos mais intangíveis de uma empresa. Todavia, também é possível que esta situação decorra do controle de outros ativos específicos (por exemplo, o acesso a um recurso natural único ou a um ponto comercial muito bem localizado).

Conforme discutido nas seções anteriores, uma organização adota uma postura mais estratégica na medida em que age com o intuito de capturar mais valor. Tais ações envolvem:

(i) gerar mais valor para o cliente por meio de produtos (e soluções) diferenciados, ainda que as diferenciações sejam mais singelas. A diferenciação promove algum incremento no poder de mercado ao reduzir a elasticidade-preço da demanda para a empresa. Isso permite cobrar preços mais altos e cria dificuldades para a atuação de competidores em seu mercado. De certa forma, se alinha às proposições das abordagens APE;

(ii) aumentar a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo incorrido para entregá-lo. Esta proposição é claramente associada à capacidade da organização de coordenar os recursos sob seu controle de modo a oferecer o mesmo nível de valor fornecido pelos seus concorrentes, mas a um custo mais baixo. Analogamente, se refere também à possibilidade de oferecer mais valor pelos clientes incorrendo em um patamar de custos semelhante aos seus

competidores. De certa forma, se alinha às proposições das abordagens RBV, incluindo custos de transação;

(iii) buscar fazer isso de forma distinta, de modo que seus efeitos não possam ser convenientemente mitigados pelos concorrentes. Uma característica marcante da estratégia consiste em fazer o que os outros não fazem. Arranjos específicos, restritos e ambíguos são mais difíceis de serem copiados. Ainda que a imitação ou a mitigação de seus efeitos não seja impossível, é mais onerosa para os competidores, que podem ser dissuadidos a competir com a firma.

De forma complementar, reforça-se que os meios pelos quais a organização implementa tais propostas envolvem, inescapavelmente:

(iv) alteração significativa em seu escopo, no sentido de fazer algo diferente, quer seja do ponto de vista do produto quanto do ponto de vista dos recursos e arranjos organizacionais; e

(v) comprometimento de recursos relevantes, no sentido de que a organização deve primar pela utilização de seus recursos chave em atividades capazes de capturar mais valor, ou seja, as atividades mais estratégicas (em detrimento de atividades operacionais que podem ser realizadas satisfatoriamente de outra forma, sem comprometer os recursos mais importantes).

Importante frisar que esta acepção leva em conta o fato de que as alternativas em relação à postura da empresa não se colocam de um modo binário, no sentido de que ou ela adota uma postura estratégica ou então assume uma postura operacional.

Grande parte da literatura costuma indicar a estratégia como um jogo de tudo ou nada, principalmente quando se trata da Abordagem do Posicionamento Estratégico. A empresa possui uma estratégia bem sucedida quando se mostra capaz de obter ganhos econômicos decorrentes de uma posição de monopólio. Essa posição é sustentável quando a empresa pode explorar fatores que levam a imperfeições de mercado, em geral, a imposição de barreiras de entrada. Quando tais condições não são atendidas, alega-se que a empresa não conta com uma

boa estratégia e seus ganhos tendem a se limitar ao “lucro normal”, principalmente no longo prazo.

Na abordagem proposta, considera-se a estrutura de mercado que corresponde à competição monopolística, disponível para a maior parte das empresas menores: há muitos concorrentes e eventuais barreiras de entrada não são intransponíveis, mas existe possibilidade de diferenciação e ganhos heterogêneos entre as firmas.

Portanto, a postura da organização pode ser considerada mais estratégica na medida em que ela atua de maneira distinta em relação aos seus competidores com o intuito de capturar mais valor. Trata-se de uma visão que deve ser interpretada em contraposição ao foco mais operacional, situação em que não há muita preocupação em promover características singulares em relação aos produtos vendidos ou aos recursos controlados.

Em poucas palavras e de forma mais simples e assertiva: para pequenos negócios e seus gestores, estratégia consiste em fazer algo diferente em relação aos concorrentes de modo a capturar mais valor.

Este algo diferente pode ser feito com o intuito de (1) aumentar a percepção de valor pelo cliente, geralmente oferecendo produtos diferenciados (considerando a experiência do consumidor como um todo); ou com o objetivo de (2) melhorar as condições pelas quais bens e serviços são produzidos e entregues por meio da atuação sobre os recursos relevantes para a firma, englobando aspectos relacionados a matéria prima, elos na cadeia de valor (dentro ou fora da empresa), estrutura organizacional, conhecimento, relacionamentos sociais etc.

Naturalmente, a constatação de uma postura mais estratégica pode não ser plenamente evidenciada a partir de elementos explícitos que denotem a adoção de uma estratégia claramente deliberada. Pode ter contornos ocultos e se apresentar de forma implícita, talvez mais associada a estratégias emergentes que são conduzidas pela organização em seu processo de gestão.



### **3.1.5. O que é gestão estratégica e gestão da efetividade operacional nos pequenos negócios?**

A literatura preconiza certa distinção entre gestão estratégica e gestão operacional. Enquanto esta última se refere às atividades contínuas do negócio, levando em conta produtos existentes em mercados que a firma já está estabelecida, a primeira se volta preponderantemente para o sucesso futuro do negócio, considerando mudanças relevantes em benefícios aos clientes, capacidade organizacional e postura competitiva (Woods e Joyce, 2003; Shivakumar, 2014). Porter (1996, p. 38) destaca o conceito de efetividade operacional (OE) como condição necessária ao desempenho estratégico, mas não suficiente. O autor enfatiza que são atividades similares àquelas que podem ser realizadas por outras empresas, e na medida em que outras empresas podem ter acesso às práticas associadas à OE, não podem ser consideradas como recursos estratégicos. Recursos estratégicos devem ser singulares, distintos e exclusivos da firma.

Na concepção de Porter (1996), a efetividade operacional se refere à fronteira do conhecimento a respeito das práticas que se encontram disponíveis para que quaisquer empresas realizem suas atividades mais triviais. Quando que as empresas melhoram aspectos relacionados à OE, elas podem aumentar sua lucratividade, mas não significa que estão realizando algo estratégico, já que não há como restringir a adoção dessas práticas.

Contudo, ainda que não se revele uma relação imediata entre boas práticas operacionais e uma postura mais estratégica, as duas dimensões podem ser consideradas complementares. Porter (1996) sustenta que a efetividade operacional é um requisito para que empresas possam competir em termos estratégicos, e argumenta que isso acontece em virtude da eficiência e da lucratividade proporcionadas pelas boas práticas disponíveis. Ocorre que, ao menos no caso dos pequenos negócios, extrair o máximo possível das práticas operacionais pode possibilitar que organização comece a agir mais estrategicamente ao liberar recursos para que possam se dedicar a tais atividades.

Empresas menores costumam ser muito limitadas em termos de recursos disponíveis (Sebrae, 2022; Castanheira, 2017). Esta limitação não se restringe apenas aos recursos financeiros, mas também ao tempo do empreendedor, cujo custo muitas vezes se encontra oculto. É comum que

o dirigente proprietário - o empreendedor – se encarregue pessoalmente de inúmeras ações que são inequivocamente operacionais.

Sendo assim, a efetividade operacional é um componente muito importante para que a empresa menor possa assumir uma postura mais estratégica. Processos operacionais mais eficientes significam custo mais baixo e sacrifício menor de tempo do empreendedor, permitindo maior dedicação às atividades estratégicas.

Além disso, há que se considerar que boa parte das funções de controladoria são ações preponderantemente operacionais. Isso significa que melhorar a eficiência na realização de tais atividades também pode otimizar processos que facilitem a adoção de uma postura estratégica.

Portanto, são dois aspectos da efetividade operacional que se mostram particularmente importantes para uma postura mais estratégica dos pequenos negócios: (1) a otimização do tempo dos principais gestores, liberando recursos para serem dedicados a atividades com propósitos mais estratégicos; e (2) racionalizar processos associados ao Controle Gerencial, fomentando maior atenção à formulação, execução e controle de estratégias.

Destaque-se que uma postura mais estratégica significa buscar fazer algo distinto com o intuito de capturar mais valor. Com base no modelo de Shivakumar (2014) discutido na seção 3.1, a empresa toma decisões relativamente mais estratégica na medida em que dedica mais de seus recursos para alterar significativamente o seu escopo.

No caso dos pequenos negócios, o tempo disponibilizado (dedicado) e o foco da organização são recursos chave, principalmente quando se refere ao tempo do empreendedor. Logo, a maneira pela qual uma decisão afeta a alocação atual e futura da dedicação dos gestores pode ser interpretada como uma forma de comprometimento de recursos. Assim, escolhas que poderiam ser consideradas *neo-estratégicas* no modelo original de Shivakumar (2014) não parecem ser comuns em pequenos negócios, já que decisões que provocam alteração de escopo geralmente implicam dedicação e determinam a forma como os recursos serão alocados no futuro.

Sob tais considerações, o modelo de Shivakumar (2014) pode ser adaptado com vistas a auxiliar a análise da postura do pequeno negócio em relação às perspectivas estratégica, tática ou

operacional. Para tanto, é preciso realizar um importante ajuste: quando se trata de uma ação específica ou uma decisão, o grau de comprometimento de recursos decorrente da escolha constitui um bom indicador da sua relevância para a empresa. Quando o objeto de análise é a forma de conduta da empresa (sua postura de gestão), o que importa é a capacidade da empresa deliberar a forma como pretende alocar seus recursos – o que também significa que o recurso não está inescapavelmente comprometido em ações operacionais e pode ser empregado em iniciativas voltadas à melhoria de processos (nível tático) ou alteração significativa de escopo (nível estratégico).

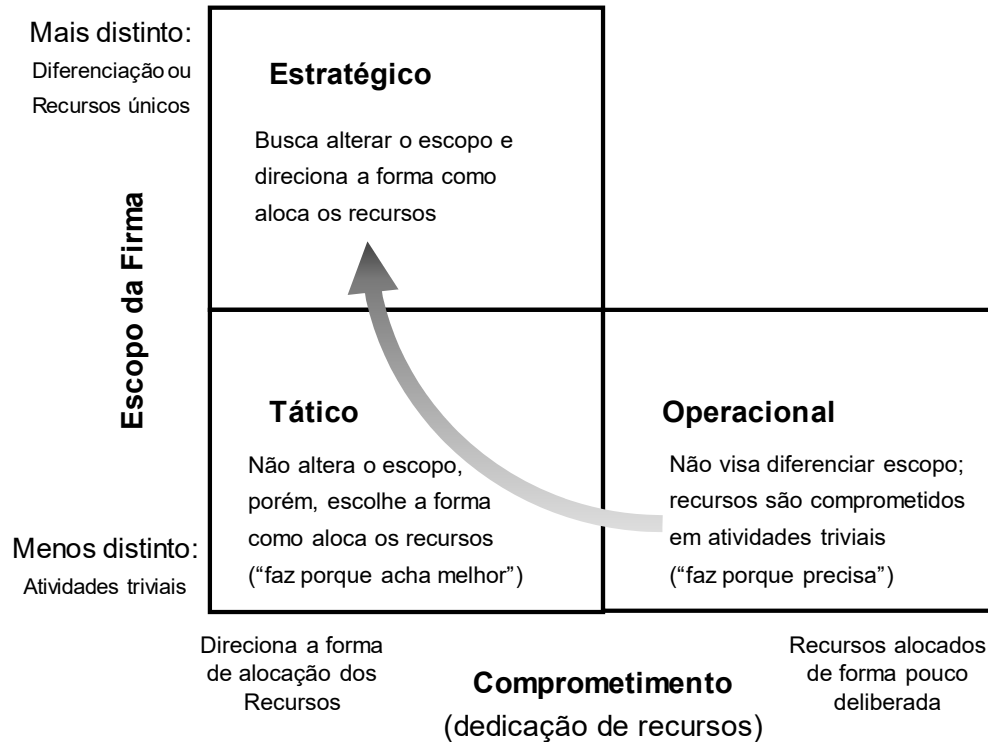
Assim, uma forma de analisar o comprometimento de recursos como instrumento de identificação da postura de gestão da empresa se dá pela discricionariedade com a qual a empresa é capaz de alocar seus recursos. Quanto mais a empresa tem seus recursos dedicados (comprometidos) de maneira inescapável com a realização de atividades triviais (que não promovem alterações em seu escopo), mais operacional ela será. Isso acontece porque a empresa esgota sua capacidade de atuação em coisas que “tem que fazer” e simplesmente não dispõe de recursos para dedicar às atividades que podem modificar o seu escopo e promover maior captura de valor, o que seria uma postura mais estratégica.

Por outro lado, quando a empresa consegue realizar as atividades compulsórias (aquelas que “tem que fazer”) sem que isso implique no comprometimento total dos seus recursos, existe a possibilidade de realizar outras atividades de forma deliberada. Tais atividades podem ser voltadas a melhorar a forma de atuação da empresa sem que haja mudança significativa de escopo, apenas buscando formas melhores e mais eficientes de realizar as atribuições. Trata-se de uma postura mais tática, e permite que a empresa se torne mais efetiva em termos operacionais, obtendo resultados melhores.

Além disso, os recursos que a empresa dispõe para alocar de forma mais deliberada podem ser dedicados a atividades capazes de alterar significativamente o escopo da firma, buscando maneiras distintas de agir em relação aos competidores. A empresa que destina parte substancial de seus recursos desta forma pode ser considerada uma empresa com uma postura de gestão mais estratégica, nutrindo capacidades (dinâmicas) que possibilitam a adaptação às circunstâncias de forma mais bem sucedida.

Em termos gráficos, a proposição descrita pode ser observada na Figura 11 a seguir:

**Figura 5 - Categorias de orientação de gestão**



Fonte: elaborado pelo autor

É importante que empresas busquem novas formas de atuar, proporcionando alternativas para os clientes por meio da diferenciação (geração de valor) ou maneiras superiores de criar e entregar valor a custos inferiores (captura de valor). São possibilidades vantajosas do ponto de vista da firma, que se torna capaz de obter lucros mais elevados (lucros econômicos), mas também do ponto de vista social: consumidores passam a dispor de alternativas que oferecem valor superior; há incremento na alocação de recursos, gerando valor de forma mais eficiente e com menor desperdício econômico; negócios passam a ter melhores condições de prosperar, gerando mais empregos e renda; etc.

O arcabouço apresentado constitui uma referência para análise de empresas menores, situação em que parte relevante dos recursos chave consiste no tempo de dedicação dos principais gestores. Quando este tempo se encontra absorvido em atividades que, embora necessárias, são triviais e incapazes de gerar valor significativo, a empresa tende a assumir uma postura de

gestão mais operacional. Isso significa uma atuação mais restrita à oferta dos produtos existentes nos mercados em que a firma já atua, sem que a empresa se ocupe de desenvolver diferenciais capazes de entregar valor superior aos clientes ou processos superiores que possibilitem maior captura de valor (principalmente mediante custos mais baixos).

Convém reforçar que diferenciais em termos de experiência do consumidor via relacionamento social e soluções personalizadas são importantes para empresas menores (Gilboa et al., 2019), além do conhecimento específico associado à proximidade com o negócio e com os clientes (Foss e Mahoney, 2010, Teece 1998; Foss et al., 2007; Hayek, 1945; Williamson, 1993).

Evidências empíricas parecem corroborar a importância de empresas menores gerarem valor ao consumidor. Dados colhidos em estudo recente divulgado na grande mídia (Jornal Valor Econômico e Revista Exame, 2023) dão conta de que as grandes companhias já não contam com barreiras tão fortes em decorrência de marcas estabelecidas. Aponta que clientes estão mais atentos aos preços (mitigando o efeito do *markup* das grandes marcas) e aos valores cultivados pelas empresas, que não deixam de representar certa diferenciação (tais como sustentabilidade, diversidade, propósito, inclusão etc.).

Em um cenário desta natureza, a empresa que adota uma postura estratégica é aquela que atua de forma lucrativa e dispõe de recursos suficientes para cumprir com suas atividades mandatórias e ainda se dedicar deliberadamente a ações capazes de alterar o seu escopo, possibilitando maior geração e captura de valor.

Não obstante a necessidade de dedicar esforços em atividades de natureza mais estratégicas, empresas menores seguem absorvas em realizar atividades triviais, em larga medida porque constituem demandas compulsórias que a empresa precisa realizar. Um exemplo ilustrativo deste tipo de situação consiste em apurar e recolher tributos, fenômeno razoavelmente bem documentado na literatura (OECD, 2023; World Bank Group, 2021). Uma importante referência que constata o ônus de se pagar impostos no Brasil é o relatório *Doing Business*, que é produzido anualmente pelo Banco Mundial. A edição com dados de 2021 sugere que uma empresa hipotética de médio porte com 60 funcionários consome aproximadamente 1.500 horas por ano apenas em preparação, preenchimento de documentos e pagamento de tributos. É mais do que qualquer outro país no mundo (World Bank Group, 2022).

Leis complexas e necessidade de arquivamento, preenchimento de obrigações acessórias, cálculos de impostos complicados e a existência de diversos impostos que incidem sobre a mesma base de cálculo estão entre os principais desafios relatados. Existe ainda um gasto excessivo de tempo relacionado a restituições e retificações, sem falar na insegurança provocada pelos processos envolvidos.

Há que se considerar ainda outros efeitos que recaem sobre as organizações em razão do ônus decorrente das obrigações tributárias. Bertolucci (2003; 2005) destaca os chamados *custos de conformidade*, que abrangem as pessoas físicas e jurídicas que têm que cumprir as obrigações principais e acessórias definidas pelo Poder Público e que representam o sacrifício de recursos para atender às disposições legais. Tais custos se dividem em três categorias: (i) custos monetários diretos, que se referem, por exemplo, à contratação de empresas e profissionais para dar apoio aos processos exigidos pelo fisco; (ii) custos temporais, que correspondem ao tempo necessário lidar com tributos (cálculos, preenchimento de formulários etc.); e (iii) custos psicológicos, associados ao stress existente em certas situações nas quais o contribuinte honesto e cumpridor das obrigações pode ficar em estado de ansiedade diante da possibilidade de ter errado em alguma das declarações feitas, correndo risco de ser intimado pelo Poder Público mesmo tendo cumprido as disposições tributárias.

Atividades relacionadas ao pagamento de tributos são demandas compulsórias que não envolvem melhorias associadas ao escopo da firma e certamente agregam muito pouco valor à empresa. Para que organizações atuem estrategicamente, é necessário que seus recursos não sejam plenamente comprometidos em atividades desta natureza, de modo que possam também ser alocados deliberadamente em ações que sejam capazes de melhorar sua situação.

### **3.1.6. Aspectos de gestão nos pequenos negócios**

O recorte deste trabalho contempla o funcionamento dos pequenos negócios e a adoção de uma postura de gestão mais estratégica. O foco reside principalmente nas empresas menores, caracterizadas neste trabalho em relação à de funcionários.

Não obstante o interesse principal da abordagem estratégica residir no sucesso da empresa, é importante conhecer os fatores que levam ao fracasso do empreendimento. Nesse sentido, o percentual de microempresas que encerram suas atividades em até cinco anos foi de 21,6% em 2020 (Sebrae, 2020b). Apesar do ano de 2020 ter sido marcado pelo impacto decorrente da pandemia de Covid-19, apontado como principal motivo para o encerramento da empresa em 40,8% dos casos, são relevantes as habituais queixas de falta de recursos financeiros (21,5%), baixo volume de vendas (20,0%), excessos de burocracia (7,8%), dificuldade em contratar mão de obra (6,6%), altos custos (6,5%) e descontinuidade do mercado ou excesso de competição (5,8%) (Sebrae, 2022b).

Apesar dos motivos indicados, outros estudos sinalizam que as causas raiz da mortalidade das empresas recai sobre aspectos mais abrangentes, ligados à capacitação e ao perfil dos gestores. O estudo *causa mortis* (Sebrae, 2014) busca investigar o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida e constata que os grandes fatores causais do fracasso das empresas são (1) falta de planejamento prévio ou problemas em sua realização; (2) dificuldades com gestão empresarial, principalmente por falta de experiência ou conhecimento prévio; e (3) pouca aderência ao comportamento empreendedor, tais como busca de informações, persistência e foco em metas e bom relacionamento pessoal.

Evidências indicam que a maior parte dos empreendedores abre suas empresas sem experiência no ramo, sem competência gerencial, sem capital suficiente, sem funcionários para ajudar, sem ter feito uma pesquisa ou planejamento e acredita que apenas através da força de vontade e do esforço pessoal a empresa irá funcionar. É comum empreendedores colocarem a culpa dos insucessos nos aspectos externos, como: burocracia, impostos altos, concorrentes, governo e clientes, mas as competências necessárias ao negócio costumam ser insuficientes, além da falta de experiência no ramo (Filardi, 2006).

Filardi (2006) enfatiza a parcela de empreendedores que constituíram empresas como alternativa ao desemprego e à baixa aposentadoria, além de buscarem a abertura de negócio para beneficiar o patrão em relação aos encargos trabalhistas. Além desses aspectos, da falta de experiência no ramo, de competência gerencial e capital suficiente, também não realizam pesquisa ou planejamento adequados e contam com pouca habilidade em gerenciar o capital humano (Ferreira, 2006).

Ao buscar identificar os fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs), Raifur (2013) constatou alguns fatores que diminuem a probabilidade de a empresa sobreviver ou alcançar bom desempenho: (1) a ausência ou insuficiência de planejamento prévio (antes da abertura da empresa); (2) a indisponibilidade de recursos; e (3) a falta de acesso ao crédito associada aos custos de financiamento de curto prazo. De certa forma, os fatores identificados atuam de forma complementar entre si. A insuficiência de recursos financeiros pode estar relacionada a deficiências no planejamento, principalmente quanto à existência de expectativas de receitas e lucros superestimadas para o início da atividade. Além destes fatores, elementos relacionados à qualificação dos empregados e ao suporte governamental também explicam o baixo desempenho de PMEs.

A partir de outra abordagem, o trabalho de Mello (2015) indica que maior adoção de práticas de gestão leva a maior lucratividade nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), sendo que os principais fatores identificados se referem ao papel dos gestores como estrategistas; habilidades gerenciais e de liderança; e poder de negociação. Aponta ainda a correlação positiva entre a maior parte das práticas de gestão e o porte da empresa, sendo que as práticas mais fortemente associadas ao maior porte decorrem de dimensões de governança e de sistema de informações.

Em outro estudo acerca do tema, Castanheira (2017) revela que há uma relação estatisticamente positiva e significativa entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro de micro e pequenas empresas (MPEs). Por formalização integral entende-se a sua estruturação sob três dimensões: societária, gerencial e fiscal. A pesquisa sugere que, quanto mais formalizados se encontram os aspectos societários da empresa, mais condições os proprietários proporcionam para a sua gestão eficiente. Analogamente, quanto mais formalizada a gestão da empresa, maiores as condições da formalização de documentos, registros, regras trabalhistas e tributárias. Isso leva ao melhor desempenho econômico-financeiro da empresa, menor endividamento e menor risco de processos jurídicos.

A autora aborda um aspecto muito importante ao investigar a chamada *formalização gerencial*, que consiste na concepção de uma estrutura organizacional que proporcione ferramentas de apoio para a gestão eficaz do negócio. Em outras palavras, se refere ao sistema de planejamento e controle financeiro, uma perspectiva mais restrita de sistema de controle gerencial cuja



sugestão de estruturação se assenta em dez componentes encadeados na forma de etapas que simplificam o processo de planejamento, orçamento e controle orçamentário.

Em relação a estes itens, os dados coletados mostram uma baixa adesão das MPEs a estas práticas. Na maioria das empresas, a função contábil se limita a aspectos tributários e trabalhistas; em um terço das empresas os registros financeiros são realizados de forma manual e analógica ou por contador externo; em cerca de metade dos casos não há relatórios contábeis, e em 17% são preparados apenas ocasionalmente; em quase todas (97%) os dados contábeis não correspondiam à realidade; e cerca de  $\frac{3}{4}$  das empresas não elaboravam orçamento e nem apuravam resultado financeiro.

Estes resultados corroboram constatações de outros trabalhos que indicam que dirigentes de MPMEs não se empenham em realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico, conforme assevera Lima (2010) ao revisar o trabalho de diversos outros autores. Também com base em diversas referências, o autor também pontua que as abordagens de planejamento desenvolvidas com base na realidade de grandes empresas podem se mostrar inadequadas para MPMEs, sendo que existem várias iniciativas de adaptações com vistas a promover a adequação desses métodos às particularidades destas empresas e seus dirigentes.

Além disso, é possível que os gestores das MPMEs recorram ao desenvolvimento de planos e estratégias na medida em que sentem necessidade, em uma postura mais reativa (Hoffmann e Cancelier, 2009). O tema do planejamento estruturado em MPMEs provoca alguma controvérsia na literatura. Enquanto muitos autores apontam os benefícios da prática, já que até mesmo a simples participação dos dirigentes no processo favorece a compreensão dos negócios; alguns estudos dão destaque aos seus efeitos negativos, sobretudo em ambientes de acentuada incerteza e quando ações rápidas são necessárias (Lima, 2010).

De qualquer forma, há que se destacar a noção de que as MPMEs não são grandes empresas em miniatura (Welsh e White, 1981), com especial ênfase ao fato de que a alta restrição de recursos é considerada um fator fundamental de distinção das MPMEs (Lima, 2010).

No caso da adoção de ferramentas de planejamento e controle gerencial nessas empresas, torna-se necessário que os gestores possuam conhecimentos gerais em diversos campos do

conhecimento específicos e muito técnicos, tais como administração de empresas, contabilidade, finanças e sistemas de informática. E o mais importante: é necessário tempo para se dedicar à elaboração e à análise das informações para que possa melhorar a tomada de decisão (Castanheira, 2017).

Castanheira (2017) enfatiza que o tempo escasso do gestor de micro ou pequena empresa é um fator impeditivo da utilização de ferramentas de controle gerencial. A autora assevera que o empresário ou dirigente cuida pessoalmente de muitas das atividades necessárias ao funcionamento da empresa. Possui ainda dificuldade em estabelecer prioridades e delegar atividades mais operacionais, muitas vezes por não avaliar a contratação de funcionários com base no custo-benefício do uso de seu tempo em atividades chave para a empresa.

### **3.2. Funções de controladoria, processo estruturado de gestão e controle gerencial**

O ambiente altamente competitivo, mutante e incerto em que as organizações atuam requer decisões rápidas e acertadas, que assegurem os resultados almejados. Para tanto, é importante que as empresas contem com os sistemas de informações gerenciais estruturados e alinhados com a sua estratégia (Chenhall, 2007; Langfield-Smith, 2008).

Decisões organizacionais de melhor qualidade dependem da condução de bons processos decisórios, preferencialmente de maneira estruturada. Por sua vez, bons processos decisórios requerem a disponibilização de informações gerenciais tempestivas, relevantes e confiáveis. No entanto, há uma grande dificuldade nas organizações em conceber, implantar e operar sistemas que deem suporte adequado às suas decisões estratégicas (Fry, Steele e Saladin, 1995; Diehl e Souza, 2008).

Se a inadequação dos sistemas de informações gerenciais é percebida em toda sorte de organização, este problema é ainda mais relevante no âmbito das organizações brasileiras de pequeno porte.

Esta seção tem o objetivo de apresentar brevemente a abordagem estruturada de processos de decisão organizacional, bem como o papel de sistemas de controle gerencial e funções de controladoria. Busca-se ainda apresentar brevemente alguns aspectos relacionados aos sistemas

informatizados e o processo de transformação digital. Os elementos são discutidos tendo em vista sua relevância para os pequenos negócios.

### **3.2.1. Processo estruturado de decisão empresarial**

Uma forma de buscar assegurar decisões organizacionais de maior qualidade consiste na adoção de boas práticas no desenvolvimento e na aplicação de um processo decisório estruturado. A adoção de critérios e procedimentos claros e objetivos que auxiliem nas decisões estratégicas é uma recomendação para empresas que buscam melhorar sua competitividade e perseguem a adoção de melhores práticas com vistas à consecução eficiente de seus objetivos (Bazerman e Moore, 2014).

Em termos gerais, uma “decisão de qualidade” é aquela logicamente consistente com os elementos trazidos ao processo de decisão (McNamee & Celona, 2007). As abordagens mais prescritivas costumam apresentar modelos a serem seguidos para assegurar que haverá qualidade na decisão; ou ao menos aumentar as chances de que isso ocorra. Existem várias abordagens estruturadas para auxiliar o processo decisório nas organizações. De um modo geral, os métodos disponíveis envolvem a compreensão adequada dos problemas e objetivos, a identificação de alternativas viáveis e a análise de suas consequências (resultados). Na Tabela 1 a seguir são apresentados, de forma resumida, alguns métodos existentes, convenientemente organizados em passos:

**Tabela 1 - Etapas em um processo de decisão empresarial**

<b>Hammond, Keeney e Raiffa (2017)</b>	<b>McNamee &amp; Celona (2007)</b>	<b>Bazerman &amp; Moore (2014)</b>
1. Definir o problema certo	1. Definição apropriada do problema ( <i>framing</i> )	1. Definir o problema.
2. Especificar seus objetivos		2. Identificar os critérios. 3. Ponderar os critérios.
3. Criar alternativas imaginativas	2. Alternativas criativas e viáveis	4. Gerar alternativas.
4. Entender as consequências	3. Informação relevante e confiável	
5. Lançar mão de todas as suas escolhas ( <i>grapple with your trade-offs</i> )	4. Valores e “trade-off” claros	5. Classificar cada alternativa segundo cada critério.
6. Esclarecer suas incertezas		
7. Pensar muito sobre sua tolerância ao risco	5. Raciocínio lógico - Decidir sob incerteza	6. Identificar a solução ideal.
8. Considerar decisões interligadas		
	6. Compromisso para a ação	

Fonte: adaptado de Hammond, Keeney e Raiffa (2017); McNamee e Celona (2007); Bazerman e Moore (2014)

Diversos estudos enfatizam aspectos relacionados à racionalidade no processo de tomada de decisão, especialmente no que diz respeito a uma abordagem mais prescritiva, aprofundando a utilização de sistemas racionais de tomada de decisão. Algumas contribuições são esclarecedoras, revelando a importância de um processo decisório claro e também o envolvimento da alta administração para seleção de boas informações gerenciais (Van der Vorst, 2013; Malhotra e Temponi, 2010); além das vantagens da utilização de processos estruturados (Ott e Eisenhardt, 2020; Camuffo et al, 2020).

As decisões estratégicas exercem um papel muito importante no processo de gestão e condicionam as decisões táticas (ou gerenciais ou administrativas) e operacionais que as sucedem (Mintzberg, Quinn, Brian e Ghoshal, 2009; Shivakumar, 2014). Sendo assim, as decisões constituem um elemento central no que diz respeito à condução da gestão estratégica, tanto no que diz respeito à formulação da estratégia quanto à sua execução – em análise, tratam-se de decisões empresariais.

Decisões consideradas de maior qualidade dependem, dentre outras coisas, de informações adequadas e que sejam capazes de apoiar e fundamentar o processo decisório (Hammond,

Keeney e Raiffa, 2017; McNamee e Celona, 2007; Bazerman e Moore, 2014). Nesse sentido, os sistemas de informações gerenciais, no âmbito dos sistemas de controle gerenciais e produzidos por meio das funções de controladoria devem auxiliar na gestão estratégica ao fornecer as informações necessárias para apoiar as decisões tomadas em diversos níveis em uma organização, contemplando a formulação de estratégias e sua execução.

### **3.2.2. Informações gerenciais, sistemas de controle gerencial e funções de controladoria**

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e caracterizado por mudanças cada vez mais rápidas. Assim, a necessidade de responder a estas mudanças tempestivamente é uma exigência fundamental para preservar a competitividade e a própria sobrevivência das instituições (Thoren e Vendel, 2019). Essa necessidade de responder prontamente aos desafios impõe aos gestores que estejam preparados para tomar decisões acertadas e tempestivas, e isso implica na utilização de informações adequadas e confiáveis.

Informações relativas à situação econômica, financeira, operacional e patrimonial (dentre outras) capazes de auxiliar nas decisões organizacionais são geradas no âmbito dos sistemas de informações gerenciais e da controladoria. São elementos associados ao controle gerencial, termo utilizado para designar o conjunto de práticas utilizadas para assegurar que decisões tomadas no âmbito da organização realmente ocorram, principalmente aquelas mais estratégicas (Anthony e Govindarajan, 2008; Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira, 2011; Merchant e Van der Stede, 2017; Chenhall, 2003; Malmi e Brown, 2008).

O controle gerencial envolve diversas funções e finalidades, dentre elas a de fornecer informações que subsidiem as decisões gerenciais (Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016). Destacam-se o apoio na comunicação da estratégia para direcionar as ações no âmbito da organização (Simons, 1987; Anthony e Govindarajan, 2008); a coordenação entre as funções do negócio (Archer e Otley; 1991); a promoção da coerência entre as decisões e os objetivos (Flamholtz; 1996); e a influência no comportamento das pessoas para que se alinhem aos objetivos e estratégias organizacionais (Merchant e Van der Stede, 2017); cuidando para que haja adaptação às mudanças no ambiente (Horngren, Sundem e Stratton, 2004).

O relacionamento entre o controle gerencial (por meio de seus sistemas) e a estratégia organizacional tem sido um tema recorrente na literatura. Há evidências de que elevado desempenho organizacional é resultado da combinação entre o ambiente em que a organização está inserida, sua estratégia e suas estruturas e sistemas internos, os quais incluem os sistemas de controle gerencial (Govindarajan e Gupta, 1985; Govindarajan, 1988; Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016; Merchant e Van der Stede, 2017; Alves 2010).

As principais contribuições dos sistemas de controle gerencial para a formação e implementação da estratégia estão relacionados com (i) o direcionamento na formação da estratégia; (ii) a comunicação de diretrizes, propósitos e prioridades; (iii) a definição de limites de atuação da organização e de seus membros; (iv) o monitoramento e a realização de planos; e (v) o estímulo à aprendizagem organizacional (Alves, 2010).

O controle gerencial busca, portanto, fazer com que aquilo que foi planejado realmente aconteça, levando em conta que planejar significa decidir antecipadamente (Frezatti, 2015). Funciona como um sistema dinâmico cujo propósito consiste em fomentar a opção por determinadas alternativas de ação em detrimento de outras disponíveis, e pode ser considerado uma tentativa de se controlar o próprio futuro (Frezatti, 2011).

O conjunto de atividades associadas ao controle gerencial demanda recursos e estrutura. Os recursos são proporcionados pelos sistemas de informações gerenciais no âmbito da contabilidade gerencial. Por sua vez, a estrutura é associada à área de controladoria, usualmente responsável tanto pela contabilidade financeira como gerencial (Anthony e Govindarajan, 2008; Frezatti, 2011).

Ao contrário da contabilidade financeira, a contabilidade gerencial é voltada prioritariamente aos usuários internos das entidades, ou seja, os profissionais que utilizam as informações para administrar a organização. Seu objetivo é fornecer-lhes as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão e, para tanto, não possui restrições em termos de regras específicas a serem seguidas. Sua aplicação depende do propósito dos gestores em suas atividades (Anthony, 1968; Atkinson et al., 1995; Hansen e Mowen, 2012; Jiambalvo, 2009).

Os sistemas de controle gerencial (SCG) são um meio pelo qual as organizações planejam, dirigem, monitoram e controlam várias atividades para atingir objetivos específicos. Abrange vários processos e estruturas internas utilizadas pelas organizações para monitorar o desempenho e garantir que os recursos sejam usados de forma eficaz e eficiente.

SCG contemplam aspectos motivacionais, associados a incentivos para que o comportamento dos indivíduos esteja alinhado aos objetivos da organização; elementos de controle, voltados à avaliação da performance e também à coordenação das atividades individuais em relação aos objetivos; e informações, que podem ser financeiras ou não-financeiras e devem ser disponibilizadas tempestivamente para apoiar as decisões ou subsidiar processos administrativos (Anthony e Govindarajan; 2008; Simons, 1991; Merchant e Van der Stede, 2017; Langfield-Smith, 1997).

Em termos mais amplos, os SCG são projetados para alinhar os objetivos dos gerentes e funcionários individuais com os objetivos da organização como um todo. Ao fazer isso, podem auxiliar as organizações na consecução de seus objetivos para obter vantagens competitivas no mercado. Abrange o apoio à formulação da estratégia, sua implementação e o controle de atividades e tarefas para assegurar sua execução eficiente e eficaz (Anthony e Govindarajan, 2008).

Existem muitas ferramentas ou práticas associadas aos SCG e que podem servir como indicativos de sua relevância no âmbito organizacional. Algumas práticas de controle gerencial consideradas contemporâneas são (i) *balanced scorecard* ou outros modelos abrangentes de avaliação de desempenho; (ii) orçamento baseado em atividades; (iii) custeio baseado em atividades; (iv) custo alvo ou custo meta; (v) análise de lucratividade do cliente ou custos para servir; (vi) valor econômico adicionado – EVA; (vii) análise do ciclo de vida do produto; (viii) benchmarking, interno ou externo; etc. (Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016; Ferreira e Otley, 2006).

Quando bem formulados, os mecanismos associados aos SCGs podem ser muito úteis para a execução da estratégia da organização, sobretudo quando não se restringem apenas às informações financeiras e contemplam outras medidas de desempenho, aspectos que podem promover maior inovação e outras fontes de vantagens. É necessário também ter em mente que

valores pessoais e características dos proprietários e dirigentes influenciam a gestão e os mecanismos de controle. Em empresas familiares, arranjo típico dos pequenos negócios, as características da família se fazem presentes na gestão da empresa e se manifestam nos sistemas de crenças que moldam o uso dos SCG e no comportamento estratégico da organização (Oro e Lavarda, 2019).

Apesar da ampla variedade de definições do domínio dos SCG, grande parte dos autores que abordam o tema se referem a processos de gestão genéricos que envolvem (1) definição de objetivos, (2) decisão a respeito das estratégias preferidas para alcançar aqueles objetivos, (3) implementação das estratégias e (4) assegurar que nada dê errado ou ao minimizar os desvios. A execução da estratégia compreende, dentre outras coisas, estabelecer e acompanhar o nível de performance necessário e sistemas de recompensa aos gestores, e tudo depende do fluxo de informações e promoção de aprendizado (Merchant e Otley, 2007; Otley, 1999).

Alguns autores enfatizam a implementação da estratégia, inclusive por meio de ferramentas como gestão orçamentária, controle de custos e recursos, avaliação de performance e sistemas de recompensas (Merchant e Otley, 2007; Merchant e Van der Stede, 2017; Langfield-Smith, 2007). Além disso, os arranjos de controle gerencial mais apropriados variam muito em cada caso, já que dependem fortemente do contexto em que são operados (Merchant e Otley, 2007).

As ações que permeiam os SCG ocorrem no âmbito da Controladoria (Frezatti, 2011). Essa perspectiva é importante porque permite assumir as funções associadas à Controladoria como uma representação operacional do Controle Gerencial. Em termos práticos, é possível conduzir investigações sobre certos aspectos relacionados às práticas de Controle Gerencial por meio das funções de controladoria e seu papel nas organizações (ou seja, pode ser considerada como uma *proxy* adequada para a condução da pesquisa). Além disso, espera-se também que as funções de controladoria exerçam um papel relevante no que diz respeito à eficiência da organização e sua efetividade operacional.

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia (Padoveze, 2010; Mosimann et al., 1993, p. 96). Tem por objeto a identificação,



mensuração, comunicação e a decisão relativas aos eventos econômicos. Ela deve ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial (Catelli, 1994).

A Controladoria também pode ser vista como o órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas. Abrange a disponibilização de todas as informações necessárias para que os usuários possam atingir os seus objetivos (Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira, 2011).

Borinelli (2006, p. 105) define Controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Em termos organizacionais, o autor estabelece a Controladoria como órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas.

Independentemente da forma de organização ou da eventual denominação recebida pela área organizacional em que ocorrem, as funções de controladoria podem ser executadas em uma empresa. Compreendem a disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações, notadamente por meio da contabilidade gerencial e financeira (Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira, 2011). Borinelli (2006) assevera que é através de um conjunto de atividades e funções que a controladoria se materializa no ambiente organizacional. Assim, toma corpo por meio de um conjunto de funções que lhe são típicas e ocorrem em diversas unidades organizacionais, sejam elas sob a denominação de controladoria ou não. As principais funções de controladoria indicadas pelo autor são apresentadas a seguir:

(4) Função Contábil: refere-se ao desenvolvimento da Contabilidade Societária (ou Financeira), incluindo o processamento contábil e a elaboração das Demonstrações Financeiras destinadas principalmente a investidores e credores da entidade.

(2) Função Gerencial-Estratégica: compreende o provimento de informações de apoio ao processo de gestão como um todo (planejamento, execução e controle), englobando aspectos

que permeiam decisões gerenciais e estratégicas. Contempla ainda a coordenação dos esforços dos gestores de modo a promover o alinhamento em torno dos objetivos da organização.

(3) Função de Custos: compreende as atividades de registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização.

(4) Função Tributária: concentra os trâmites necessários à elaboração da Contabilidade Tributária (ou Fiscal), ou seja, atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, além de realizar o planejamento tributário.

(5) Função de Controle Interno: refere-se ao estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos com vistas a assegurar a confiabilidade dos dados e relatórios e a conformidade (*compliance*) com regras aplicáveis, buscando proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade. Não deve ser confundido com o controle gerencial.

(6) Função de Proteção e Controle de Ativos: envolve as atividades de registrar e controlar todos os bens da organização, além de promover a proteção aos ativos (por exemplo, contratação e controle de seguros).

(7) Função de Controle de Riscos: Compreende as atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.

(8) Função de Gestão da Informação: relativo à concepção de modelos de informações e ao gerenciamento das informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.

(9) Função de Finanças ou Tesouraria: salienta-se que esta função não é considerada uma função típica de controladoria, entretanto, em muitos casos desempenha um papel importante de apoio à gestão na medida em que envolve o acompanhamento dos recursos financeiros na empresa, considerando inclusive sua obtenção e manutenção, principalmente por meio do gerenciamento dos ativos e passivos financeiros da organização.

Borinelli (2006) revela que, mesmo em empresas muito grandes, a área de Controladoria nem sempre se apresenta como unidade organizacional formal (ainda que leve outro nome). Ao investigar as 100 maiores empresas privadas que operam no Brasil, o autor constatou que em quase  $\frac{1}{4}$  dos casos as firmas prescindiam de uma área dedicada às funções de controladoria. Naturalmente, isso não significa que as funções típicas de controladoria não estão presentes, apenas não se encontram concentradas sob uma mesma área da empresa. Naturalmente, a inexistência de uma unidade organizacional semelhante à Controladoria é a regra geral no caso de MPEs.

As funções associadas à Controladoria são específicas e complexas, estando elas organizadas em uma área distinta ou não. São atividades que exigem conhecimento específico, funcionários bem treinados, aquisição de sistemas tecnológicos sofisticados, eventual contratação de serviços especializados, dentre outros recursos que podem ser bastante onerosos.

Sendo assim, a análise das funções de controladoria sugere um possível paradoxo. Por um lado, são atribuições com o nobre propósito de coordenar os esforços da organização, promover sua eficácia e otimizar o seu resultado econômico (Borinelli, 2006, p. 208). Por outro lado, em razão de suas características e da complexidade dos meios pelos quais busca cumprir sua missão, representa um custo relevante para a organização.

As funções de controladoria correspondem a atividades tipicamente de apoio. Sendo assim é possível que sua relevância proporcional aos custos totais seja mais baixa em empresas de tamanho maior, uma vez que podem desfrutar de economia de escala. Logo, tudo mais constante, as atividades de Controladoria representariam uma parcela relativamente maior dos recursos totais consumidos por empresas menores. A ideia de que a realização de funções de controladoria pode ser proporcionalmente mais onerosa em empresas menores encontra reforço em três argumentos.

Em primeiro lugar, há o fato de que diversas funções de controladoria estão associadas ao cumprimento de obrigações mandatárias da empresa, principalmente quando se trata de organizações formalizadas do ponto de vista fiscal e societário (Castanheira, 2017). As firmas precisam calcular e recolher seus tributos, cumprir com suas obrigações trabalhistas, fornecer informações adicionais aos governos por meio das obrigações acessórias, conhecer e seguir

diversas outras normas específicas às quais estão sujeitas, se relacionar com autoridades e órgãos públicos quando necessário, dentre outras implicações.

Além disso, a empresa precisa manter sua contabilidade em conformidade com as normas, manter registros e contratos adequados e assegurar o cumprimento de diversas formalidades necessárias ao seu funcionamento. De um modo geral, a empresa que não cumpre minimamente estas obrigações não consegue nem mesmo emitir uma nota fiscal de venda, requisito necessário para transacionar com clientes em termos formais.

Isso significa que a realização de algumas atividades típicas da Controladoria é inescapável para empresas formais, independentemente do seu porte. São atividades associadas, sobretudo, às funções Contábil e Tributária (embora não necessariamente restritas a elas), e que podem ocorrer na organização sem que haja necessariamente uma área de Controladoria. A rigor, algumas dessas atividades podem ser realizadas, ao menos parcialmente, fora dos limites da empresa por meio da contratação de serviços de terceiros. No entanto, seja qual for o arranjo estabelecido, sua realização implicará em consumo de recursos da organização.

Em segundo lugar, é possível apontar o fato de que os recursos necessários para a realização das atividades inerentes às funções de Controladoria correspondem majoritariamente a custos fixos. Os custos fixos são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume dentro de um determinado intervalo do nível de atividade (Rocha e Martins, 2015). Tais custos estão associados à forma pela qual é contratado junto ao fornecedor e à existência de fatores que são indivisíveis para certos níveis. Por exemplo, a empresa não consegue contratar apenas a fração de um contador, ou então o contrato com o fornecedor estabelece limite mínimo e níveis distintos de custos.

Além disso, em razão de sua complexidade e especificidade, algumas funções exigem competências multidisciplinares e altamente especializadas, o que torna seu acesso para pequenos negócios ainda mais difícil e oneroso. Em termos ilustrativos, é difícil imaginar uma microempresa contratando um advogado tributarista, um contador especializado em obrigações trabalhistas, outro especialista em contabilidade societária etc. Isso leva a empresa a recorrer a serviços terceirizados.

Portanto, ainda que seja um pequeno negócio, existe um patamar mínimo a ser gasto nas funções de Controladoria, e este patamar pode ser elevado ou até proibitivo para empresas muito pequenas. Para fins de ilustração, o valor médio mensal dos serviços contábeis mínimos, de acordo com tabelas de honorários contábeis de sindicatos regionais (Sicontiba/PR; Sinescontábil/MG; Sindicont/RN; Sescon/RS), está em torno de mil reais. É um valor relevante se comparado à renda dos empresários de MPMEs. A pesquisa Atlas dos Pequenos Negócios (Sebrae, 2022) indica que a renda familiar mensal média informada por microempreendedores individuais (MEI) foi de R\$ 4.180,00, e por proprietários de MPEs foi de R\$ 10.871,55.

Em terceiro lugar, é preciso destacar que os custos a serem considerados não são apenas aqueles que implicam explicitamente em desembolso para a empresa, mas também os custos ocultos. Custos ocultos são aqueles que não estão aparentes na contabilidade, mas são importantes para determinado processo. Em outras palavras, são custos de difícil identificação e mensuração e que não são demonstrados adequadamente nos sistemas tradicionais de custos e contabilidade (Souza et al., 2013; Freitas et al., 2006).

No caso dos pequenos negócios, a maioria das empresas conta com poucos funcionários para realizar todas as atividades que são necessárias ao seu funcionamento. Portanto, a empresa possui um limite de utilização para o seu recurso força de trabalho (ou mão de obra, abrangendo todas as suas habilidades e competências), e este limite corresponde ao tempo total que os funcionários estão efetivamente à disposição para trabalhar, chamado de capacidade prática (Kaplan e Anderson, 2003; Hansen e Mowen, 2012; Barreau, 2001). Quando os funcionários estão realizando as tarefas associadas às funções de Controladoria, o custo correspondente a este tempo de dedicação raramente é associado adequadamente a este objeto de custo, permanecendo oculto.

Podem existir dois agravantes no que diz respeito à magnitude destes custos ocultos nas MPEs: (1) em geral, são os proprietários ou dirigentes que se ocupam pessoalmente de lidar com essas atribuições. Isso significa que o recurso possivelmente mais valioso para a empresa está sendo consumido para realizar atividades voltadas às funções de controladoria, e isso ocorre em detrimento de atividades que são chave ou estratégicas para a empresa. (b) pode acontecer ainda que a remuneração pelo trabalho do proprietário não esteja sendo considerada ou esteja sendo contabilizada inadequadamente. Isso acontece porque os custos de oportunidade são ignorados,

e também porque o valor recebido como remuneração pelo trabalho (salário) se confunde com o lucro auferido como proprietário (Fuji, 2004). Nesse caso, o custo oculto associado às funções de controladoria pode ser ainda maior.

Outro ponto interessante é que é possível haver diferenças entre proprietários-gerentes e gerentes não proprietários em relação à adoção de ferramentas estratégicas, usualmente associadas com as funções de controladoria. Ao analisar microempresas (entre 1 e 5 funcionários), Woods e Joyce (2003) indicam que proprietários-gerentes são menos expostos a ferramentas estratégicas e possuem acesso a uma quantidade menor delas em comparação a outros gerentes (talvez mais especialistas). Consequentemente, fazem menos uso deste tipo de instrumento no planejamento, mas acreditam que não é a falta de *expertise* que está interferindo em sua capacidade de planejar.

No entanto, quando gestores-gerentes tomam conhecimento de ferramentas estratégicas, é mais provável que as usem, alcançando nível semelhante a outros gerentes que não são proprietários. Este fenômeno pode estar relacionado com o perfil multitarefas e menos especializado dos proprietários que são dirigentes de pequenos negócios, geralmente responsáveis pela execução de atividades operacionais, administrativas e também associadas às funções de controladoria.

A literatura também fornece evidências que confirmam a relação positiva entre o porte da empresa e a adoção de práticas de Contabilidade Gerencial. Ahmad e Zabri (2016) mostram que sua utilização por parte de empresas consideradas médias é praticamente o dobro daquela constatada em empresas classificadas como pequenas, percepção corroborada por Stonehouse e Pemberton (2002); e Durendez et al. (2016) mostram que empresas familiares usam menos sistemas de controle gerencial do que as empresas não familiares.

Não obstante a existência de limitações para realização das funções de controladoria e para a adoção de SCG, o seu uso em empresas de menor porte tem sido extensivamente relatado na literatura, muitas vezes associado a ganhos de performance (Pedroso e Gomes, 2020; Pedroso et al., 2020; Durendez et al., 2016). Constata-se, inclusive, uma certa evolução no papel dos profissionais associados ao uso da contabilidade gerencial, cuja atuação tem deixado de se concentrar apenas em relatar valores históricos e em níveis mais agregados. Suas atribuições passam a contemplar também a mensuração do desempenho organizacional e o fornecimento de informações mais voltadas à decisão para a administração (Appelbaum et al., 2017).

A concepção de SCG também pode ser entendida como uma resposta à necessidade das organizações de enfrentar os desafios de operar em ambientes incertos, muitas vezes por meio da adoção de inovações (Chenhall e Moers, 2015). Em uma perspectiva mais estratégica, os SCGs devem ser formatados de modo que possam contribuir para a formulação e execução da estratégia. Por exemplo, Tsamenyi et al. (2011) sugerem que o uso de práticas mais voltadas a indicadores não-financeiros produz melhores resultados nas empresas classificadas pelos autores como estratégia de diferenciação, ao passo que a utilização de práticas mais focadas em bases financeiras funciona melhor para empresas que foram classificadas como liderança de baixo custo.

No entanto, há evidências de que as empresas fazem uso mais extensivo de práticas de contabilidade gerencial consideradas tradicionais, que são mais restritas ao uso de informações financeiras históricas, do que de práticas mais voltadas às bases não-financeiras, consideradas mais modernas. É possível que os sistemas mais sofisticados não sejam adotados na prática devido a aspectos relacionados à sua praticidade, à existência de incerteza quanto aos seus benefícios e também em função dos custos envolvidos na sua obtenção. (Ahmad e Zabri, 2016).

Observa-se ainda que, muitas vezes, pequenas e médias empresas precisam adaptar as ferramentas de apoio à decisão utilizadas pelas grandes empresas às suas realidades organizacionais. No entanto, a utilização destas ferramentas por pequenos negócios tem se acentuado nos últimos anos, tornando-se um recurso que promove a competitividade dessas empresas (Pedroso e Gomes, 2020). Pedroso e Gomes (2020) sugerem que ferramentas de apoio à decisão podem auxiliar iniciativas de mudança estratégica efetiva, inclusive no que diz respeito à inovação.

Em relação às implicações dos SCG no desempenho organizacional, destaca-se que o seu próprio desenho é influenciado pela estratégia escolhida, sendo que o uso de práticas gerenciais contemporâneas costuma ser mais associado a adoção de estratégia genérica mais voltada à diferenciação (em detrimento de uma postura mais centrada na liderança em custos, nos termos propostos por Porter (1985). Além disso, constata-se um impacto positivo de SCG no desempenho organizacional (Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016).

As características organizacionais também estão diretamente relacionadas à eficácia dos sistemas de informações gerenciais. Fatores como o conhecimento do gerente, o envolvimento do usuário e a qualidade da informação desempenham papéis importantes no aumento da eficácia do sistema de informações gerenciais (Le, Nguyen, Bui e Dang, 2020). Além disso, observa-se que os sistemas de contabilidade gerencial são influenciados de forma direta pelo treinamento e satisfação dos usuários, por incertezas relacionadas à tarefa e também pela descentralização das decisões (Pedroso et al., 2020). Por outro lado, Le et al. (2020) e Pedroso et al. (2020) sugerem que o apoio da alta administração possui um papel menos relevante, influenciando os SCGs e sua eficácia apenas de forma indireta.

Há que se considerar também aspectos pragmáticos da utilização de ferramentas de gestão: as pessoas tendem a agir de acordo com aquilo que se mostra útil nas circunstâncias enfrentadas. Por exemplo, gestores de empresas em crescimento tendem a adquirir ferramentas de gestão estratégica (e não o contrário), ao passo que gestores de empresas em declínio não costumam utilizar tais ferramentas e não as consideram importantes. Também não sentem que isso interfere muito em sua capacidade de gerenciar o negócio (Woods e Joyce, 2003).

Diante dos elementos expostos, têm-se que as funções de controladoria se destacam como mecanismo pelo qual os SCG são operacionalizados em uma organização, notadamente por meio da disponibilização de informações adequadas à tomada de decisão (Anthony e Govindarajan, 2008; Frezatti, 2011; Borinelli, 2006; Junqueira, Dutra, Zanquetto Filho e Gonzaga, 2016). Na medida em que o principal propósito do Controle Gerencial consiste em fazer com que as decisões em uma organização realmente ocorram, principalmente aquelas mais estratégicas (Anthony e Govindarajan, 2008; Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira, 2011; Merchant e Van der Stede, 2017; Chenhall, 2003), convém explorar os principais meios pelo qual isso pode ser realizado no caso das empresas menores.

É importante que funções ou sistemas dessa natureza não se ocupem apenas de eventos passados, mas proporcionem também informações e elementos que sejam úteis no planejamento para o futuro. Dessa forma, devem contemplar ferramentas de avaliação de desempenho e também o planejamento, englobando, minimamente, os subsistemas de custos, contabilidade e orçamento, não se limitando apenas a estes elementos (Frezatti et al., 2011; Khin e Chapman, 2009).



Salienta-se que as práticas de SCG e as funções associadas à Controladoria são específicas e complexas. Seu funcionamento exige a disponibilização de recursos, habilidades e atributos que podem ser significativamente onerosos para as empresas. Essa situação se agrava no caso das empresas menores, que dispõem de recursos reconhecidamente escassos. Tal situação não se restringe aos recursos financeiros, mas também ao tempo dos principais gestores, que cuidam pessoalmente de muitas atividades necessárias ao funcionamento da empresa (Castanheira, 2017; Bertolucci, 2003).

Diante deste cenário, constata-se que, se por um lado SCGs e funções de controladoria são formatados para auxiliar no sucesso do negócio, por outro lado podem representar um consumo de recursos excessivo para a realidade das empresas menores, podendo produzir o efeito oposto.

Entretanto, ao considerar a importância e a necessidade de se conduzir atividades de SCG e Controladoria, principalmente por contemplar aspectos que são mandatórios para o seu funcionamento, a empresa não pode se limitar a reduzir os recursos dedicados a estas atividades. É necessário avaliar os elementos que são imprescindíveis ou críticos, aqueles cuja manutenção é desejável e capaz de gerar retornos vantajosos e aqueles que são menos importantes e a empresa pode abrir mão.

Além disso, a empresa precisa buscar novas abordagens em relação a tais atividades, sempre com vistas a melhorar a eficiência operacional, ou seja, fazer as atividades que não são estratégicas ou distintas e que todo mundo pode fazer, mas com custos menores (ou seja, consumindo menos recursos). Ao otimizar a dedicação dos recursos com atividades que são compulsórias, a empresa se torna capaz de direcionar seus recursos para tornar processos mais eficientes (postura tática) ou melhorar seu posicionamento em termos de entrega de valor (postura estratégica).

De certa maneira, é possível segregar o apoio dos SCG na gestão estratégica em duas dimensões principais: (1) formação da estratégia organizacional e (2) implementação da estratégia. Em relação à formação da estratégia, destacam-se sua influência em direcionar a busca de novas oportunidades e o estímulo à aprendizagem organizacional. Por sua vez, no que se refere à

implementação da estratégia, os SCG buscam direcionar o comportamento dos indivíduos ao comunicar e mensurar o nível de desempenho desejado (Alves, 2010).

Além disso, destaca-se o papel dos SCG na (3) busca pela eficácia e eficiência organizacional, assegurando que os resultados sejam alcançados de forma racional, sem desperdícios de recursos (Hansen e Mowen, 2012; Catelli, 1994; Atkinson et al, 1995; Horngren et al, 2004; Jiambalvo, 2009)

Portanto, a análise do papel das funções de controladoria (além de suas atividades e práticas, observadas de forma indireta) para a postura estratégica dos pequenos negócios deve contemplar os seguintes aspectos: (i) a possibilidade de que a função de controladoria contribua para que a empresa realize ações de natureza mais estratégica, ou seja, busque fazer coisas singulares ou distintas com o propósito de capturar mais valor; (ii) a contribuição para a implementação da estratégia por meio da disponibilização de informações relacionadas à consecução das ações a ela associadas, no sentido de indicar parâmetros de performance almejados e mensurar a obtenção destes parâmetros; e (iii) a capacidade da função de controladoria de melhorar a efetividade operacional e assim liberar recursos que a organização pode dedicar para atividades voltadas à abordagem estratégica, e isso deve ocorrer sem que haja necessidade de dedicação excessiva de recursos para viabilizar a condução das funções de controladoria.

Para fins de operacionalização da pesquisa, tais aspectos encontram-se apresentados apenas resumidamente, caracterizando o papel das funções de controladoria para subsidiar a (i) formulação de estratégias; (ii) implementação ou execução da estratégia; e (iii) melhoria da efetividade operacional da empresa.

Para cumprir tais propósitos, as funções de controladoria e as atividades conduzidas em seu bojo devem contribuir para a gestão estratégica ao desempenhar tais atribuições de forma bem sucedida. A Tabela 9 a seguir apresenta as funções de controladoria acompanhadas de alguns exemplos de atividades, conforme Borinelli (2006):

**Tabela 2 - Funções de Controladoria e Atividades**

<b>Funções de Controladoria</b>	<b>Atividades de Controladoria (exemplos)</b>
(1) Função Contábil	(A) manutenção dos registros contábeis (B) controle patrimonial (ativos fixos) (C) consolidação das demonstrações contábeis (D) preparação das demonstrações contábeis (E) divulgação das informações contábeis (F) análise de balanços
(2) Função Gerencial-Estratégica	(G) realizar estudos de análise de viabilidade de projetos (H) manutenção da contabilidade gerencial - inclui: planejamento, orçamento, execução da estratégia, indicadores de desempenho (ex: <i>balanced scorecard</i> ) etc.
(3) Função de Custos	(G) realizar estudos de análise de viabilidade de projetos (H) manutenção da contabilidade gerencial - inclui operacionalização de critérios e métodos de custeio
(4) Função Tributária	(I) apuração, conferência, escrituração e recolhimento de impostos (J) orientação fiscal às demais unidades organizacionais (K) planejamento tributário
(5) Função de Controle Interno	(M) controle interno
(6) Função de Proteção e Controle de Ativos	(L) seguros
(7) Função de Controle de Riscos	(O) mapeamento e gestão de riscos
(8) Função de Gestão da Informação	(P) gestão dos sistemas de informação, inclusive infra-estrutura de tecnologia da informação (Q) gestão dos sistemas de informação
<b>Complemento: não é função de controladoria</b>	
(9) Função de Finanças ou Tesouraria	(R) gestão financeira e de tesouraria (S) controles financeiros (T) controle de fluxo de caixa (U) controle de pagamentos a efetuar (contas a pagar)

Fonte: adaptado de Borinelli (2006)

Mostra-se relevante também o fato de que empresas menores estão buscando cada vez mais soluções tecnológicas para auxiliar na gestão de seus negócios. Este processo se favorece da multiplicação de tecnologias e opções que surgem no âmbito da chamada *transformação digital*.

### 3.3. Proposições da pesquisa

A questão de pesquisa não basta para esclarecer os elementos que compõem o estudo. É importante que se desenvolvam proposições de estudo que levem a uma reflexão mais aprofundada dos tópicos mais importantes oriundas da fundamentação teórica, além de direcionar a busca de evidências. A elaboração deste construto contribui para que a pesquisa se desenvolva no sentido almejado (Yin, 2015)

A partir dos conceitos relacionados à estratégia e aos SCG, assume-se como premissa que as funções de controladoria contribuem para a gestão estratégica por meio de seu papel como: (1) instrumento de apoio à formulação da estratégia; (2) mecanismo de execução e controle da estratégia; e (3) ferramenta para promover a efetividade operacional (e eventualmente liberar recursos para ações mais estratégicas).

Para estabelecer a orientação de gestão da organização, considera-se o construto de estratégia sintetizada anteriormente, ou seja, uma organização adota uma postura mais estratégica na medida em que age com o intuito de capturar mais valor; e isso ocorre ao (i) gerar mais valor para o cliente por meio de produtos diferenciados e/ou (ii) aumentar a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo incorrido para entrega-lo por meio da exploração de seus recursos; e (iii) busca fazer isso de forma singular e distinta, de modo que seus efeitos não possam ser convenientemente mitigados pelos concorrentes.

É importante enfatizar que os meios pelos quais a organização implementa tais propostas envolvem, inescapavelmente, (iv) alteração significativa em seu escopo e (v) comprometimento de recursos relevantes.

Assim, a constatação de orientação de gestão estratégica ou tática requer, necessariamente, que a organização seja capaz de dispor de recursos suficientes para realizar também ações que vão além dos aspectos operacionais, ou seja, além das ações mais triviais e corriqueiras, geralmente relacionadas à condução do negócio como de costume.

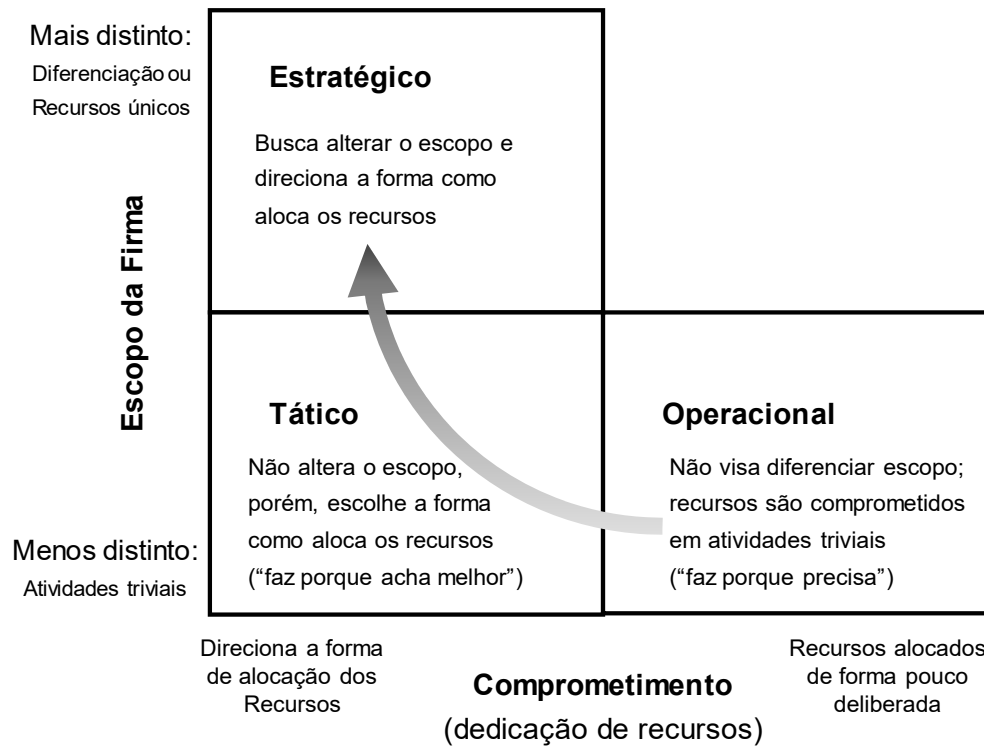
Portanto, a caracterização da orientação de gestão da empresa como estratégica ou tática requer a constatação clara de que a organização dispõe de recursos a serem empregados em iniciativas que promovem alteração no escopo da empresa – não só as tarefas relacionadas à operação. Em

termos práticos, isso se revela quando o gestor sinaliza com clareza que, ao longo dos últimos dois anos, gastou tempo relevante com a concepção e realização de novas iniciativas, diferentes das ações habituais.

Uma vez caracterizada a disponibilidade de recursos a serem comprometidos em ações que promovem as características distintas da empresa, é necessário verificar se tais ações podem ser consideradas estratégicas ou táticas. Nesse sentido, deve ser identificada ao menos uma ação de alteração do escopo da firma conduzida nos últimos dois anos. Se a iniciativa se propõe a modificar o escopo de forma significativa, buscando distinção em relação aos rivais (ou preservar as características diferenciadoras já existentes), trata-se de uma orientação estratégica. Por outro lado, se a iniciativa se restringir a modificar o escopo apenas de forma incremental, em geral com vistas a promover maior efetividade operacional, trata-se de uma orientação tática.

O Roteiro de Apoio à pesquisa de campo (Apêndice B) apresenta em maior profundidade os critérios objetivos estabelecidos para caracterização da orientação de gestão da firma. Esta caracterização é representada visualmente na figura a seguir, já apresentada anteriormente na seção 3.1.5:

**Figura 6 - Categorias de orientação de gestão**



Fonte: elaborado pelo autor

Portanto, cada empresa investigada pode apresentar uma orientação de gestão que pode ser considerada:

**Estratégica:** quando fica clara a preocupação dos gestores em estabelecer uma caracterização da empresa que reflita seus atributos que são singulares e diferenciadores, tais como oferecer produtos significativamente diferenciados (incluindo o nível de serviço ao cliente) ou desempenhar suas atividades (recursos) de maneira única e vantajosa quando comparada aos concorrentes; e é possível notar, de maneira inequívoca, que a postura de gestão envolve a dedicação de parte relevante dos recursos disponíveis para desenvolver estas características que são singulares, de modo a manter-se diferente e, possivelmente, melhor do que os concorrentes mais importantes.

**Tática:** quando se percebe que a empresa busca promover melhorias incrementais para capturar mais valor ao promover maior efetividade operacional, tais como novas instalações e equipamentos que melhoram a eficiência, mas não alteram as características do produto ou o

nível de atendimento. Ou então a adoção de novos sistemas informatizados, adoção de novos canais de atendimento etc. Apesar de serem modificações importantes que promovem ganhos superiores, não representam características singulares e distintas de seus competidores.

**Operacional:** quando fica claro que a empresa não se preocupa em oferecer produtos diferenciados ou realizar atividades de forma singular e vantajosa quando comparada a seus melhores concorrentes (ainda que ela acredite que o faça); e/ou não dedica parte relevante de seus recursos para desenvolver e preservar aspectos diferentes e vantajosos – ou seja, seus recursos são consumidos essencialmente para fazer as coisas de forma não muito diferente do que sempre foi feito, além de atuar em mercados onde já está presente (ou muito próximo).

Além da orientação de gestão, é necessário caracterizar também as funções de controladoria. No contexto deste estudo, são utilizadas para representar a operacionalização dos SCG no âmbito das organizações. As funções Contábil, Gerencial-Estratégica, Custos e Tributária possuem uma relação mais próximas dos controles gerenciais tipicamente estudados no âmbito dos Sistemas de Controle Gerencial - por exemplo, controle orçamentário, controle de custos, avaliação de performance e sistemas de recompensas (Langfield-Smith, 2007). Espera-se que as demais funções de controladoria utilizadas no âmbito deste estudo, quando identificadas, desempenhem um papel mais preponderantemente voltado ao apoio administrativo e à efetividade operacional (funções de controle interno, proteção e controle de ativos, controle de riscos e gestão da informação, além da função de tesouraria e finanças, que não é uma função de controladoria).

As proposições utilizadas para orientar este estudo são definidas a partir das funções de controladoria identificadas anteriormente, e são apresentadas da seguinte forma:

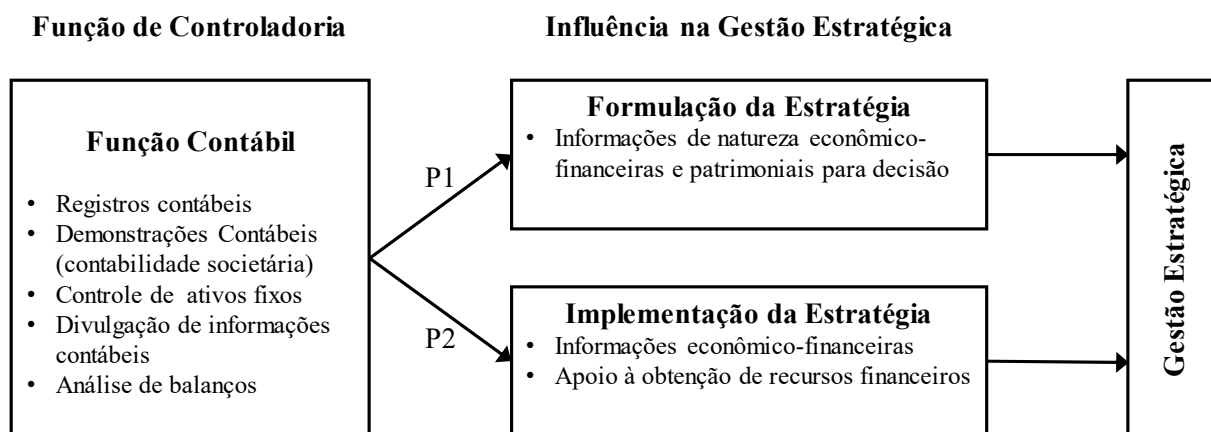
(1) Função Contábil: trata-se da realização dos registros contábeis associados à Contabilidade Societária (ou Financeira). Na medida em que Demonstrações Financeiras constituem importante fonte de informação a respeito de aspectos econômico-financeiros e patrimoniais da empresa, espera-se que contribuam para a gestão estratégica ao fornecer informações valiosas para que se possa conhecer a organização, permitir a mensuração adequada dos resultados alcançados e favorecer a obtenção de recursos financeiros. Logo, é esperada uma relação de

contribuição entre a Função Contábil e a gestão estratégica nos pequenos negócios, e isso ocorre tanto ao auxiliar na formulação da estratégia quanto ao subsidiar o processo de execução da estratégia. Eventuais contribuições para a efetividade operacional podem ocorrer de forma potencial, na medida em que relatórios da contabilidade financeira forem utilizados como critério para adoção de medidas de racionalização de processos.

**P1:** A Função Contábil contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à formulação da estratégia.

**P2:** A Função Contábil contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à implementação da estratégia.

**Figura 7 – Proposições de pesquisa associadas à Função Contábil**



Fonte: elaborado pelo autor

(2) Função Gerencial-Estratégica: consiste na disponibilização de informações de apoio ao processo de gestão, contemplando planejamento, execução e controle. Engloba as três dimensões consideradas de promoção da gestão estratégica:

a) formulação estratégica, contemplando ações voltadas ao pensamento estratégico e ao desenvolvimento da estratégia da organização. Compreende, dentre outras, ferramentas como planejamento estratégico, análise SWOT, plano de negócios, modelo de negócios, estratégias genéricas e outros;



b) execução e controle da estratégia, relacionado à adoção – ainda que parcialmente – de ferramentas e abordagens associados à implementação e ao controle das ações estratégicas, tais como *Balanced Scorecard*, OKR, orçamento empresarial, avaliação de desempenho por meio de métricas e indicadores (*KPI – Key Performance Indicators*), abordagem sistemática de comparação entre aquilo que foi planejado e realizado, utilização de padrões, dentre outros;

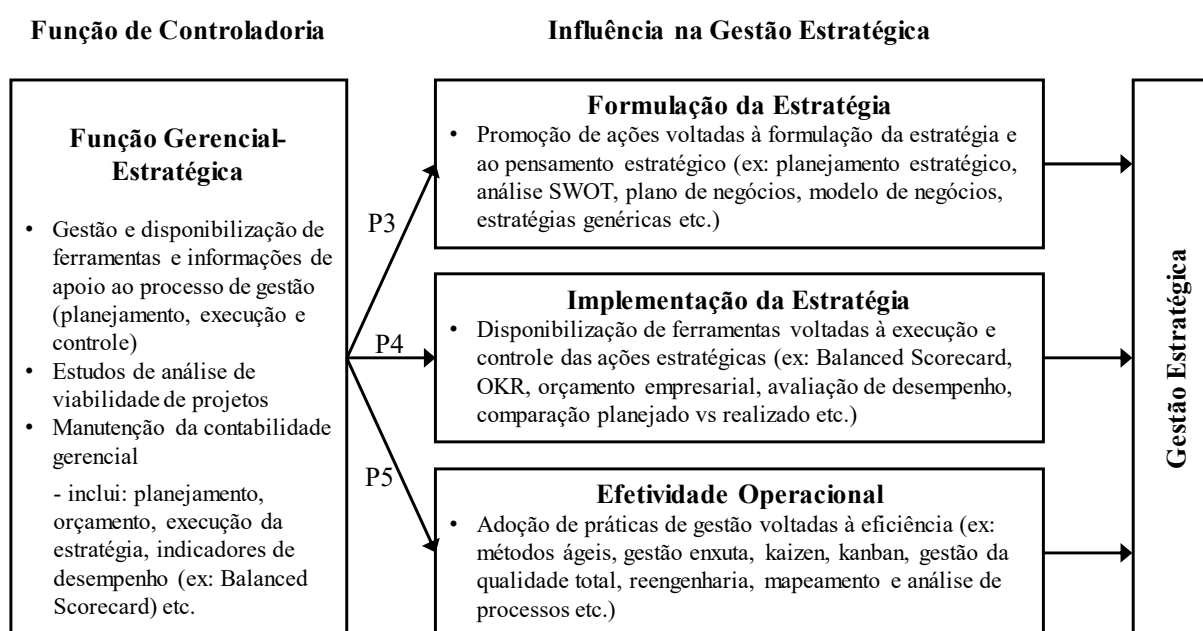
c) efetividade operacional, principalmente pela adoção de práticas de gestão voltadas à eficiência da organização, tais como métodos ágeis, gestão enxuta, kaizen, kanban, gestão da qualidade total, reengenharia, mapeamento e análise de processos etc.

**P3:** A Função Gerencial-Estratégica contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à formulação da estratégia.

**P4:** A Função Gerencial-Estratégica contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à implementação da estratégia.

**P5:** A Função Gerencial-Estratégica contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 8 - Proposições de pesquisa associadas à Função Gerencial-Estratégica**



Fonte: elaborado pelo autor

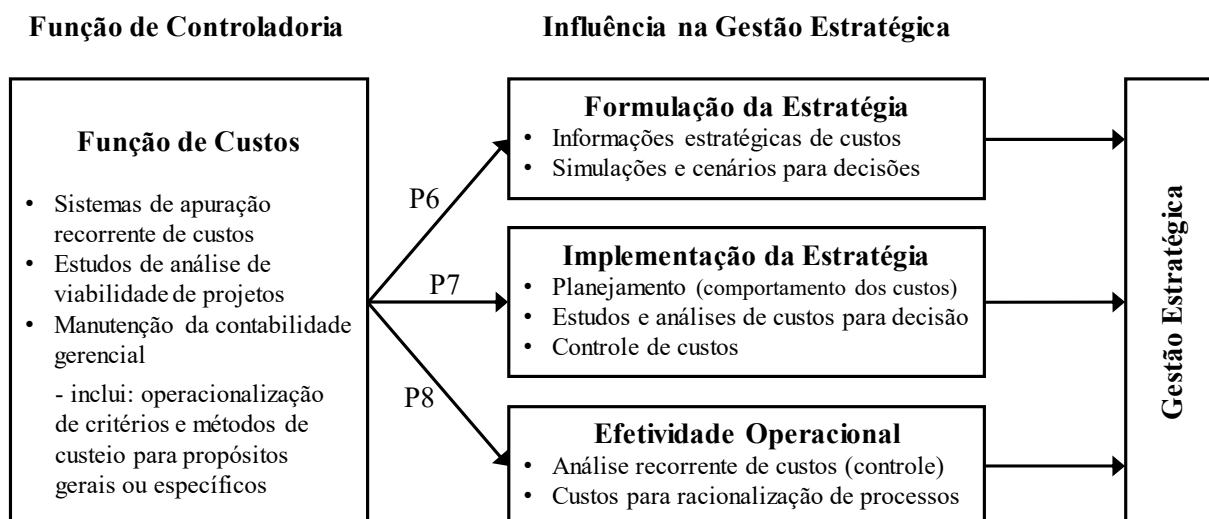
(3) **Função de Custos:** compreende aspectos relacionados à gestão de custos na organização. De forma análoga à Função Gerencial-Estratégica, fornece subsídios para a gestão estratégica em todas as dimensões: é capaz de prover informações de natureza estratégica para subsidiar este nível de decisão, além de disponibilizar informações relevantes para decisões táticas e para mensuração e acompanhamento da execução da estratégia, além de ser fundamental para promover racionalização no uso dos recursos e possibilitar que a empresa opere de forma mais eficiência e efetiva do ponto de vista operacional.

**P6:** A Função de Custos contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à formulação da estratégia.

**P7:** A Função de Custos contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à implementação da estratégia.

**P8:** A Função de Custos contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 9 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Custos**



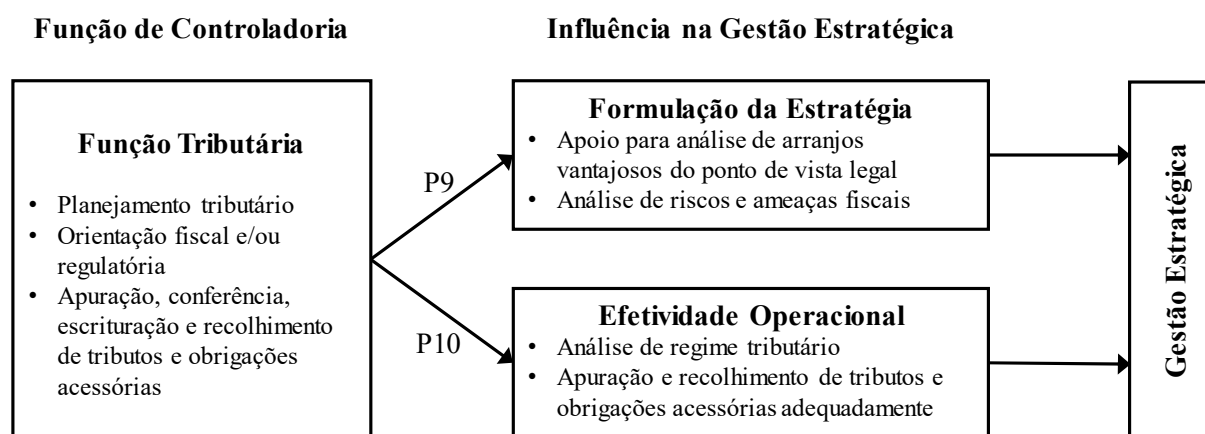
Fonte: elaborado pelo autor

(4) **Função Tributária:** refere-se às ações necessárias para atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias e, em certos casos, regulatórias. De certa forma, pode contribuir com a formulação da estratégia da empresa ao fornecer informações relevantes para planejamento tributário e (re)estruturação do modelo de negócios, indicando possíveis caminhos vantajosos do ponto de vista fiscal e regulatório, geralmente aspectos que envolvem valores muito relevantes para as empresas. Além disso, espera-se que auxilie na formulação da estratégia ao indicar possíveis riscos e ameaças legais para a organização, especialmente de ordem tributária. Naturalmente, deve auxiliar na busca por maior efetividade operacional ao indicar abordagens e enquadramentos fiscais mais favoráveis para a empresa e evitar o pagamento de multas e encargos decorrentes da apuração e pagamento inadequados de tributos.

**P9:** A Função Tributária contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à formulação da estratégia.

**P10:** A Função Tributária contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 10 - Proposições de pesquisa associadas à Função Tributária**



Fonte: elaborado pelo autor

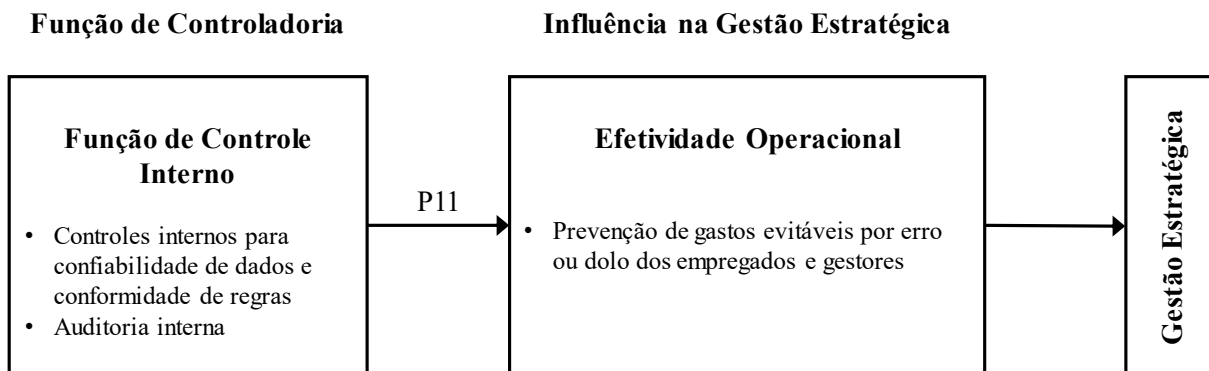
Além das funções indicadas anteriormente e que se espera que possuam uma relação mais estreita com as atribuições dos SCG na gestão estratégica, são abordadas também as demais

funções de controladoria cujo papel espera-se que se façam mais aparentes em termos de apoio administrativo e efetividade operacional, cuja relevância tende a ser menor em pequenos negócios.

(5) **Função de Controle Interno:** trata-se do sistema de controles internos para assegurar a confiabilidade dos dados e a conformidade na aplicação das regras. De forma semelhante à Função de Proteção e Controle de Ativos, tem o objetivo de prevenir a ocorrência de gastos evitáveis, geralmente em virtude de erro ou dolo por parte dos empregados e gestores. Relaciona-se à promoção de maior efetividade operacional.

**P11:** A Função de Controle Interno contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 11 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Controle Interno**

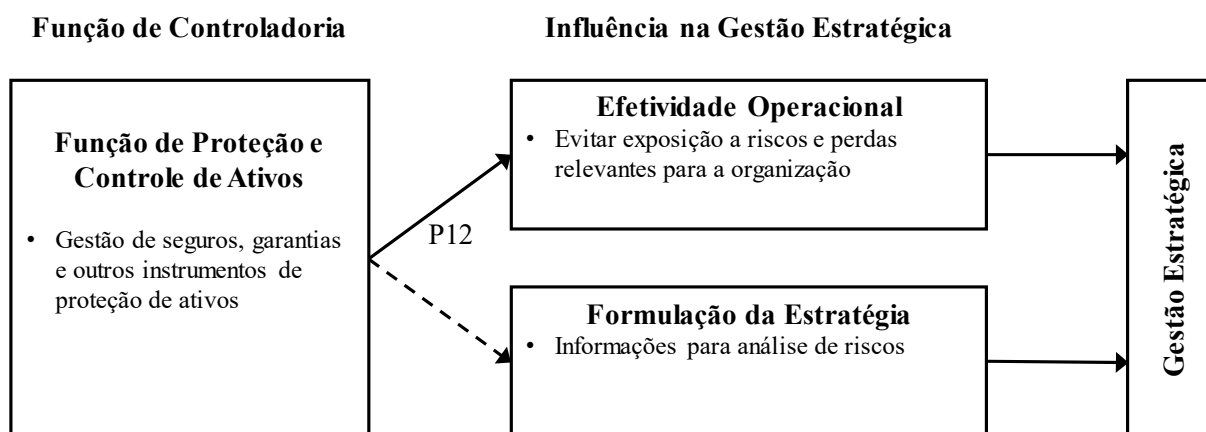


Fonte: elaborado pelo autor

(6) **Função de Proteção e Controle de Ativos:** está relacionada com o registro, controle e proteção dos bens e direitos da organização. Contribui para a gestão da estratégia na empresa, essencialmente, ao buscar evitar perdas e gastos relevantes. Portanto, relaciona-se mais fortemente à promoção de maior efetividade operacional. Entretanto, pode contribuir de forma tangencial para a formulação da estratégia ao fornecer informações a respeito de riscos aos quais a organização está exposta.

**P12:** A Função de Proteção e Controle de Ativos contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 12 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Proteção e Controle de Ativos**

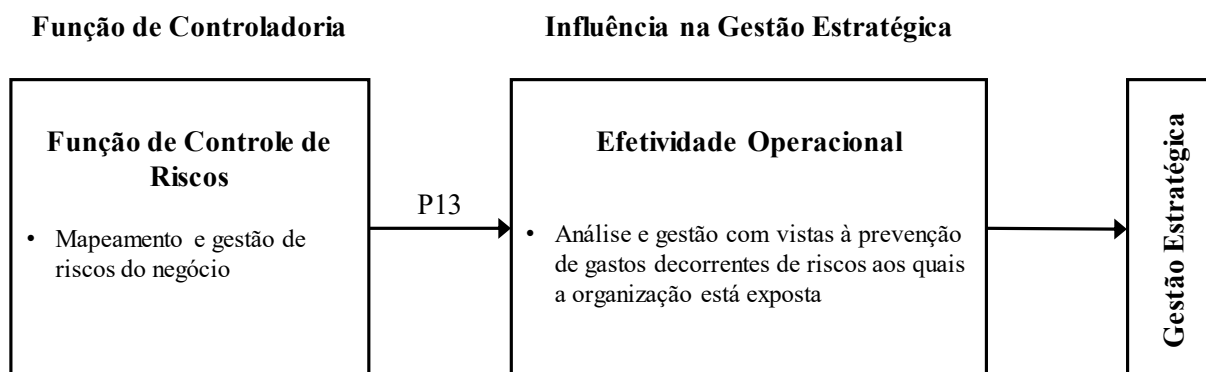


Fonte: elaborado pelo autor

(7) Função de Controle de Riscos: envolve atividades relacionadas à gestão dos riscos envolvidos no negócio e seus possíveis efeitos. Trata-se de função cujo impacto na gestão da estratégia também consiste em evitar perdas e gastos relevantes e está relacionada à promoção de maior efetividade operacional.

**P13:** A Função de Controle de Riscos contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 13 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Controle de Riscos**

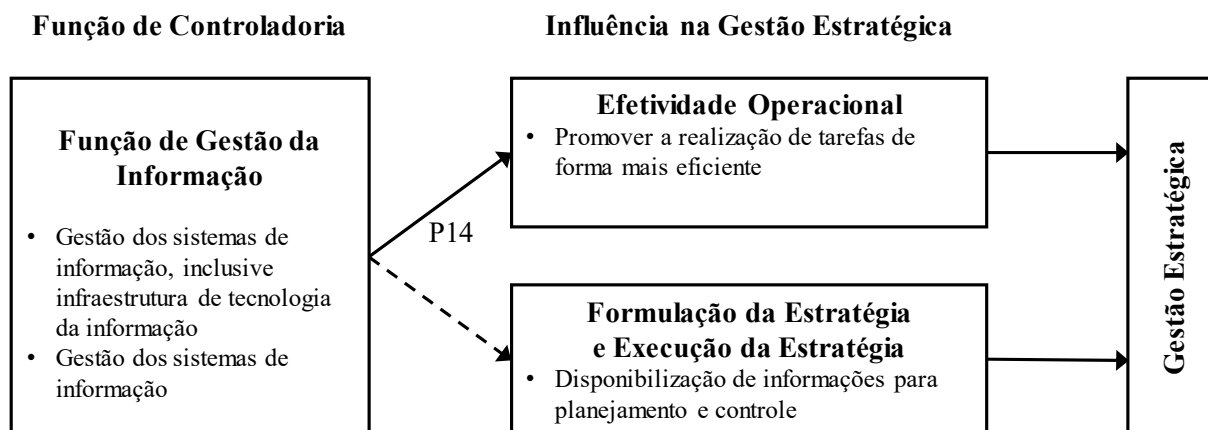


Fonte: elaborado pelo autor

(8) **Função de Gestão da Informação:** consiste no gerenciamento de informações no âmbito da organização, inclusive no que diz respeito ao uso de sistemas e tecnologia da informação. Apesar de estar presente na operacionalização de todas as demais funções, seu papel se faz mais claro na promoção da efetividade operacional, no sentido de auxiliar na realização de tarefas de forma mais eficiente. Além disso, provê informações que podem ser úteis para formulação e execução da estratégia, mas a influência na gestão estratégica por meio destas dimensões ocorre apenas indiretamente.

**P14:** A Função de Gestão da Informação contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 14 - Proposições de pesquisa associadas à Função de Gestão da Informação**



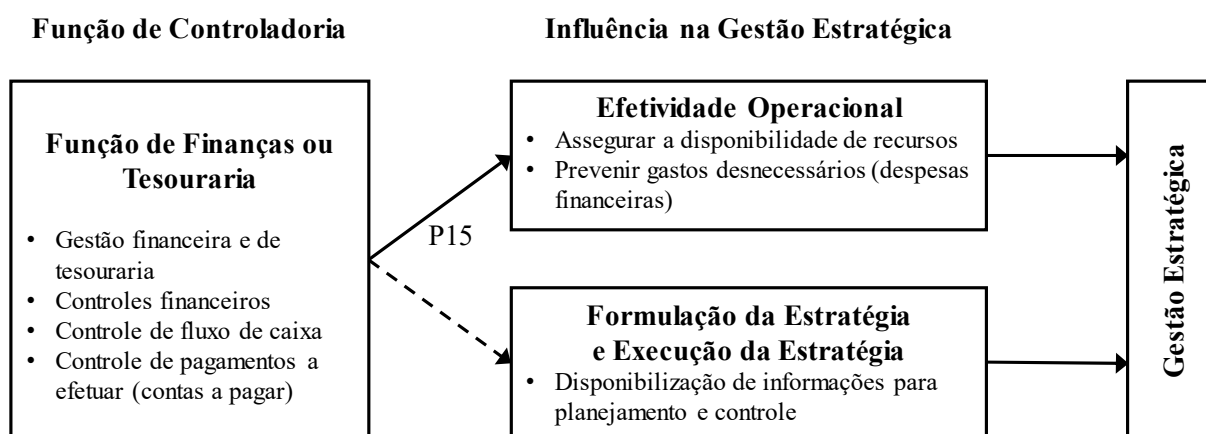
Fonte: elaborado pelo autor

(9) **Função de Finanças ou Tesouraria** (não constitui uma função de controladoria, mas é considerada no âmbito do estudo em razão da sua relevância para gestão de pequenos negócios): envolve o gerenciamento dos ativos e passivos financeiros da organização. A principal relação desta função com a gestão estratégica da organização engloba o controle do fluxo de caixa, no sentido de assegurar recursos para conduzir as atividades operacionais e evitar despesas financeiras. Naturalmente, espera-se que tenha influência na efetividade operacional da organização ao prevenir despesas desnecessárias ou até mesmo possibilitar ganhos financeiros (ainda que pouco relevantes). Por envolver o controle de disponibilidades e do fluxo de caixa

da organização, pode proporcionar informações capazes de auxiliar na formulação e na implementação da estratégia de forma tangencial ou indireta.

**P15:** A Função de Finanças ou Tesouraria contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios ao contribuir para a promoção da efetividade operacional e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia.

**Figura 15 - Proposições de pesquisa associadas à Função Finanças ou Tesouraria**

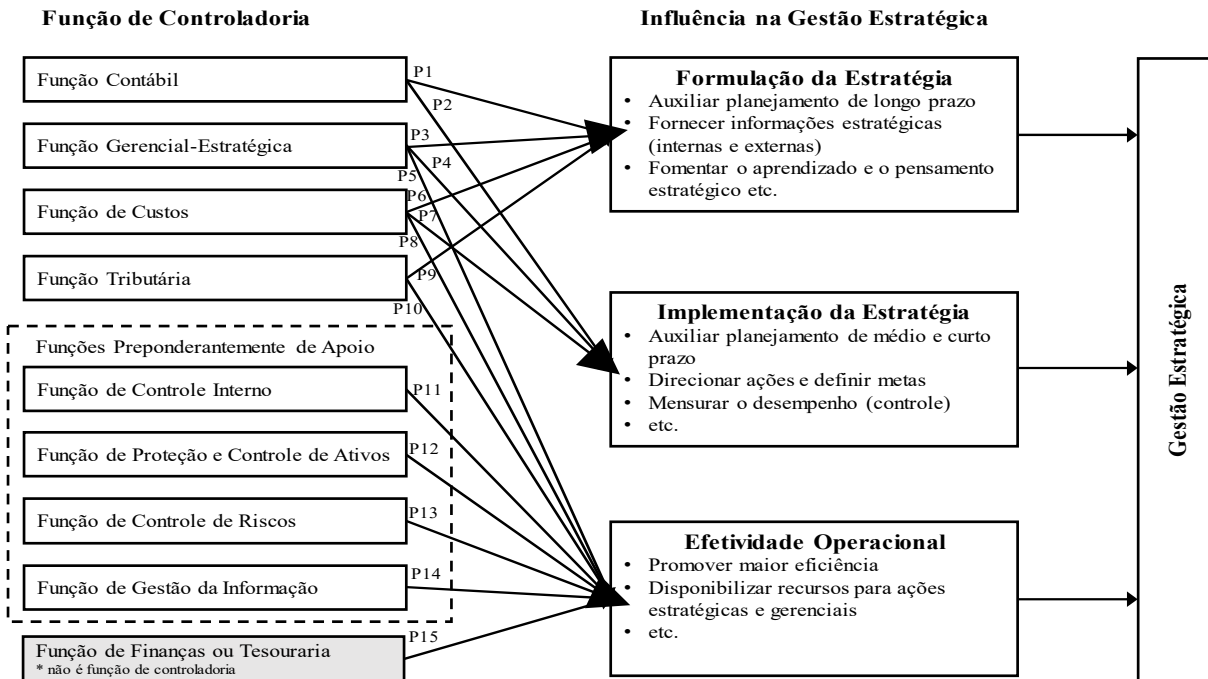


Fonte: elaborado pelo autor

Não obstante a importância de se conduzir a investigação de forma holística e abrangente no âmbito das organizações, é importante aprofundar a análise de forma mais específica nos diversos aspectos relevantes para a compreensão do tema. Sendo assim, as proposições de pesquisa servem de esteio para conduzir a investigação de maneira mais pormenorizada no que diz respeito aos principais componentes revelados a partir da literatura.

Ao tomarmos a pesquisa como um todo, o conjunto das proposições estabelecidas para a condução da pesquisa pode ser vista de forma abrangente na Figura 21 a seguir:

**Figura 16 - Proposições de Pesquisa Consolidadas**



Fonte: elaborado pelo autor

Em termos gerais, em cada proposição indicada, a função de controladoria pode ser considerada:

**Uso intenso:** quando é possível identificar o uso sistemático e recorrente, seja por meio da condução das atividades inerentes à sua adoção, seja por meio dos produtos obtidos no âmbito da função sob análise (definições complementares a respeito dos critérios para classificação como “uso intenso” encontram-se no Roteiro de Apoio, Apêndice B). Além disso, considera-se que a função claramente exerce um papel relevante em promover ou subsidiar (i) a formulação da estratégia ou o pensamento estratégico; ou (ii) a implementação da estratégia; ou (iii) a efetividade operacional, de modo a liberar recursos que podem ser destinados a atividades de gestão com foco mais voltado aos aspectos estratégicos.

**Uso moderado:** quando é possível identificar utilização eventual da função de controladoria sob análise, no entanto, as evidências indicam que seu papel ao promover e subsidiar ações associadas à gestão estratégica não é fundamental; ou sua contribuição ocorre apenas de maneira eventual, superficial ou indireta.

**Sem uso:** quando não é possível identificar claramente a presença ou o uso da função de controladoria sob análise ou não é possível afirmar de maneira inequívoca que sua adoção contribui para adoção de ações associadas à gestão estratégica



## **4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O estudo baseou-se no confronto das constatações teóricas desenvolvidas a partir da literatura com as observações práticas obtidas a partir das etapas de coleta de dados. Assim, para cada um dos casos considerados neste estudo, apresenta-se brevemente sua descrição e suas características mais relevantes, inclusive no que diz respeito ao contexto; em seguida, realiza-se a discussão no que diz respeito à caracterização do caso em termos de orientação de gestão. Uma vez clarificada a postura da empresa em termos de orientação de gestão, as proposições de pesquisa são discutidas com base na identificação dos aspectos que permitem aferir a presença da função de controladoria, bem como seu papel em relação à gestão estratégica na organização. Por fim, os resultados são analisados de forma agregada com vistas a promover a comparação entre os casos .

Todos os onze casos considerados são referentes a pizzarias localizadas na região metropolitana de São Paulo. Os casos foram numerados de acordo com o porte, sendo o Caso 1 a maior pizzaria pesquisada e o Caso 11 a pizzaria de menor porte, considerando como critério de porte a quantidade de funcionários, sobretudo empregados formais (ainda que os familiares e trabalhadores informais tenham sido considerados para fins de análise).

Os resultados são apresentados de modo a contribuir com novos insights e elementos relevantes para a compreensão das funções de controladoria na gestão estratégica em pequenos negócios.

### **4.1. Apresentação e descrição dos casos de estudo**

#### **4.1.1. Caso 1: Ponto de referência de porte médio e alto padrão**

##### **4.1.1.1. Breve descrição do Caso 1**

Este Caso 1 corresponde à maior empresa considerada no âmbito desta pesquisa: trata-se de uma renomada pizzaria de São Paulo com mais de duas décadas de atuação. A rede possui três unidades e emprega aproximadamente 200 pessoas.

São números expressivos para uma pesquisa cujo escopo se volta aos pequenos negócios, de modo que a empresa deve ser classificada como porte médio. Este caso foi mantido na amostra da pesquisa como importante contraponto para empresas menores, uma vez que representa um ponto de referência útil para balizar a análise dos demais casos, considerando uma perspectiva comparativa (notadamente no que diz respeito à disponibilidade de recursos).

A pizzaria pode ser considerada uma das mais tradicionais da cidade entre os estabelecimentos voltados ao público de alto padrão. Suas três unidades estão localizadas em bairros nobres da cidade de São Paulo, sendo que a casa mais antiga ocupa há 23 anos um casarão histórico em uma área nobre tombada pelo CONDEPHAAT – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico. As outras duas unidades também se encontram em regiões de alto poder aquisitivo da cidade de São Paulo, nos bairros de Jardins e Perdizes, e operam há 18 e 10 anos, respectivamente.

A pizzaria atende um público de alto poder aquisitivo, geralmente composto por famílias, executivos e turistas, sendo que estes últimos frequentam principalmente a unidade localizada no bairro Jardins, que fica próxima à Avenida Paulista. Apesar da pequena variação no perfil do público entre as unidades, a pizzaria revela preocupação em manter o mesmo padrão em todas as casas, oferecendo produtos de excelência para clientes considerados exigentes.

Além dos serviços tradicionais de atendimento em salão e entrega (delivery), a pizzaria também é muito procurada para realização de eventos, tais como casamentos, confraternizações, festas familiares e eventos corporativos. Corresponde a uma opção importante para a operação da empresa, que também se dedica a intensificar a atuação nessa vertente do negócio.

A propriedade da empresa é dividida entre 6 sócios que também participam da gestão. Os sócios se dividem em duas “gerações” distintas, os sócios pioneiros e mais antigos e aqueles mais jovens, sucessores da geração anterior. Todos cuidam “um pouco de tudo”, mas há algum grau de segregação.

De modo geral, metade dos sócios se ocupa principalmente da operação, incluindo a supervisão do atendimento e o monitoramento da qualidade dos produtos e do serviço; enquanto a outra parte se dedica preponderantemente às atividades administrativas, sendo que um dos sócios se

dedica mais especificamente à condução das atividades financeiras (para tanto, conta com o apoio de 5 funcionários). Há outro sócio dedicado à organização de eventos e ações de melhoria e manutenção das instalações das unidades.

Além da atuação dos sócios, a empresa possui cerca de 200 funcionários, distribuídos entre as operações das três casas e a execução de atividades corporativas para o grupo. Por exemplo, há os 5 funcionários dedicados à área financeira, além de 6 funcionários da área de manutenção que atuam em todas as casas conforme a necessidade.

#### 4.1.1.2. Análise da orientação de gestão do Caso 1

A organização demonstra uma postura permanentemente atenta aos aspectos necessários para sustentar ou até mesmo ampliar sua diferenciação e seu posicionamento como pizzaria de alto padrão. É considerada uma das pioneiras em utilizar o conceito de pizzaria de grife, posição que procura manter por meio da diferenciação em instalações e excelência nos produtos e no atendimento. Para tanto, faz avaliações recorrentes com clientes e acompanha eventuais tendências de mercado.

No que diz respeito à implementação de mudanças relevantes no negócio, a empresa realiza discussões frequentes relacionadas à possibilidade de expansão da rede por meio da abertura de uma nova unidade na cidade do Rio de Janeiro. No entanto, há um consenso de que a empresa não deve adotar um modelo de gestão que envolve a administração de uma nova casa por terceiros (teria que ser gerida pelo próprio grupo).

Além disso, foram identificadas ações relacionadas ao posicionamento da pizzaria, incluindo o investimento nas instalações sofisticadas, a orientação para a forma de atendimento e a concepção e implementação de mudanças no negócio voltadas à diferenciação.

Uma iniciativa que indica a atuação no sentido de modificar o escopo para manter o posicionamento da empresa consiste na condução de melhorias recentes no processo de preparação da massa utilizada nas pizzas com o intuito de deixá-la mais leve. A medida teve início a partir de comentários de alguns poucos clientes, indicando uma possibilidade de alteração para melhoria do produto. Assim, houve a contratação de um consultor especializado

no tema para promover alterações no blend de farinha e padronizar as câmaras frias para controlar a temperatura no período de fermentação longa (no mínimo 48 horas para deixar a massa mais leve).

Para os gestores, esse tipo de alteração é importante para manter o posicionamento estratégico da empresa e assegurar a diferenciação e a excelência dos produtos entregues aos clientes. Nas palavras de um dos sócios, “apesar de ser um produto tradicional, já até meio consagrado, a gente está sempre em busca de melhorias, tanto na parte predial e de manutenção quanto de atendimento. A própria parte da massa, a gente mudou recentemente para deixa-la massa mais leve. A gente teve até um consultor para essa parte da massa, estamos o tempo todo buscando criar novos sabores, novos drinks... Porque, se não, fica aquela coisa datada, né? A pessoa vai num restaurante e é sempre a mesma cara. Nunca mudou desde os anos 90. Chega uma hora, o público cansa e para de ir”.

Constata-se que a empresa promoveu iniciativas no sentido de manter e ampliar sua singularidade por meio de ações deliberadas. Além disso, observa-se que há ampla disponibilidade de recursos a serem aplicados em ações dessa natureza, o que inclui o monitoramento da situação, a formulação de novas iniciativas e a sua execução.

Por sua vez, na medida em que o negócio é bem estruturado em termos operacionais, os gestores podem se dedicar aos aspectos táticos e estratégicos do negócio. Contribui para isso a existência de muitos sócios atuando na gestão do negócio e dividindo as atribuições, de modo que não há sobrecarga de trabalho operacional em seu nível de liderança.

Conclui-se, portanto, que a orientação de gestão deste Caso 1 é estratégica, observação apoiada pela postura em relação ao escopo e pela disponibilidade de recursos a serem comprometidos em ações que vão além do operacional.

#### 4.1.1.3. Análise das funções de controladoria do Caso 1

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 1:

- a. Função Contábil: possui assessoria contábil externa e uma área financeira interna que promove o apoio necessário para disponibilização e análise de documentos e informações. Observa-se, no entanto, que a Função Contábil exerce um papel limitado para ações estratégicas (proposições de pesquisa P1 e P2): na medida em que a empresa não se financia com capital de terceiros e nem possui um conjunto relevante de usuários externos (os sócios participam da gestão, são usuários internos da contabilidade), as demonstrações contábeis são utilizadas apenas para fins de prestação de contas formal entre os sócios. Portanto, não constitui elemento importante para formulação de estratégia, mas é utilizada de maneira recorrente para acompanhar os efeitos financeiros e patrimoniais das decisões tomadas.
  
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa possui diversos relatórios e adota abordagem estruturada de planejamento e controle (Proposições P3, P4 e P5). Afirma que a utilização deste tipo de gestão intensificou-se com a pandemia de Covid 19, situação que evidenciou a necessidade de lidar com incerteza e situações adversas. Além disso, a organização conta com diversos profissionais que fazem assessoria para estratégia de marketing: há profissionais específicos para análise de tráfego de internet, assessoria de imprensa e também relações públicas. Para tanto, a organização dispõe de muitas informações de indicadores das iniciativas tomadas e seus respectivos impactos, utilizando tais informações para subsidiar a formulação de novas abordagens estratégicas ou táticas, além de avaliar o desempenho e tomar medidas operacionais.
  
- c. Função de Custos: A organização faz gestão de custos por meio de ERP específico para o setor de *food services* (denominado “Everest”). Os relatórios de custos organizacionais são elaborados sistematicamente e analisados mensalmente para fins de avaliação de desempenho e racionalização de custos (proposições P7 e P8). Além disso, informações de custos são utilizadas para subsidiar novas decisões, tais como alterações prediais e mudanças na elaboração dos produtos (proposição P6).
  
- d. Função Tributária: possui um papel pouco importante para a gestão estratégica (proposição P9). De modo geral, limita-se à apuração de impostos a serem pagos mensalmente (proposição P10), mas pode realizar análises pontuais para identificar

eventuais oportunidades de racionalização no pagamento de tributos, principalmente quando envolve transações com impacto entre as unidades do grupo.

- e. Função de Controle Interno: possui ações voltados a mitigar riscos relacionados aos materiais utilizados. Há diversas políticas e práticas voltadas ao acesso, ao manuseio e à manutenção de materiais, principalmente gêneros alimentícios e itens de alto valor (proposição P11). O grupo conta com empresa terceirizada para apoiar na formulação e condução de tais processos (por exemplo, certificados de processos e controles e até mesmo apoio de nutricionistas para desenvolver políticas específicas ligadas aos alimentos).
- f. Função de Proteção e Controle de Ativos: a empresa possui seguros e outras ferramentas de controle, além de certificações de adequação de processos e outros elementos de proteção (proposição P12). São ações consideradas necessárias, inclusive ao considerar que uma das casas ocupa um espaço muito antigo, tombado pelo Patrimônio.
- g. Função de Controle de Riscos: a empresa relata que após a pandemia passou a ter uma preocupação maior com eventos que possam ameaçar a operação (proposição P13). A organização mantém um fundo de caixa adicional com vistas a fazer frente a esse tipo de eventualidade, que é monitorada constantemente pela organização. Também busca acompanhar de perto e responder prontamente eventuais elementos que possam constituir ameaça à reputação e à marca, evitando risco de imagem.
- h. Função de Gestão da Informação: utiliza diversos sistemas específicos, com destaque ao ERP voltado para o setor de *food servisse* denominado Everest. Observa-se, portanto, que busca soluções adequadas do ponto de vista de sistemas de informações (proposição P14).
- i. Função de Finanças ou Tesouraria: a organização possui atividade intensa de tesouraria, no entanto, esta atividade restringe-se ao seu aspecto mais operacional (proposição P15)

#### 4.1.1.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 1

A apresentação concisa da análise do Caso 1 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 3 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 1**

**Caso 1 - Dados e caracterização - resumo**

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	200	
Porte (classificação)	Médio porte	
Unidades (quantidade)	3	
Sócios (quantidade)	6	Sócios compostos por duas gerações (sucessão)
Público Alvo (classificação)	alta classe	
Localização (classificação)	bairros nobres	Higienópolis, Jardins e Perdizes
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	estratégico	Ações frequentes voltadas ao posicionamento, ao mercado e aos diferenciais competitivos (por exemplo, alteração da massa)
Perfil de comprometimento de recursos	estratégico	Há recursos adequados para gestão estratégica
Orientação de gestão (classificação)	estratégica	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	uso moderado	É utilizado sistematicamente para prestação de contas e gestão
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	uso moderado	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	uso intenso	Possui ERP específico para setor (Everest). Utiliza relatórios e possui processos estruturados de planejamento e controle
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso intenso	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso intenso	
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso intenso	Há controle de custos sistemático e institucionalizado
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso intenso	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso intenso	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	uso moderado	É relevante para gestão e há área interna profissionalizada
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	uso intenso	Há assessoria especializada para processos e controle de insumos
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	uso intenso	Realiza análises periódicas e há política de seguros
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	uso intenso	Há gestão de riscos e mantém reservas para eventos imprevistos
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso intenso	Muito informatizada, uso intenso de sistemas específicos
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso intenso	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.2. Caso 2: Pequeno Porte e bairro periférico

##### 4.1.2.1. Breve descrição do Caso 2

A empresa possui duas unidades nas franjas da cidade de São Paulo. Sua maior unidade está situada na cidade de Taboão da Serra, município da grande São Paulo conurbado com a capital.

A outra unidade está localizada no Campo Limpo, bairro periférico da cidade de São Paulo e próximo ao Taboão da Serra.

Os sócios são um casal, e apesar de possuírem duas unidades, trata-se de um desdobramento de um negócio familiar um pouco maior: a sócia é filha de um proprietário de outras cinco pizzarias, atualmente administradas em conjunto com os outros filhos do fundador do grupo.

A pizzaria é especializada no serviço via delivery e possui alto giro. Em sua maior unidade, o volume de vendas é bastante expressivo, principalmente quando há alguma promoção – por exemplo, foi relatada a venda de aproximadamente 600 pizzas em uma terça-feira, um dia que costuma ser considerado de baixo movimento.

Para tanto, a pizzaria busca continuamente inovar em sua divulgação e no relacionamento com os clientes. Um dos sócios se dedica intensamente à realização de iniciativas de divulgação, incluindo o desenvolvimento e a exposição da marca e o posicionamento junto a uma determinada faixa do público alvo composta principalmente por jovens de classe média baixa.

#### 4.1.2.2. Análise da orientação de gestão do Caso 2

A organização se concentra em manter seu posicionamento firme em meio ao seu público alvo, composto por famílias e jovens de classe média baixa da região em que está localizada. Para tanto, busca trabalhar a marca e realizar diversas iniciativas de divulgação, principalmente por meio de mídias sociais.

Nos últimos anos, a organização conduziu uma mudança muito significativa em suas práticas de divulgação, marcada pela migração da tradicional panfletagem de rua para uma atuação sistemática nas mídias digitais. Foi uma iniciativa deliberada para posicionamento da empresa junto ao público alvo que almejava atingir, e realizada pessoalmente pela sócia por meio da administração de perfis em redes sociais e mensagens via whatsapp, além de parceria com influenciadores relevantes para o seu público de interesse.

Foram criadas diversas campanhas de divulgação, em grande parte envolvendo sorteios de pizzas e associação com eventos locais, como festivais e eventos esportivos. A sócia



responsável pela divulgação também busca se aproximar de outros meios de divulgação que atingem seu público, como a participação em programas vespertinos em canais de TV.

Enquanto buscava fortalecer a divulgação e o posicionamento da marca, a empresa também buscou aumentar sua lucratividade por meio do desenvolvimento de um aplicativo próprio para a realização de pedidos. O objetivo foi evitar os pagamentos realizados aos grandes aplicativos do ramo, principalmente o ifood, cujas taxa são consideradas excessivamente onerosas.

São medidas que indicam uma postura que pode ser considerada estratégica, na medida em que busca desenvolver características singulares com vistas a se diferenciar de competidores e capturar valor. Isso ocorre tanto do ponto de vista da divulgação e da percepção do valor pelos clientes quanto do ponto de vista do desenvolvimento de recursos específicos que promovem incremento na captura de valor pela empresa.

Além disso, a empresa possui estrutura que permite aos principais gestores (sócios) a dedicação ao desenvolvimento de iniciativas de orientação mais tática e estratégica e menos operacional, tais como a atuação para posicionamento e divulgação da marca e desenvolvimento de aplicativo próprio.

#### 4.1.2.3. Análise das funções de controladoria do Caso 2

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 2:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas. Não há necessidade de produzir qualquer registro ou relatório contábil, e é possível afirmar que a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa não possui práticas de planejamento estruturadas, no entanto, realiza controle de indicadores como tempo de entrega e

resposta de campanhas, além de engajamento em redes sociais; e utiliza tais elementos para direcionar a atuação no sentido de melhorar processos e ajustar iniciativas de divulgação. Um exemplo é a preocupação com o atendimento sempre muito rápido, com entrega realizada em até 20 minutos (para tanto, mantem mais de 20 motoristas na maior loja da rede). O controle é feito por meio de sistema próprio em que é necessário registrar manualmente a saída e o retorno do motorista, ou por meio do aplicativo disponibilizado pelo ifood.

Também faz monitoramento de qualidade e satisfação do cliente. Por exemplo, procura avaliar se a pizza chegou em condições adequadas (ou, por exemplo, se virou durante a entrega). A partir disso, adota medidas de melhoria: por exemplo, passou a orientar o motorista a entregar a pizza apenas para adultos, já que crianças podem virar a pizza e depois o cliente atribui a culpa à pizzaria.

Observa-se, portanto, que as informações fornecidas pela Função Gerencial-Estratégica são utilizadas para fins de execução da estratégia, principalmente por meio de indicadores de desempenho (proposição P4) e melhoria da efetividade operacional (proposição P5), mas utilizada apenas moderadamente para subsidiar a formulação de estratégias, uma vez que não há um processo estruturado com esta finalidade (proposição P3).

- c. Função de Custos: um dos sócios possui formação em Contabilidade e elabora planilhas de controle de custos considerando os gastos mensais das pizzarias (relatórios de gastos por elementos de custos), além de estimativas do custo padrão de cada tipo de pizza. Tais informações são utilizadas para avaliar a rentabilidade das campanhas de divulgação e promover melhorias em nível tático e operacional (proposições P7 e P8). Na medida em que as estratégias surgem de forma preponderantemente emergente, as informações de custos são pouco utilizadas para fins de formulação de estratégia (proposição P6).
- d. Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a partir das notas fiscais emitidas, além de cumprir com as obrigações acessórias. Apesar de consumir recursos financeiros, é possível considerar que a existência desta função terceirizada evita consumo de recursos mais estratégicos - no caso, o tempo dos gestores. Nesse sentido, acaba por contribuir em alguma medida com a efetividade

operacional da empresa (proposição P10). No entanto, não foi identificada qualquer relação entre a Função Tributária e atividades planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).

- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa faz uso significativo de sistemas informatizado e isso contribui para a efetividade operacional (proposição P14). Ocorre tanto por meio do desenvolvimento de sistemas próprios (por exemplo, aplicativo de entrega) quanto da utilização de softwares de mercado ou funcionalidades disponibilizadas por empresa parceira (aplicativo de entrega ifood).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz pouco uso das atividades associadas a esta função (proposição P15). Um dos gestores assume a responsabilidade de controlar contas bancárias e cuidar das contas a pagar e a receber.

#### 4.1.2.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 2

A apresentação concisa da análise do Caso 2 pode ser resumida no quadro a seguir:

## Tabela 4 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 2

### Caso 2 - Dados e caracterização - resumo

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	65	Sendo quase 50 no Taboão da Serra e o restante no Campo Limpo
Porte (classificação)	Pequeno porte	Funcionários divididos em duas unidades: registro separado
Unidades (quantidade)	2	2 unidades dos proprietários (casa), mas 7 do grupo familiar
Sócios (quantidade)	2	Núcleo familiar: marido e mulher
Público Alvo (classificação)	classe média	
Localização (classificação)	bairro periférico	Campo Limpo e Taboão da Serra
Opções de serviço (classificação)	apenas delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	estratégico	Posicionamento da empresa com forte identidade ao seu público alvo, além do desenvolvimento de recursos específicos (app)
Perfil de comprometimento de recursos	estratégico	A estrutura da empresa permite dedicação a iniciativas voltadas à melhoria do negócio, tanto no nível tático quanto estratégico
Orientação de gestão (classificação)	estratégica	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	uso moderado	Existem relatórios, mas com foco em marketing digital
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso intenso	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso intenso	
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso moderado	Tabelas em Excel, controle por elemento de gasto e custo padrão
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso intenso	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso intenso	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso intenso	Bem informatizada, também possui aplicativo próprio para delivery
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso moderado	Gestão de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.1.3. Caso 3: Pequeno Porte e bairro médio

#### 4.1.3.1. Breve descrição do Caso 3

A pizzaria funciona há 6 anos e está localizada no bairro do Ipiranga, região tradicional de São Paulo. Busca oferecer um produto que foge um pouco do padrão das pizzas mais comuns em São Paulo, já que segue o estilo napolitano, com discos um pouco menores e fermentação longa de 48 horas. Também se preocupa em utilizar ingredientes de alta qualidade e enfatiza seus processos artesanais.

A empresa passou por muitas mudanças desde o início de suas atividades, parte por conta do próprio desenvolvimento do negócio em seus anos iniciais e parte estimulada pelos impactos da pandemia de Covid 19. Dentre as principais mudanças, destacam-se a ampliação do salão, as mudanças na identidade visual da empresa e o desenvolvimento de uma unidade específica para delivery.

Promove uma operação parcialmente compartilhada entre a unidade salão e a unidade delivery. A unidade dedicada ao delivery se situa em uma rua ao lado, mas funciona na modalidade dark kitchen, sem identificação. O método de produção é um pouco diferente em razão das necessidades específicas voltadas ao delivery, particularmente no que diz respeito ao funcionamento dos fornos.

#### 4.1.3.2. Análise da orientação de gestão do Caso 2

A organização está em fase de crescimento e consolidação, de modo que diversas mudanças tem acontecido na empresa. Algumas mudanças são adaptações às circunstâncias enfrentadas ao longo de seu funcionamento, enquanto outras foram ensejadas pelas adversidades impostas pela pandemia de Covid 19. Essa situação torna um pouco mais difícil identificar com clareza as alterações de escopo que decorrem de iniciativas estratégicas daquelas que são táticas ou apenas circunstanciais e quase inescapáveis (por exemplo, ajustes realizados no salão e na fachada da pizzaria).

De forma geral, as medidas tomadas possuem orientação mais tática do que estratégica, tais como a segregação da pizzaria para explorar o delivery por meio de unidade separada. Naturalmente, percebe-se que houve um esforço associado à estratégia ao posicionar a pizzaria reforçando aspectos do produto que podem ser consideradas diferenciados, principalmente no que diz respeito às características da pizza (estilo napolitano).

A preocupação em realizar adequações táticas pode ser notada em outras medidas constatadas, tais como ajustes prediais e mudança nos equipamentos, a exemplo dos fornos específicos utilizados nas unidades de delivery. Também é possível notar que há uma estrutura estabelecida que permite que as gestoras dediquem grande parte de seus esforços à concepção e execução

de decisões que vão além da parte operacional. Além disso, não foram observadas restrições significativas de recursos financeiros: a organização parece contar com recursos próprios oriundos de aportes dos sócios para realizar investimentos e promover a expansão e melhorias no empreendimento.

#### 4.1.3.3. Análise das funções de controladoria do Caso 3

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 2:

- a. Função Contábil: contrata serviços de contabilidade terceirizados para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas. Não há necessidade de produzir qualquer registro ou relatório contábil, e é possível afirmar que a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa possui práticas de planejamento e controle estruturados, inclusive com a realização de controle mensal de indicadores. Também conta com assessorias especializadas em termos de marketing, processos e nutrição. Tais atividades também geram relatórios específicos de acompanhamento, que são utilizados para subsidiar as decisões. Apesar de não ser possível identificar com clareza ações com vistas à promoção ou manutenção de uma estratégia diferenciadora, tais informações servem como subsídio para decisões importantes, tais como a concepção de novos arranjos de operação (proposições P3 e P4). Além disso, há diversos relatórios de acompanhamento que são utilizados para avaliação de desempenho e para melhoria da eficiência (proposição P5).
- c. Função de Custos: o controle é realizado principalmente por elemento de custos, e são elaborados relatórios mensais com vistas a analisar principalmente o comportamento dos custos em relação ao volume e outras atividades realizadas. Ao que parece, as informações de custos cumprem um papel secundário no planejamento de longo prazo (proposição P6), mas são importantes para auxiliar na realização dos planos de curto e médio prazo e na gestão da operação (proposições P7 e P8).

- d. Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações, mas não constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14). Boa parte das informações utilizadas para gestão são produzidas por terceiros, assessorias que atuam junto à empresa e contribuem com o fornecimento de dados para sua gestão.
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz pouco uso das atividades associadas a esta função (proposição P15), restringindo-se ao controle de contas bancárias e gestão das contas a pagar e a receber.

#### 4.1.3.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 3

A apresentação concisa da análise do Caso 3 pode ser resumida no quadro a seguir:

## Tabela 5 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 3

### Caso 3 - Dados e caracterização - resumo

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	27	
Porte (classificação)	Pequeno porte	
Unidades (quantidade)	3	Duas para delivery e outra apenas para salão
Sócios (quantidade)	3	
Público Alvo (classificação)	classe média	
Localização (classificação)	bairro médio	Ipiranga e Itaim
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Tático	Busca diferenciação de produto e posicionamento
Perfil de comprometimento de recursos	Tático	Gestores se ocupam principalmente de aprimoramento nos recursos
Orientação de gestão (classificação)	Tático	Explora as características do produto e do mercado de forma limitada, mas busca assegurar vantagem em recursos
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	uso moderado	
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso moderado	Parte relevante dos relatórios são produzidos por assessorias
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso intenso	Há relatórios de indicadores para gestão da eficiência
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso moderado	
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso intenso	Controle por elemento de gasto e comportamento do custo
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso intenso	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	uso moderado	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	Utilização de sistemas básicos e informações de terceiros
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso moderado	Gestão de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.1.4. Caso 4: Microempresa, bairro médio e delivery

#### 4.1.4.1. Breve descrição do Caso 4

A pizzaria é um desdobramento de um empreendimento maior e já consolidado que engloba diversas empresas do ramo de alimentação, contemplando restaurantes e outros empreendimentos. Os sócios adquiriram o estabelecimento e fundiram com outra empresa que já existia, mas que era uma fábrica de massas já estabelecida.



São 3 sócios, sendo que um deles cuida mais da parte de investimentos e gestão de recursos e os outros cuidam das marcas administradas pelo grupo (sendo que a pizzaria corresponde a uma dessas marcas). Os sócios associados à operação possuem experiência no ramo, sendo que o principal administrador das pizzarias já foi gestor em cadeias de restaurantes e possui sólido conhecimento em práticas de gestão. O grupo possui frentes distintas, tanto no que diz respeito a pizzarias e restaurantes quanto em atividades de suporte, como marketing (há uma agência de marketing no grupo).

As pizzarias do grupo buscam oferecer alternativas diferentes para o público. Uma das pizzarias oferecia pizza em fatia em sistema fast food. A principal unidade da pizzaria sob análise oferece pizzas e fogazzas, além de vinhos que são servidos diretamente a partir de torneiras, tecnologia que ajuda evita a oxidação e ajuda a manter o produto em condições adequadas de consumo.

A pizzaria revela o intuito de oferecer uma pizza com melhor custo benefício, mas a operação é ainda bastante recente, sendo que a atual unidade principal nasceu em meio à pandemia.

#### 4.1.4.2. Análise da orientação de gestão do Caso 4

A pizzaria, como braço do negócio, ainda é bastante nova. Há diversas alterações sendo conduzidas, principalmente no que diz respeito a identidade da marca e alguns processos. Entretanto, do ponto de vista conceitual a pizzaria já possui definições estratégicas muito claras e bem estabelecidas, construídas a partir do conhecimento prévio dos sócios na gestão de outros empreendimentos e no próprio grupo econômico do qual a pizzaria faz parte.

Nesse sentido, a proposta é diferenciação na identidade da marca explorando modernização e sofisticação em relação ao conceito de pizza paulistana, com massa fina e muito recheio. Também enfatiza a diversificação ao oferecer a fogazza italiana típica da mooca, semelhante às que são vendidas na famosa festa de Nossa Senhora de Achiropita que acontece no bairro.

Existe uma estrutura muito sólida e profissional que dá respaldo à gestão, e a alta administração dedica-se bastante à tomada de decisão de natureza mais estratégica.

#### 4.1.4.3. Análise das funções de controladoria do Caso 4

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 2:

- a. Função Contábil: contrata serviços de contabilidade terceirizados para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, mas esta abordagem é complementada pela preparação de relatórios contábeis para fins de análise. Existe elaboração sistemática de demonstrações contábeis para captação de recursos e prestação de contas junto a investidores. Também são utilizadas para avaliar impacto patrimonial e o retorno produzido pelo negócio (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: por compor um grupo maior, os sócios discutem sistematicamente alternativas de negócio e eventuais sinergias entre as iniciativas conduzidas. Nesse sentido, existem práticas estruturadas de planejamento e controle e os relatórios produzidos são utilizados de forma recorrente para formulação de estratégias, execução de estratégias e também para melhoria operacional (proposições P3, P4 e P5). Conforme nos foi relatado, a empresa faz a análise de resultados semanalmente, e afirma ser possível avaliar os ganhos em base diária, se necessário.
- c. Função de Custos: a empresa possui controle de custos considerados robustos, tanto no nível dos elementos de custos quanto no consumo de mercadorias. Tais informações são utilizadas para fazer projeções, subsidiar decisões e também para promover melhorias na eficiência do negócio (proposições P6, P7 e P8).
- d. Função Tributária: há uma forte preocupação com a análise dos aspectos tributários, considerado elemento importante para a rentabilidade do negócio. A própria criação da empresa está relacionada com uma questão tributária: a pizzaria foi adquirida pelo grupo para promover a fusão com outra empresa, uma fábrica de massas, e com isso alterar o CNAE (código de atividade econômica) da empresa e aproveitar isenção dos impostos PIS e Cofins por 5 anos a partir de uma medida específica promovida pelo governo federal em meio à pandemia. Sendo assim, fica clara a relevância da função tributária

tanto para fins de formulação de estratégia quanto para promoção de efetividade operacional (proposições P9 e P10).

- e. A empresa possui controles básicos relacionados aos materiais, além de certificados e processos necessários ao funcionamento, no âmbito da Função de Controles Internos (proposição P11). Também promove avaliações relacionadas à eventual necessidade de Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações sofisticados, e a automatização das informações constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14). As informações são geradas tempestivamente para análise e tomada de decisão, de modo que a gestão das informações deve cuidar para que essa necessidade seja atendida.
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz uso das atividades associadas a esta função (proposição P15), no sentido de promover o controle de contas bancárias e a gestão das contas a pagar e a receber.

#### 4.1.4.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 4

A apresentação concisa da análise do Caso 4 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 6 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 4****Caso 4 - Dados e caracterização - resumo**

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	17	Grupo possui 17 funcionários (14 fixos e 3 free lancers aos finais de semana). A unidade possui apenas 6 (3 fixos e 3 free lancers)
Porte (classificação)	Microempresa	
Unidades (quantidade)	3	
Sócios (quantidade)	3	
Público Alvo (classificação)	classe média	
Localização (classificação)	bairros médios	Mooca
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Estratégico	Análise de mercado e posicionamento da marca para aproveitar público alvo e demanda previamente identificado
Perfil de comprometimento de recursos	Estratégico	Grupo robusto e estruturado, recursos voltados para estratégia
Orientação de gestão (classificação)	Estratégico	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	uso intenso	Utilizado para captação de recursos e viabilização de negócios
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	uso intenso	Utilizado para prestação de contas
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	uso intenso	Análise de oportunidades e sinergia no grupo
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso intenso	Avaliação de desempenho e indicadores
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso intenso	Melhoria da eficiência e boas práticas
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso intenso	Apuração de margens e projeção
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso intenso	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso intenso	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	uso intenso	Identificar e aproveitar oportunidades fiscais e tributárias
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso intenso	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	uso moderado	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	uso moderado	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	uso moderado	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso moderado	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.5. Caso 5: Microempresa e público classe média-baixa, salão e delivery

##### 4.1.5.1. Breve descrição do Caso 5

A pizzaria funciona há 28 anos e atende tanto em seu pequeno salão, que acomoda aproximadamente 50 pessoas, quanto no delivery. Está localizada no Jardim Umarizal e existem duas unidades, porém, completamente independentes (de modo que a análise considera apenas uma das unidades).

São 3 sócios, um deles já mais afastado dos negócios. O sócio gestor da unidade objeto de análise está no negócio há aproximadamente 3 anos, mas possui experiência prévia no ramo de lanchonetes.

Atualmente, possui 15 funcionários, sendo 3 motoboys contratados. Aos finais de semana há motoqueiros extras, e o total de trabalhadores pode chegar a 20 pessoas. Na segunda unidade há mais 6 funcionários, além dos motoqueiros.

A pizzaria tem como público alvo as famílias da região do Jardim Umarizal e do Jardim Germânia, bairros periféricos da cidade de São Paulo.

#### 4.1.5.2. Análise da orientação de gestão do Caso 5

A empresa não revela grandes planos para o longo prazo, talvez ampliar o salão e incrementar as vendas, mas sem grandes medidas concretas planejadas. Do ponto de vista de modificações percebidas, as ações se concentram em impulsionar as vendas e promover melhorias em processos e na qualidade de atendimento. O gestor revela sua impressão de que, se houver uma expansão muito forte no volume de vendas, a equipe não será capaz de acompanhar.

A principal medida que tomou nos últimos tempos foi a profissionalização das iniciativas de marketing, visando principalmente uma maior adequação aos meios digitais. Até pouco tempo utilizava apenas panfletos, notou que melhorou muito a divulgação e a venda quando passou a adotar abordagem mais digital. Para tanto, contratou empresa especializada em marketing digital, responsável por desenvolver e implementar campanhas, além de apresentar os resultados. Esta iniciativa caracteriza uma alteração importante na organização dos recursos e constitui uma ação que pode ser considerada tática.

Não obstante a mudança nas ações de divulgação e marketing, a conduta geral da empresa possui características muito mais voltadas à melhoria na efetividade operacional do que modificações de escopo. Além disso, não foram constatadas evidências relevantes de atuação do gestor em iniciativas que vão além da administração das tarefas operacionais. Sendo assim, não é possível considerar uma postura de gestão tática, mas preponderantemente operacional.

#### 4.1.5.3. Análise das funções de controladoria do Caso 5

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 5:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa não tem práticas de planejamento estruturado e nem possui ferramentas associadas à formulação e execução de estratégias ou planos. Nesse sentido, não há avaliação sistemática de desempenho, exceto pelos relatórios relacionados às campanhas de marketing digital produzidos pela empresa contratada e relatórios extraídos do aplicativo de entregas ifood (proposições P3, P4 e P5).
- c. Função de Custos: a empresa revela ter elaborado planilhas de acompanhamento de acompanhamento dos gastos segregados por elementos, mas indica que tais relatórios não são atualizados há bastante tempo, de modo que já perderam sua utilidade. É possível concluir que a organização não faz uso de informações de custos para tomada de decisões e a gestão do negócio se baseia em análises mais superficiais e intuitivas (proposições P6, P7 e P8).
- d. Função Tributária: Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações, mas não constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14). Boa parte das informações utilizadas para gestão são produzidas por terceiros, particularmente a empresa de marketing digital que conduz as campanhas e presta contas, além de relatórios produzidos por aplicativos.

- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz pouco uso das atividades associadas a esta função (proposição P15), restringindo-se ao controle de contas bancárias e gestão das contas a pagar e a receber.

#### 4.1.5.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 5

A apresentação concisa da análise do Caso 5 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 7 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 5**

##### **Caso 5 - Dados e caracterização - resumo**

<b>Item</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Particularidades / Comentários</b>
Funcionários (quantidade)	15	Possui 12 fixos e 3 motoboys, além de 5 motoboys extras no fds
Porte (classificação)	Microempresa	
Unidades (quantidade)	1	Há outra unidade no grupo, mas com gestão independente
Sócios (quantidade)	3	
Público Alvo (classificação)	classe média-baixa	
Localização (classificação)	bairros periféricos	Jardim Umarizal
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Tático/Operacional	
Perfil de comprometimento de recursos	Operacional	
Orientação de gestão (classificação)	Operacional	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	não usa	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso moderado	Existem relatórios, mas com foco em marketing digital
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	não usa	
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	não usa	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	não usa	Tabelas em Excel, mas desatualizadas e sem uso
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	Possui sistemas elementares, principalmente delivery e marketing
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso moderado	Gestão de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.1.6. Caso 6: Microempresa e público classe média, apenas delivery**

##### **4.1.6.1. Breve descrição do Caso 6**

A pizzaria está em funcionamento há 14 anos em um bairro do município de Cotia, na grande São Paulo. O atual proprietário assumiu a gestão há aproximadamente 9 anos, e desde então vem buscando manter a rentabilidade do negócio. A pizzaria tem como público alvo as famílias residentes na região do Jardim Nomura, em geral de classe média.

Atua com 12 funcionários aos finais de semana e 8 no meio da semana (1 atendente, 2 pizzaiolos, 2 ajudantes de pizzaiolo, 1 cortador, 1 embalador e 1 para liberação aos motoqueiros).

##### **4.1.6.2. Análise da orientação de gestão do Caso 6**

A empresa não possui planos relevantes para o longo prazo. Por outro lado, o proprietário busca diversificar os negócios em outros ramos, atuando em sociedade com outras pessoas em novos empreendimentos comerciais.

As principais ações empenhadas na gestão da empresa referem-se a iniciativas de marketing e ações com o intuito de promover maior presença digital. Não há qualquer estratégia diferenciadora clara, de modo que as ações giram em torno de explorar melhor os recursos disponíveis com vistas a melhorar os resultados.

O gestor do negócio é muito envolvido na operação da pizzaria, mas consegue se organizar para adotar medidas que podem ser consideradas táticas, tais como adoção de novas tecnologias (aplicativos de entrega, ferramentas de marketing digital, controle de indicadores associados às campanhas etc.), além da realização de campanhas mais agressivas de marketing e a busca por parcerias operacionais.

Apesar da capacidade de disponibilizar parte de seu tempo para conduzir iniciativas que vão além das demandas operacionais do negócio, as ações empreendidas são preponderantemente operacionais, o que caracteriza a orientação de gestão deste caso.



#### 4.1.6.3. Análise das funções de controladoria do Caso 6

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 6:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa possui controle rigoroso de campanhas de marketing e CRM. Possui cadastro com mais de 10 mil clientes e conta com apoio profissional para realização de campanhas de marketing que alavanquem as vendas. As informações organizadas e controladas são efetivamente utilizadas para subsidiar as campanhas (por exemplo, soube dizer prontamente que determinada campanha de venda realizada no último mês resultou na venda de 39 pizzas além da média para aquele período). Entretanto, não há processos estruturados de planejamento e controle e não existem informações de planejamento e gestão que vão além das campanhas de marketing, tais como elementos relacionados à qualidade ou à entrega dos produtos. As informações não são utilizadas para formulação de estratégias (proposição P3) e nem para auxiliar na execução dos planos, exceto aqueles voltados especificamente às campanhas de marketing (proposição P4). No que diz respeito à melhoria na eficiência, os dados são utilizados para ajustar os processos e promover melhor utilização dos recursos para melhorar o retorno (proposição P5).
- c. Função de Custos: Realiza cálculos de custo para tomar decisões, mas apenas em circunstâncias pontuais: por exemplo, fazer ou não uma determinada ação com o ifood, empregar dinheiro em anúncios direcionados etc. Possui controle rigoroso de compras e fluxo de caixa, mas não realiza apuração de custos sistemática para acompanhamento e controle. Também calcula custo padrão das pizzas para fins de precificação e planejamento, além de análises específicas de desperdícios e recursos perdidos no processo (proposições P6, P7 e P8).

- d. Função Tributária: Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Auditoria e Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações, mas não constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz pouco uso das atividades associadas a esta função (proposição P15), restringindo-se ao controle de contas bancárias e gestão das contas a pagar e a receber.

#### 4.1.6.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 6

A apresentação concisa da análise do Caso 6 pode ser resumida no quadro a seguir:

## Tabela 8 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 6

### Caso 6 - Dados e caracterização - resumo

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	12	Total de 12 funcionários, mas apenas 8 no meio da semana
Porte (classificação)	Microempresa	
Unidades (quantidade)	1	
Sócios (quantidade)	1	
Público Alvo (classificação)	classe média	
Localização (classificação)	bairros periféricos	Cotia (grande São Paulo)
Opções de serviço (classificação)	apenas delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Operacional	Busca ajustar campanhas de marketing e parcerias
Perfil de comprometimento de recursos	Tático/Operacional	Consegue dedicar tempo para medidas táticas
Orientação de gestão (classificação)	Operacional	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	Existem relatórios, mas com foco em marketing digital
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso moderado	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso moderado	
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso moderado	Tabelas em Excel, controle por elemento de gasto
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso moderado	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso moderado	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	Possui sistemas elementares, principalmente delivery e marketing
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso moderado	Gestão de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.1.7. Caso 7: Microempresa e público classe média, apenas delivery

#### 4.1.7.1. Breve descrição do Caso 7

A pizzaria funciona há mais de 25 anos e atende apenas delivery. No passado, já chegou a funcionar com dois fornos a lenha, mas atualmente opera com apenas um. Ao contrário de muitos estabelecimentos, conseguiu uma performance muito boa na pandemia porque já estava bem preparada para atuar apenas em delivery.

Revela não possuir capacidade para aumentar significativamente o volume, o que restringe suas iniciativas comerciais – a organização não faz muita campanha de marketing justamente para não formar gargalos e prejudicar o nível de atendimento.

Está localizada em Itapeverica da Serra e o público alvo é composto pelas classes C e D, de modo que a organização declara se posicionar como “pizzaria com cardápio a preço popular” (nas palavras do administrador).

A empresa fatura atualmente cerca de R\$ 130 a R\$ 140 mil, mas chegou a faturar R\$ 180 mil durante a pandemia. É uma empresa familiar, administrada por pai e filho (o principal administrador). A parte financeira é feita pelo pai (compras, pagamentos, fornecedores), já a parte comercial e operacional são conduzidas pelo filho, que possui formação em publicidade e também conduz a parte de divulgação e marketing.

A família tem outra pizzaria e são considerados referência na região em que atua. Atualmente, conta com 11 funcionários fixos, sendo 5 funcionários internos e 6 entregadores, todos com registro em carteira.

#### 4.1.7.2. Análise da orientação de gestão do Caso 7

A empresa não possui planos relevantes para o longo prazo. Dedicar-se fortemente em manter o padrão de qualidade e entrega e, para isso, busca frequentemente melhorar seus processos e atualizar instalações e equipamentos. Houve melhoria nos fornos e sistematização de processos de trabalho. O gestor se orgulha de ser considerado um exemplo pelos órgãos de controle sanitário e zela pelo aprimoramento de políticas e boas práticas.

O gestor do negócio é muito envolvido na operação, mas é capaz de analisar e implementar medidas que podem ser consideradas táticas, tais como alteração em equipamentos, formulação de políticas e práticas para empregados, dentre outras.

#### 4.1.7.3. Análise das funções de controladoria do Caso 7

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 7:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa controla aspectos relacionados à qualidade e à entrega dos produtos, monitorando sistematicamente a satisfação dos clientes e a performance dos entregadores. Tais informações servem de subsídio para identificar pontos de melhoria e gerenciar a eficiência, mas não são utilizadas para formulação de planos de longo prazo ou análises mais sofisticadas (proposições P3, P4 e P5).
- c. Função de Custos: Existe acompanhamento de custos e margens, principalmente com base em custo padrão (já que os preços oscilam muito, segundo o gestor). A empresa possui uma política de repassar a inflação em menor magnitude, mas cerca de duas vezes por ano. A principal referência é o reajuste salarial dos funcionários, estabelecido pelo sindicato da categoria. As informações de custos não costumam ser utilizadas diretamente para fundamentar estas práticas (proposições P6, P7 e P8).
- d. Função Tributária: Função Tributária: a empresa já pensou em adotar iniciativas para reduzir carga tributária, mas concluiu a partir da experiência prática que não vale à pena. Há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).

- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações, mas não constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz pouco uso das atividades associadas a esta função (proposição P15), restringindo-se ao controle de contas bancárias e gestão das contas a pagar e a receber.

#### 4.1.7.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 7

A apresentação concisa da análise do Caso 7 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 9 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 7**

#### **Caso 7 - Dados e caracterização - resumo**

<b>Item</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Particularidades / Comentários</b>
Funcionários (quantidade)	11	
Porte (classificação)	Microempresa	
Unidades (quantidade)	1	
Sócios (quantidade)	2	Núcleo familiar: pai e filho
Público Alvo (classificação)	classe média-baixa	
Localização (classificação)	bairros periféricos	Itapeverica Serra (grande São Paulo)
Opções de serviço (classificação)	apenas delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Tático	Melhorias em instalações e processos para qualidade e entrega
Perfil de comprometimento de recursos	Tático	Busca identificar possibilidades de melhoria de processos
Orientação de gestão (classificação)		
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	Existem relatórios, mas com foco em indicadores de qualidade
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso moderado	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso moderado	
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	não usa	Tabelas em Excel, controle por elemento de gasto e custo padrão
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	não usa	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso moderado	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	uso moderado	Há gestão de risco e seguro para motoqueiros
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	Possui sistemas elementares, principalmente delivery
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso moderado	Gestão de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.1.8. Caso 8: Estrutura mínima e público classe média, foco no salão**

##### **4.1.8.1. Breve descrição do Caso 8**

A pizzaria consiste em um desdobramento de outro empreendimento do qual o proprietário é sócio, um restaurante em outro bairro da cidade (Barra Funda). Foi neste empreendimento que a ideia de atuar no ramo de pizzaria surgiu. Inicialmente, a proposta era oferecer pizzas no sistema de rodízio em uma casa ao lado do restaurante, aproveitando a boa reputação e a estrutura da casa que funcionava praticamente no mesmo local.

Assim, a pizzaria herdou o clima mais íntimo e descolado de seu antecessor, associado a uma cozinha mais autoral, artesanal e voltada a um público moderno, de certa forma, intelectual. O negócio acabou evoluindo para a abertura da pizzaria no bairro da Vila Madalena, em 2019 (algum tempo antes da pandemia de Covid 19). Atualmente, a casa da Barra Funda segue funcionando como restaurante autoral e oferece pizzas apenas aos domingos.

A casa da Vila Madalena é um estabelecimento bastante enxuto: possui apenas 4 funcionários, e as entregas são feitas por meio da estrutura de aplicativos específicos, principalmente o ifood. O foco principal da pizzaria é seu pequeno salão, dimensionado para atender aproximadamente 30 lugares. A ideia é servir um público que não quer somente fazer uma refeição, mas busca descontração e entretenimento. Esse perfil é favorecido pela localização no famoso bairro boêmio da Vila Madalena, próximo a bares tradicionais da noite paulistana (é vizinha do tradicional bar Astor). A proposta é oferecer também bebidas e um ambiente agradável, onde as pessoas permaneçam por um tempo maior.

##### **4.1.8.2. Análise da orientação de gestão do Caso 8**

Ao focar no atendimento local em detrimento do delivery, o estabelecimento foi bastante afetado pelos impactos da pandemia de Covid 19. O proprietário afirma que as entregas, realizadas por meio de aplicativos, não são tão rentáveis quanto a operação em salão, que implica em maior consumo de bebidas e produtos com alto valor agregado. Assim, as alterações no comportamento dos clientes ocasionadas por este período ainda são um importante desafio para a operação do negócio.

Não obstante tais dificuldades, busca-se diversificar a abordagem da pizzaria, principalmente ao oferecer experiências novas aos clientes. Atualmente, está sendo montado um bar no estabelecimento para ampliar a linha de coquetelaria. O gestor afirma que tem notado maior preferência de clientes por drinks (em comparação com a cerveja), principalmente pelo público feminino. Funciona também como uma alternativa ao vinho, outro produto muito importante para o estabelecimento.

O empreendedor procura se diferenciar significativamente do típico estabelecimento da região, mais centrado em um público jovem e interessado no que ele caracteriza como “bagunça”. Nesse sentido, estabelece como foco um público mais intelectualizado, interessado em vinhos naturais, drinks e outros itens que sejam sofisticados e de qualidade.

Considera que a abordagem artesanal e a qualidade dos ingredientes representam um importante diferencial: utiliza ingredientes orgânicos e de pequenos produtores. Em função disso, não busca reduzir o custo de qualquer jeito e costuma ser fiel aos seus fornecedores. Por exemplo, o queijo é artesanal, e possui fornecedor específico. O mesmo se dá em relação à calabresa e outros embutidos. Em geral, considera os principais fornecedores como parceiros, praticamente amigos (são fornecedores pequenos) e

A pizzaria relatou a realização de ações voltadas a alterar seu escopo de forma significativa, tais como a abertura do bar, a realização de parcerias estratégicas com distribuidores de vinhos naturais e orgânicos, além da preocupação com a identidade visual e sua identificação com seu público alvo. Além disso, o gestor vem buscando realizar eventos tanto no próprio local quanto em outros estabelecimentos e ocasiões específicas. Também estuda expandir a operação por meio da comercialização de produtos feitos pela pizzaria, como molhos e temperos.

O grande gargalo é a restrição de recursos: na medida em que o gestor administra o dia a dia da operação e relata ter sentido dificuldade na disponibilidade de recursos financeiros após a pandemia, algumas iniciativas não são implementadas com a celeridade que gostaria. Afirma que a contratação de um gerente poderia auxiliar na realização de alterações adicionais, mas que a situação atual não é compatível com este tipo de investimento.



#### 4.1.8.3. Análise das funções de controladoria do Caso 8

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 8:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a empresa controla apenas dados relacionados a campanhas de divulgação e exposição em redes sociais (por exemplo, quantidade de seguidores no Instagram, atualmente em torno de 15 mil). Também busca exposição na mídia, por exemplo, jornais e revistas. Não possui CRM, cadastro de clientes ou campanhas mais individualizadas. O relacionamento interpessoal é muito importante para definir estratégias. Conversa bastante com pessoas do ramo, profissionais que tem familiaridade com o setor de bares e restaurantes. Não possui elementos estruturados para planejamento, afirma que é tudo “intuitivo”, baseado em tentativa e erro. As informações que são obtidas a partir dos controles das campanhas de divulgação e mídias sociais servem apenas para ajustar a abordagem utilizada e indicar eventuais pontos de melhoria (proposição P4). O impacto das práticas identificadas é muito pequeno no que diz respeito à formulação de planos de longo prazo e aprimoramento na efetividade operacional (proposições P3 e P5).
- c. Função de Custos: o gestor possui planilhas em Excel onde realiza o acompanhamento dos gastos segregados por elementos de custos (tipo de gasto), além do monitoramento de entradas e saídas de recursos por meio de relatórios mais associados à função financeira. Algumas informações específicas do negócio são utilizadas para decisões pontuais, tais como a realização de eventos ou a condução de novas iniciativas e melhorias no estabelecimento, além de possível contratação de pessoal. É possível concluir que a organização faz uso apenas moderado de informações de custos para tomada de decisões e a gestão do negócio se baseia em análises mais superficiais e intuitivas (proposições P6, P7 e P8).

- d. Função Tributária: Função Tributária: a empresa já pensou em adotar iniciativas para reduzir carga tributária, mas concluiu a partir da experiência prática que não vale à pena. Há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações, mas não constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa utiliza informações de fluxo de caixa e entrada e saída de recursos como ferramenta importante de gestão. Parte significativa das decisões de gestão levam em conta informações produzidas no âmbito dos relatórios produzidos no âmbito da função financeira, notadamente no que diz respeito à disponibilidade de recursos e planejamento de curto e médio prazo (proposição P15).

#### 4.1.8.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 8

A apresentação concisa da análise do Caso 8 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 10 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 8****Caso 8 - Dados e caracterização - resumo**

<b>Item</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Particularidades / Comentários</b>
Funcionários (quantidade)	4	São 4 funcionários, mas o dono participa ativamente da operação
Porte (classificação)	Estrutura mínima	
Unidades (quantidade)	1	Há outra unidade, mas um restaurante com gestão independente
Sócios (quantidade)	1	
Público Alvo (classificação)	classe média	
Localização (classificação)	bairros médios	Vila Madalena
Opções de serviço (classificação)	foco no salão	Há delivery, mas o foco principal é o salão
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Estratégico	Promove mudanças significativas no escopo, incluindo serviços oferecidos, relação com público alvo e parceiros estratégicos
Perfil de comprometimento de recursos	Tático	Ocupa-se principalmente da operação e de melhorias incrementais
Orientação de gestão (classificação)	Estratégico	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso moderado	Gestão não estruturada, utiliza apenas alguns dados de marketing
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	não usa	
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso moderado	Tabelas em Excel, controle por elemento de gasto
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso moderado	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso moderado	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	Possui sistemas elementares, principalmente delivery
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso intenso	Gestão de fluxo de caixa (gestão financeira e planejamento)

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.9. Caso 9: Estrutura mínima e público classe média-baixa, salão e delivery (1)

##### 4.1.9.1. Breve descrição do Caso 9

Localizada em Osasco, a pizzaria funciona há 23 anos e possui atendimento consolidado tanto em delivery quanto no salão. Há apenas um funcionário registrado, o pizzaiolo, e os próprios sócios são responsáveis pela condução das atividades.

A pizzaria já teve outra unidade, mas em razão da dificuldade de administrar duas unidades separadas, optou-se por permanecer com apenas uma delas. Os sócios são um casal e ambos

atuam no salão da pizzaria. Além disso, a esposa se dedica ao acompanhamento financeiro e o marido se ocupa das outras funções administrativas e de suprimentos. Além disso, há colaboradores free-lancers contratados eventualmente, além do apoio adicional das filhas, quando necessário.

A pizzaria tem uma preocupação com a realização de marketing digital e conta com assessoria especializada contratada para essa finalidade. Além disso, conta com apoio informal de escritório de advocacia. Também enfatiza a parceria com aplicativos de entrega, principalmente o ifood. No entanto, busca concentrar as vendas em aplicativo próprio, desenvolvido em uma plataforma padronizada.

#### 4.1.9.2. Análise da orientação de gestão do Caso 9

A pizzaria se preocupa principalmente em manter ou aumentar a rentabilidade. Assim, busca incrementar vendas (a partir de iniciativas frequentes de abordagens de marketing digital) ou racionalização de custos (por exemplo, com iniciativas que visam minimizar os gastos, tais como o desenvolvimento de aplicativo específico em plataforma própria para evitar as taxas dos grandes aplicativos).

Entretanto, a atuação do proprietário concentra-se nas atribuições operacionais, sem dedicação para atividades estratégicas ou táticas. O gestor atua em todas as frentes, até mesmo fazendo entregas, se necessário.

#### 4.1.9.3. Análise das funções de controladoria do Caso 9

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 9:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).

- b. Função Gerencial-Estratégica: utiliza ferramentas automatizadas de avaliação junto aos clientes e os relatórios extraídos dos aplicativos de entrega. Tais informações são utilizadas como suporte à gestão apenas no que diz respeito a melhorias operacionais (proposição P5), mas não contribui para aspectos estratégicos ou táticos (proposições P3 e P4).
- c. Função de Custos: utiliza planilhas para cálculo de precificação baseada em custo padrão. As informações são elaboradas e consultadas sistematicamente, sempre que o gestor identifica variações relevantes na rentabilidade do negócio. As informações de custos são utilizadas para auxiliar na melhoria de eficiência (proposição P8), mas não auxilia na formulação e execução de estratégias ou alterações táticas (proposições P6 e P7).
- d. Função Tributária: Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias, e eventualmente encontra dificuldades inclusive em aspectos mandatórios (proposição P10). Entretanto, não há subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações, mas não constitui um elemento muito relevante para o negócio (proposição P14).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa faz pouco uso das atividades associadas a esta função (proposição P15), restringindo-se ao controle de contas bancárias e gestão das contas a pagar e a receber.

A apresentação concisa da análise do Caso 9 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 11 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 9**

**Caso 9 - Dados e caracterização - resumo**

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	1	Há 1 funcionário, além dos 2 sócios e free-lancers
Porte (classificação)	Estrutura mínima	
Unidades (quantidade)	1	Proprietário afirma que já chegou a ter 2 unidades
Sócios (quantidade)	1	Núcleo familiar: marido e mulher
Público Alvo (classificação)	classe média-baixa	
Localização (classificação)	bairros periféricos	Campo Limpo
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	Há salão, mas o foco é o delivery
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Tático	Promove ações restritas à divulgação via marketing digital e desenvolvimento de aplicativo específico da pizzeria
Perfil de comprometimento de recursos	Operacional	Gestor dedicado à operação, atua inclusive como entregador
Orientação de gestão (classificação)		
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	não usa	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso moderado	utiliza informações de pedidos e feedback de clientes para gestão
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	não usa	
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	não usa	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso moderado	informações para precificação e cálculo de rentabilidade (pontual)
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	apenas apuração de tributos (mandatório)
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	uso moderado	usa aplicativos de parceiros e aplicativo próprio
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	não usa	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.10. Caso 10: Estrutura mínima e público classe média-baixa, salão e delivery (2)

##### 4.1.10.1. Breve descrição do Caso 10

A pequena pizzeria funciona no bairro periférico Jardim Olinda. Atualmente, possui 2 funcionários, os entregadores (motoboys). Até recentemente, eram 4 funcionários: dois pizzaiolos e dois motoboys, mas atualmente o dono atua como pizzaiolo e conduz o negócio com o apoio do filho de 16 anos e, aos finais de semana, da irmã. Relata que não consegue contratar pessoas confiáveis, nem para a posição de pizzaiolo e nem para atividades

administrativas (relata já ter contratado cerca de dez pessoas ao longo do ano, sendo que todas saíram em pouco tempo, em um giro muito alto de funcionários).

Possui apenas uma unidade, mas o proprietário afirma que no passado já chegou a ter 4 unidades, mas fechou três delas por considerar que o volume de trabalho não compensava o retorno: produzia um resultado insatisfatório diante do custo envolvido, inclusive o custo de oportunidade do próprio tempo do gestor, problema atribuído à dificuldade de encontrar mão de obra adequada.

O empreendedor não possui sócios, administra o negócio sozinho. Considera que a experiência que já possui é suficiente para gestão e prefere evitar eventuais conflitos com sócios que não conhecem o ramo e poderiam tentar influenciar na gestão.

A pizzaria possui um salão pequeno, com cerca de 5 mesas, mas o foco é o delivery. O estabelecimento funciona há aproximadamente dez anos, embora tenha alterado sua razão social e caracterização formal há aproximadamente 4 anos (antes operava sob outro CNPJ).

#### 4.1.10.2. Análise da orientação de gestão do Caso 10

Na visão do empreendedor, a grande dificuldade para gestão do negócio é a falta de mão de obra adequada. Relata que, em função dessa dificuldade, não pensa em expandir nem em alterar significativamente o escopo do negócio. Pelo contrário: está buscando diversificar os negócios e reduzir a dedicação na pizzaria para se dedicar mais a outro ramo de negócio que passou a atuar, composto por mini mercados em condomínios. Nesse sentido, seu plano de longo prazo consiste em vender a pizzaria.

Atualmente, não consegue se dedicar para atividades táticas ou estratégicas, apenas operacionais. Em função desta situação, a postura de gestão da empresa é restrita à condução das atividades operacionais.

#### 4.1.10.3. Análise das funções de controladoria do Caso 10

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 10:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão estratégica neste caso (proposições P1 e P2).
- b. Função Gerencial-Estratégica: a principal fonte de informações para decisões táticas e estratégicas consiste nos relatórios dos aplicativos de delivery, além do feedback direto dos clientes, geralmente por mensagem (whatsapp), mas que não é sistematizado. Tais informações servem de subsídio para identificar pontos de melhoria e gerenciar a eficiência (proposição P5), mas não são utilizadas para formulação de planos de longo prazo ou análises mais sofisticadas (proposições P3 e P4).
- c. Função de Custos: relata que a última vez que pensou em aspectos de gestão e custos foi há cerca de quatro anos, ocasião em que calculo custo padrão dos produtos para fins de precificação. Possui pouco controle, relata que está meio bagunçado. Tem uma pessoa contratada que faz algumas atividades pontuais de análise financeira durante alguns dias da semana, mas sem produção de informações efetivas para administração. Afirma que existem planilhas de controle, mas não são atualizadas em base mensal e estão desatualizadas. Não toma decisões com base em custo ou informações financeiras e as informações de custos não costumam ser utilizadas diretamente para fundamentar quaisquer práticas de gestão (proposições P6, P7 e P8).
- d. Função Tributária: Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios relevantes para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).



- f. Função de Gestão da Informação: a empresa utiliza sistemas de informações apenas relacionados ao controle de pedidos, mas não constitui um elemento relevante para o negócio (proposição P14).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: a empresa não faz uso das atividades associadas a esta função (proposição P15).

#### 4.1.10.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 10

A apresentação concisa da análise do Caso 10 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 12 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 10**

##### **Caso 10 - Dados e caracterização - resumo**

<b>Item</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Particularidades / Comentários</b>
Funcionários (quantidade)	2	Há 2 funcionários, além do sócio e dois familiares
Porte (classificação)	Estrutura mínima	
Unidades (quantidade)	1	Proprietário afirma que já chegou a ter 4 unidades
Sócios (quantidade)	1	Único dono, mas familiares participam do negócio
Público Alvo (classificação)	classe média-baixa	
Localização (classificação)	bairros periféricos	Campo Limpo
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	Há salão, mas o foco é o delivery
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Operacional	Não promove ações estratégicas ou táticas e tem intenção de sair do ramo de pizzaria
Perfil de comprometimento de recursos	Operacional	Gestor dedicado à operação, atua inclusive como pizzaiolo
Orientação de gestão (classificação)		
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	não usa	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso moderado	utiliza informações de pedidos e feedback de clientes para gestão
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	não usa	
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	não usa	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	não usa	
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	não usa	
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	não usa	

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.1.11. Caso 11: Estrutura mínima e público classe média-baixa, apenas delivery**

##### 4.1.11.1. Breve descrição do Caso 11

A pizzaria está localizada no município de Itapeverica da Serra, em um local mais periférico, e atende apenas por meio de delivery. No passado, houve a experiência de disponibilizar atendimento em salão, mas esta opção foi descontinuada por não fornecer receita suficiente para cobrir o custo do serviço.

Além das pizzas, a empresa também oferece esfiha aberta, cujo processo de produção é muito parecido com as pizzas que são feitas. Há apenas uma funcionária contratada, que atua apenas aos finais de semana para auxiliar no preparado dos produtos. Além disso, os motoqueiros são contratados por dia, recebem um valor de diária e o valor correspondente à taxa de entrega. Não há vínculo entre os entregadores e a pizzaria, e a quantidade de motoqueiros pode variar.

Atualmente, também não está trabalhando com aplicativos de entrega (ifood), pois considera o valor das taxas muito oneroso para o negócio. Parar de atender via aplicativo foi uma das alternativas encontradas para enxugar os custos de operação, já que a concorrência local é muito acirrada, o que torna mais difícil aumentar o preço.

O proprietário faz praticamente tudo na pizzaria, desde a parte de suprimentos (compras e estoque), as tarefas administrativas e também a preparação das pizzas: passou a atuar como pizzaiolo depois que teve problemas relacionados ao comprometimento e à rotatividade dos funcionários. A esposa também ajuda na condução do negócio realizando atividades de apoio e atendimento.

##### 4.1.11.2. Análise da orientação de gestão do Caso 11

A empresa já atuou no passado com escopo distinto, mas foi realizando alterações com o intuito de reduzir os custos. A principal mudança que foi feita em termos de escopo foi a utilização do aplicativo de entrega, mas parou de atuar por este canal por considerar as taxas muito altas em relação ao retorno oferecido.

O proprietário responde praticamente por todas as etapas da operação, inclusive a operação. Em suas palavras: “eu tinha muita experiência em fazer a massa, em fazer tudo. Eu só não tinha habilidade em manipular, abrir a massa. Até recheiar eu já recheava bem, aí eu encarei. Eu sou pizzaiolo hoje também”.

Não há tempo para se dedicar à gestão, tanto em relação a melhorar a capacitação para gestão quanto para desenvolver novas iniciativas para melhorar o negócio. A empresa tem uma postura de gestão preponderantemente operacional.

#### 4.1.11.3. Análise das funções de controladoria do Caso 11

No que diz respeito ao uso das funções de controladoria, é possível destacar brevemente algumas características observadas no Caso 11:

- a. Função Contábil: a empresa contrata serviços de contabilidade terceirizados apenas para cumprimento de suas obrigações fiscais e trabalhistas, e a Função Contábil não é utilizada e não tem qualquer importância para a gestão (proposições P1 e P2). O gestor tem a intenção de simplificar ainda mais sua estrutura para passar a operar como microempreendedor individual (MEI), mas segregando a operação em dois negócios, uma pizzaria em seu nome e uma esfiaria no nome da empresa, de modo a conseguir enquadrar o negócio nos limites legais.
- b. Função Gerencial-Estratégica: o gestor utiliza apenas agendas em papel para registrar a movimentação do negócio, que se restringe aos produtos vendidos e aos gastos. Tais informações servem como registro caso haja necessidade de alguma análise específica, mas não são utilizadas habitualmente como instrumento de gestão, nem para formular ou executar a estratégia e nem para melhorar a efetividade operacional (proposições P3, P4 e P5).
- c. Função de Custos: o acompanhamento dos custos é feito em agendas de papel e é realizado sem separação entre gastos pessoais e os gastos da empresa: “eu ainda tenho as velhas agendas, tenho um monte delas com a continha, nem separa o fluxo do caixa com o seu salário, nem salário você tem, né?”. Alguns cálculos são feitos

episodicamente para sustentar certas decisões. O empreendedor revela a forma de utilização de informações de custos ao explicar os motivos que levaram à interrupção da atividade no salão: “o pessoal chegava e pedia uma pizza meio a meio e um refrigerante barato de 2 litros. Sentavam 4 ou 5 pessoas na mesa, tomavam esse refrigerante e comiam a pizza. Ficavam uma hora na mesa, acabavam com dois potes de ketchup e mostarda, quebravam copos e depois ainda tinha que repor um pacote inteiro de guardanapos. O valor que ele gastava era praticamente o mesmo se tivesse levado a pizza pra comer na casa dele”. As informações são todas intuitivas, sem que exista qualquer controle de custos. Sendo assim, pode-se considerar que a organização não dispõe e não usa informações relacionadas a custos (proposições P6, P7 e P8).

- d. Função Tributária: Função Tributária: há um escritório de contabilidade terceirizado que apura os impostos a pagar e cumprem as obrigações acessórias (proposição P10), mas sem oferecer subsídios para atividades de planejamento ou formulação de estratégia (proposição P9).
- e. Não foram identificadas atividades que caracterizem o uso efetivo das funções de Controles Internos (proposição P11), Proteção e Controle de Ativos (proposição P12) e Controle de Riscos (proposição P13).
- f. Função de Gestão da Informação: com exceção dos aplicativos de entrega, quando utilizados, a empresa praticamente não utiliza sistemas de informações. Nas palavras do gestor: “eu faço tudo no papel, tudo na mão, então eu conheço assim meus clientes. Eu conheço a pessoa desde o colo da mãe, aí cresceu, casou... Então eu atendo a avó, a mãe, a filha, a família nova. Eu tenho clientes comigo há 30 anos, então eu conheço o meu cliente. Eu sei que dia que ele vai ligar, eu sei qual o produto que ele quer, eu tenho isso tudo comigo, sabe...”. Assim, é possível afirmar que a empresa praticamente não possui a função de gestão da informação. (proposição P14).
- g. Função de Finanças ou Tesouraria: conforme exposto em itens anteriores, a empresa não faz uso das atividades associadas a esta função (proposição P15).

#### 4.1.11.4. Resumo: dados e caracterização do Caso 11

A apresentação concisa da análise do Caso 11 pode ser resumida no quadro a seguir:

**Tabela 13 – Resumo dos dados e caracterização do Caso 11**

**Caso 11 - Dados e caracterização - resumo**

Item	Caracterização	Particularidades / Comentários
Funcionários (quantidade)	1	Há 1 funcionário, além do sócio, dois familiares e free-lancers
Porte (classificação)	Estrutura mínima	
Unidades (quantidade)	1	
Sócios (quantidade)	1	Único dono, mas familiares participam do negócio
Público Alvo (classificação)	classe média-baixa	
Localização (classificação)	bairros periféricos	Itapecerica Serra (grande São Paulo)
Opções de serviço (classificação)	apenas delivery	
<b>Análise da orientação de gestão</b>		
Perfil de gestão de escopo	Operacional	O empreendedor faz tudo: suprimentos, administração e operação
Perfil de comprometimento de recursos	Operacional	Gestor dedicado à operação, atua inclusive como pizzaiolo
Orientação de gestão (classificação)	Operacional	
<b>Proposições de pesquisa</b>		
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	não usa	Possui apenas contabilidade fiscal (mandatória)
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	não usa	
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	não usa	
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	não usa	
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	não usa	
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	não usa	Cálculos pontuais com dados estimados de cabeça
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	não usa	
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	não usa	Controle em papel misturando empresa com gastos pessoais
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	não usa	
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso moderado	Apenas apuração de tributos (mandatório)
(P11) Função de Controle Interno p/ efet. operacional	não usa	
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	não usa	
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	não usa	
(P14) Função de Gestão da Informação para efet. operacional	não usa	
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	não usa	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.12. Quadro comparativo entre os casos

O resumo sistematizado das principais características dos casos objeto de análise pode ser visualizado comparativamente por meio do quadro a seguir:



**Tabela 14 – Resumo comparativo dos dados e caracterização dos casos apresentados**

Item	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10	Caso 11
Funcionários (quantidade)	200	65	27	17	15	12	11	4	1	2	1
Porte (classificação)	Médio porte	Pequeno porte	Pequeno porte	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Estrutura mínima	Estrutura mínima	Estrutura mínima	Estrutura mínima
Unidades (quantidade)	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1
Sócios (quantidade)	6	2	3	3	3	1	2	1	1	1	1
Público Alvo (classificação)	alta classe	classe média	classe média	classe média	classe média-baixa	classe média	classe média-baixa	classe média	classe média-baixa	classe média-baixa	classe média-baixa
Localização (classificação)	bairros nobres	bairro periférico	bairro médio	bairros médios	bairros periféricos	bairros periféricos	bairros periféricos	bairros médios	bairros periféricos	bairros periféricos	bairros periféricos
Opções de serviço (classificação)	salão e delivery	apenas delivery	salão e delivery	salão e delivery	salão e delivery	apenas delivery	apenas delivery	salão e delivery	salão e delivery	salão e delivery	apenas delivery
<b>Análise da orientação de gestão</b>											
Perfil de gestão de escopo	Estratégico	Estratégico	Tático	Estratégico	Tático/Operacional	Operacional	Tático	Estratégico	Operacional	Operacional	Operacional
Perfil de comprometimento de recursos	Estratégico	Estratégico	Tático	Estratégico	Operacional	Tático/Operacional	Tático	Tático	Operacional	Operacional	Operacional
Orientação de gestão (classificação)	Estratégico	Estratégico	Tático	Estratégico	Operacional	Operacional	Tático	Estratégico	Operacional	Operacional	Operacional
<b>Funções de controladoria</b>											
(P1) Função Contábil para formulação da estratégia	uso moderado	não usa	não usa	uso intenso	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa
(P2) Função Contábil para execução da estratégia	uso moderado	não usa	não usa	uso intenso	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa
(P3) Função Gerencial-Estratégica para formulação da estratégia	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso intenso	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa
(P4) Função Gerencial-Estratégica para execução da estratégia	uso intenso	uso intenso	uso moderado	uso intenso	não usa	uso moderado	uso moderado	uso moderado	não usa	não usa	não usa
(P5) Função Gerencial-Estratégica para efetividade operacional	uso intenso	uso intenso	uso intenso	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso moderado	não usa	uso moderado	uso moderado	não usa
(P6) Função de Custos para formulação da estratégia	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso intenso	não usa	uso moderado	não usa	uso moderado	não usa	não usa	não usa
(P7) Função de Custos para execução da estratégia	uso intenso	uso intenso	uso intenso	uso intenso	não usa	uso moderado	não usa	uso moderado	não usa	não usa	não usa
(P8) Função de Custos para efetividade operacional	uso intenso	uso intenso	uso intenso	uso intenso	não usa	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	não usa	não usa
(P9) Função Tributária para formulação da estratégia	uso moderado	não usa	não usa	uso intenso	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa
(P10) Função Tributária para efetividade operacional	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado
(P11) Função de Auditoria e Controle Interno p/ efet. operacional	uso intenso	não usa	uso moderado	uso moderado	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa
(P12) Função de Proteção e Controle de Ativos para operacional	uso intenso	não usa	não usa	uso moderado	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa	não usa
(P13) Função de Controle de Riscos para efetividade operacional	uso intenso	não usa	não usa	uso moderado	não usa	não usa	uso moderado	não usa	não usa	não usa	não usa
(P14) Função de Gestão da Informação para efetivid. operacional	uso intenso	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	não usa	não usa
(P15) Função de Finanças ou Tesouraria* para operacional	uso intenso	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso moderado	uso intenso	não usa	não usa	não usa

Fonte: elaborado pelo autor

## **4.2. Resultados dos estudos de casos comparados**

A pesquisa apoia-se no modelo de estudo de caso comparativo cujo desenho leva em conta três dimensões distintas e complementares: a dimensão temporal, a dimensão do nível ou escala do objeto e a dimensão dos atores e interações entre as variáveis objeto do estudo.

Com base nessa estrutura, a análise deve ser conduzida inicialmente aprofundando cada uma das perspectivas para então contemplar a comparação dos casos sob uma visão mais abrangente.

### **4.2.1. Características gerais e orientação de gestão nas empresas pesquisadas**

As empresas investigadas oferecem apenas um pequeno recorte de um setor muito grande e bem diversificado: são mais de 26 mil pizzarias apenas no estado de São Paulo (APUBRA, 2022), apenas uma fração de pequenos negócios representativos. De qualquer forma, algumas constatações podem ser observadas a partir da breve análise dos casos.

Um aspecto a ser mencionado consiste na relação entre o porte da empresa e sua orientação de gestão (Mello, 2015). Na pequena amostra investigada, é possível observar a maior prevalência da orientação de gestão mais estratégica nas empresas maiores, ao passo que nas empresas de menor porte (até 5 empregados), identificou-se a preponderância de uma orientação essencialmente operacional.

Nos casos investigados, a principal explicação para este fenômeno é a maior escassez de recursos nas empresas com menor porte, somente a estrutura mínima de funcionamento. São empresas que atuam com menos de 5 funcionários (sendo que três das empresas pesquisadas possuem apenas um ou dois funcionários fixos contratados). Nesses casos, os sócios gestores atuam ativamente na operação e sobra pouco tempo para conceber e avaliar alternativas de modificação de escopo ou buscar elementos diferenciadores.

No grupo de empresas investigadas consideradas com estrutura mínima (na amostra, todas com menos de 5 funcionários) ficou evidente o acúmulo de funções administrativas com atividades de apoio à operação, além da execução de tarefas puramente operacionais. Entre as quatro empresas classificadas neste grupo, em dois casos o proprietário atuava também como



pizzaiolo, e em um terceiro caso o proprietário auxiliava na realização das entregas dirigindo seu próprio carro ou motocicleta em dias de maior movimento.

No caso das pizzarias analisadas, há outras características relevantes que possuem relação com as práticas de gestão, a orientação estratégica e o posicionamento do negócio. Por exemplo, em empresas menores, constatou-se a participação frequente de familiares tanto na administração quanto na operação do negócio (casos 7, 9, 10 e 11). São recursos que podem ser relevantes no que diz respeito às práticas de gestão, além de representarem custos implícitos importantes para conhecer o resultado real do empreendimento.

Também foi constatada a utilização frequente de mão de obra informal nos restaurantes, principalmente entregadores autônomos (motoboys) e auxiliares de cozinha e atendimento que atuam aos finais de semana (free-lancers). Em geral, tais profissionais são remunerados por dia de trabalho e representam um custo variável para o estabelecimento.

Em relação à orientação de gestão, observou-se as que empresas com uma postura considerada mais estratégica no âmbito desta pesquisa buscam definir e manter seu posicionamento estratégico por meio da adoção de medidas que preservem ou ampliem as características distintas e diferenciadoras da organização. Dentre os elementos que permitiram esta constatação encontram-se as iniciativas para melhorar as características do produto (casos 1, 4 e 8), diversificar os produtos e serviços oferecidos (casos 4 e 8) e aumentar a percepção de valor pelo cliente por meio da diferenciação da marca e marketing mais agressivo (caso 2).

Além das iniciativas consideradas mais estratégicas, foram observadas ações táticas voltadas ao desenvolvimento de recursos capazes de melhorar a estrutura da empresa e aumentar a captura de valor pela firma, tais como ampliar os canais de atendimento disponíveis (caso 2), iniciativas para otimização de divulgação e marketing (casos 2, 5, 6, 8 e 9), reestruturação e aprimoramento de instalações e equipamentos (casos 3 e 7), formulação de políticas e práticas para empregados (casos 3 e 7), dentre outras.

Há que se destacar a importância de elementos contextuais nas práticas de gestão da organização, principalmente aquelas associadas ao perfil do dono, sua experiência pregressa e outras características pessoais. Proprietários com experiência anterior em gestão tendem a fazer

uso mais intenso de ferramentas de gestão e funções de controladoria, e o mesmo acontece quando o proprietário também é sócio em outros empreendimentos (ou a pizzaria é parte de um grupo maior).

Também vale destacar que a idade e o nível de maturidade do empreendimento também influenciam sua orientação de gestão. Empresas mais novas tendem a adotar iniciativas que promovam alterações em seu escopo, o que é natural, já que a empresa busca se estabelecer (casos 3, 4 e 8). Por sua vez, algumas empresas consolidadas ou mais antigas quase não consideram alternativas de mudança, principalmente as pequenas ou com estrutura mínima (casos 5, 7 e 11).

#### **4.2.2. Aspectos de funções de controladoria para gestão estratégica**

A pesquisa se propõe a investigar em que aspectos a adoção e a utilização de funções de controladoria contribuem para a gestão estratégica em pequenos negócios. Nesse sentido, a análise das características individuais de cada caso revela a interação entre as principais variáveis de interesse da pesquisa.

Sob essa perspectiva e com base nas discussões teóricas e nas evidências colhidas a partir da pesquisa de campo, o papel das funções de controladoria nas empresas menores ocorre da seguinte maneira:

##### **(1) Função Contábil**

Quando restrita à manutenção de registros contábeis, elaboração e análise de demonstrações, consiste em algo desnecessário para empresas menores. Trata-se de um grupo de empresas que não é obrigada a preparar e divulgar demonstrações contábeis para usuários externos, seus investidores são os proprietários gestores, que possuem pleno conhecimento de sua situação patrimonial e financeira. Empresas deste porte raramente necessitam destes relatórios contábeis para negociar crédito junto a investidores ou instituições financeiras (na pesquisa de campo, a utilização da contabilidade para esta finalidade foi constatada apenas no caso 4), de modo que a preparação habitual da contabilidade societária é considerada um ônus desnecessário.

De modo geral, a organização consegue suprir certas necessidades específicas de controle e informação de outras formas. Por exemplo, quando necessário, por meio do controle de endividamento (em detrimento dos passivos contábeis) e estimativa de reposição de equipamentos (no lugar do controle do ativo imobilizado). A contabilidade que empresas desse porte necessita pode ser suprida por meio dos aspectos fiscais e tributários e pelo controle de fluxo de caixa, abordados em funções de controladoria específicas.

Esta percepção a respeito da pouca utilidade da contabilidade societária parece estar alinhada à proposição de Zimmerman (2015). O autor destaca a crescente inadequação da contabilidade societária para subsidiar análises em empresas com características distintas das grandes empresas tradicionais. Isso se aplica a empresas de tecnologia baseadas em ativos intangíveis que não são representados nas demonstrações contábeis, mas também no caso de empresas de menor porte.

Nesse sentido, a manutenção de atividades voltadas à contabilidade (i) não promove ações mais estratégicas (proposição P1); (ii) não melhora a eficiência operacional em empresas menores (proposição P2); e (iii) se for realizada, exige dedicação excessiva de recursos sem que haja contrapartida em benefícios para a gestão estratégica.

## (2) Função Gerencial-Estratégica

A literatura é prolífera em associar atividades associadas à função gerencial-estratégica a uma postura mais alinhada às decisões estratégicas da empresa, notadamente quando se tratam de práticas relacionadas ao planejamento e controle gerencial (Frezatti, 2011; 2015).

No entanto, os resultados da investigação sugerem que abordagens estruturadas de planejamento e controle são pouco comuns em pequenos negócios, mesmo em empresas mais organizadas e compostas por profissionais com boa formação educacional e tecnicamente qualificados (casos 3, 4 e 7). Um possível motivo para que estas práticas não sejam estruturadas formalmente é a existência do proprietário atuante, que acumula diversas funções de gestão e conhece a organização profundamente.

Rituais e relatórios de planejamento e controle parecem ser mais importantes quando existe necessidade de formalizar o consenso das decisões para que sejam seguidas pelos diversos gestores e tomadores de decisão dentro da empresa. Nesse sentido, representam instrumento de comunicação e compromisso entre os pares e entre os líderes e seus subordinados.

Além disso, os processos gerenciais e estratégicos em empresas menores funcionam de forma muito dinâmica e responsiva de acordo com o ambiente. As estratégias costumam ocorrer de forma muito mais emergente do que deliberada. Os planos estão na cabeça do proprietário gestor, que muitas vezes considera desnecessário realizar registros e rituais, ou acredita que não há tempo para mantê-los atualizados.

No entanto, ainda que não exista a necessidade de formalizar o consenso a respeito de planos e decisões com outros gestores, os resultados da investigação sugerem que a comunicação de planos e metas envolvendo todos os membros da empresa pode produzir resultados desejáveis, principalmente por promover engajamento dos funcionários e possibilitar contribuições para a gestão da empresa feitas no sentido *bottom up*, a partir dos funcionários para os gestores (casos 3 e 4).

Além disso, o acompanhamento sistemático dos resultados em diferentes níveis fornece dados importantes para análises mais criteriosas e objetivas, o que tende a melhorar as práticas de avaliação de desempenho, o aprendizado organizacional e a qualidade das decisões tomadas.

Portanto, a comunicação de planos, objetivos e metas e o controle sistemático do desempenho são medidas simples que podem proporcionar ganhos substanciais para a gestão das empresas, contribuindo para que a organização assuma uma postura mais estratégica.

De acordo com os critérios de análise estabelecidos e desde que mantidas em um nível mais simples e assertivo, a realização de atividades voltadas à função estratégica-gerencial (i) aumenta a eficiência operacional das empresas menores, principalmente por meio de informações de acompanhamento e controle e do alinhamento entre os funcionários e os objetivos (proposição P5); (ii) favorece apenas parcialmente a formulação e a

implementação de ações mais estratégicas, principalmente quando são revisitadas sistematicamente e envolvem outros interessados, principalmente gestores e sócios (proposições P3 e P4); e (iii) pode produzir benefícios relevantes, mas requer dedicação de recursos, principalmente atenção e tempo dos gestores.

### (3) Função de Custos

Refere-se à aplicação de métodos e critérios de custeio para obtenção de informações úteis para fins de prestação de contas, valoração de estoques, apuração de resultados e tomada de decisão. No caso das empresas menores, os resultados da investigação sugerem a necessidade de informações de custos para duas finalidades principais: em primeiro lugar, a análise dos resultados e o controle de gastos, o que permite realizar projeções e tomar medidas de gestão de custos em um nível mais geral. Em segundo lugar, observou-se a utilização de informações mais específicas de custo para decisões mais pontuais, como por exemplo, definir preços de produtos (custo padrão e margem de contribuição nos casos 2, 4, 7 e 9), realizar negociações especiais de compra e venda, promover mudanças em processos de produção ou na estrutura da empresa etc.

Considerando as duas principais finalidades indicadas, a investigação sugere que os gestores consideram a aplicação sistemática e recorrente de métodos de custeio algo excessivamente complicado e desnecessário. A rigor, os custos são analisados de forma recorrente (e às vezes de maneira displicente) apenas ao nível dos elementos de custos – os gestores sabem quanto foi gasto em cada mês com salários e gastos de pessoal, aluguel, eletricidade, água, matéria prima, serviços específicos etc. Isso é suficiente para apurar o resultado do período (ainda que isso ocorra preponderantemente em regime de caixa) e tomar medidas relacionadas a contenção de gastos.

Para decisões específicas, as informações de gastos mensais são adaptadas para auxiliar nas escolhas. Em alguns casos específicos, são realizados cálculos de custo padrão para fins de precificação e outras decisões de negócio.

De modo geral, a realização de atividades associadas à função de custos, desde que conduzidas de forma simples e sem tomar tempo excessivo dos gestores (i) aumenta a eficiência operacional dos pequenos negócios (proposição P8), principalmente por possibilitar a consecução das operações a um custo mais baixo, o que libera recursos financeiros que podem ser aplicados em outros usos, eventualmente estratégicos; (ii) pode auxiliar na formulação de estratégias principalmente de forma indireta, na medida em que proporciona subsídios para análise da viabilidade ou rentabilidade de iniciativas aventadas pelos gestores (proposição P6), (iii) pode contribuir para a implementação de estratégias ao fornecer subsídios para decisões de médio e curto prazo (proposição P7); e (iv) requer dedicação dos gestores em termos de tempo, mas se as atividades forem simples e assertivas, pode produzir benefícios significativos que compensam o ônus.

#### (4) Função Tributária

No contexto deste trabalho, contempla não apenas atividades diretamente ligadas a tributos, mas também outros aspectos que envolvem o relacionamento com aspectos burocráticos e legais. Assim, além de planejamento, apuração e pagamento de tributos, contempla questões trabalhistas e adequação a outras normas e regulamentos (inclusive arranjos fiscais específicos, muito relevantes no caso 4).

Por abranger diversos elementos obrigatórios para a empresa, esta função é considerada pelos gestores um “mal necessário”. Geralmente, contempla atividades terceirizadas que podem ser consideradas financeiramente onerosas para empresas menores, com faturamento mais apertado. Engloba contratação de serviços de contabilidade, além de outros prestadores de serviços específicos, tais como advogados, despachantes, despesas cartoriais etc.

As atribuições associadas à função tributária costumam se limitar aos aspectos mínimos exigidos por lei. Ou seja, calcular tributos a serem pagos, manter registros trabalhistas adequados e cumprir obrigações acessórias junto ao fisco. Em alguns casos, alguma ação de planejamento tributário pode ser realizada anualmente, principalmente por ocasião da escolha do enquadramento da empresa no regime tributário menos oneroso.

Além dos valores pagos na contratação dos prestadores de serviços, a função tributária requer ainda dedicação dos gestores para entrega de documentos, esclarecimento de dúvidas, emissão de notas fiscais e pagamento de tributos. Além disso, é recomendável que haja algum nível de conhecimento por parte dos gestores, na medida em que recai sobre ele a responsabilidade caso ocorra algum erro ou omissão. Pode exigir também outros gastos, tais como a aquisição de certificado digital.

Atividades voltadas à função tributária são necessárias, trata-se de algo obrigatório para empresas formalizadas. O desafio é conduzir estas atividades consumindo o mínimo de recursos possível ao mesmo tempo em que mitiga qualquer risco para o negócio. Sendo assim, em geral a função tributária (i) não melhora a eficiência operacional dos pequenos negócios (proposição P10); (ii) não promove ações mais estratégicas (proposição P9); e (iii) requer, necessariamente, a dedicação de recursos importantes para a organização, normalmente algum tempo relevante dos gestores.

#### (5) Função de Controle Interno

Com exceção de alguns casos pontuais relacionados à existência de políticas específicas e controles elementares de matéria prima (principalmente gêneros alimentícios que são perecíveis), não foram identificadas ações significativas relacionadas a esta função em nenhuma empresa investigada e, no caso de microempresas, não há evidências na literatura que indique a realização de auditorias ou práticas de controles internos em empresas deste tamanho. Esta função não se aplica a empresas de pequeno porte (proposição P11).

#### (6) Função de Proteção e Controle de Ativos

Contemplam aspectos relacionados ao controle patrimonial e à proteção dos bens da empresa. Trata-se de práticas voltadas ao registro e ao controle dos ativos imobilizados, sistemas de segurança patrimonial e contratação de seguros. não costumam exigir recursos relevantes da organização, mas também não proporcionam ganhos estratégicos.

A investigação sugere que é algo pouco relevante para empresas menores. Não foi constatada preocupação com assuntos desta natureza, exceto quando as empresas já se tornaram maiores (caso 1). De modo geral, a função de proteção e controle de ativos (i) não melhora a eficiência operacional dos pequenos negócios (proposição 12); (ii) não promove ações mais estratégicas; e (iii) não requer dedicação relevante de recursos.

#### (7) Função de Controle de Riscos

Não foram identificadas ações estruturadas relacionadas ao controle de riscos ao considerarmos apenas as empresas menores investigadas. Esta função parece ser pouco relevante para empresas desse porte (proposição P13).

#### (8) Função de Gestão da Informação

Consiste na gestão dos sistemas de informação da empresa. Esta atividade parece estar ganhando relevância em pequenos negócios, em larga medida pelo contexto da transformação digital e maior oferta de sistemas tecnológicos por um custo baixo, considerado acessível pelos gestores.

Ao longo da investigação, ocorreram diversas ocasiões de adoção de novos sistemas tecnológicos de informação, todos eles acessados de forma digital e online. As evidências sugerem que as empresas têm se beneficiado com a utilização de sistemas. Foram relatados diversos benefícios, principalmente na realização de atividades operacionais relacionadas à interação com clientes (notadamente aplicativos de pedidos) e ferramentas voltadas à gestão de marketing digital.

A função de gestão da informação parece beneficiar a realização de outras funções além daquelas associadas à controladoria. Nesse sentido, (i) promove melhorias na eficiência operacional dos pequenos negócios (proposição P14); (ii) não foi percebida relação direta entre a função de gestão da informação e a condução de ações mais estratégicas; e (iii) não requer dedicação de recursos adicionais de forma relevante, indicando relação custo-benefício favorável.



### (9) Função de Finanças ou Tesouraria

Contempla as atividades voltadas à gestão financeira, pagamentos e recebimentos e controle do fluxo de caixa. As evidências obtidas da investigação sugerem que se trata de uma função muito importante para a gestão das pequenas empresas. Consome tempo relevante dos gestores, mas fornece parte significativa das informações necessárias para tomada de decisão, principalmente nas empresas menores.

O que se percebe na prática é que a função financeira substitui a função contábil e até mesmo as funções estratégico-gerencial e de custos no fornecimento de dados específicos para tomada de decisão. O fluxo de caixa constitui um dos principais instrumentos de controle da empresa, pois indica, em uma perspectiva ampla, o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas. Do ponto de vista do gestor, o que se espera é que em algum momento as decisões bem sucedidas se transformem em entradas de recursos financeiros para a empresa, e esta é a principal medida de sucesso das decisões de gestão adotadas.

Apesar de não ser uma função de controladoria propriamente dita (Borinelli, 2006), a função financeira pode ser considerada uma das mais relevantes associadas ao contexto da controladoria em empresas menores (proposição P15). Sendo assim, (i) promove melhorias na eficiência operacional dos pequenos negócios, na medida em que fornece os dados necessários para gestão de resultados (proposição); (ii) possui relação com a adoção de ações mais estratégicas na medida em que constitui a base para a função de custos; e (iii) requer intensa dedicação de recursos em termos de tempo dos gestores, mas constitui um elemento central para a gestão.

A Tabela 10 a seguir apresenta de forma resumida a frequência em que foram classificadas as proposições de pesquisa de acordo com seu grau de utilização para cada grupo de orientação de gestão estabelecido.

Vale salientar que o Caso 1 está sendo considerado no grupo de orientação de gestão estratégica, mesmo tendo sido utilizado como referência por se tratar de uma empresa de porte superior ao considerado para a pesquisa. Tal escolha se justifica para destacar o confronto entre o grupo de

empresas com orientação de gestão estratégica e os demais, especialmente no que diz respeito à intensidade de uso de funções de controladoria Gerencial-Estratégico e de Custos.

Tabela 15 – Frequência de intensidade de uso das proposições de pesquisa por tipo de orientação de gestão

Funções de Controladoria	Proposições: contribui para...	Tipo de orientação de gestão: Estratégico			Tipo de orientação de gestão: Tático			Tipo de orientação de gestão: Operacional			Tipo de orientação de gestão: TOTAL		
		não usa	uso moderado	uso intenso	não usa	uso moderado	uso intenso	não usa	uso moderado	uso intenso	não usa	uso moderado	uso intenso
(1) Função Contábil	P1: formulação da estratégia	2	1	1	2	0	0	5	0	0	9	1	1
	P2: implementação da estratégia	2	1	1	2	0	0	5	0	0	9	1	1
(2) Função Gerencial-Estratégica	P3: formulação da estratégia	1	1	2	1	1	0	5	0	0	7	2	2
	P4: implementação da estratégia	0	1	3	0	2	0	4	1	0	4	4	3
	P5: efetividade operacional	1	0	3	0	1	1	1	4	0	2	5	4
(3) Função de Custos	P6: formulação da estratégia	0	2	2	1	1	0	4	1	0	5	4	2
	P7: implementação da estratégia	0	1	3	1	0	1	4	1	0	5	2	4
	P8: efetividade operacional	0	1	3	0	1	1	3	2	0	3	4	4
(4) Função Tributária	P9: formulação da estratégia	2	1	1	2	0	0	5	0	0	9	1	1
	P10: efetividade operacional	0	2	2	0	2	0	0	5	0	0	9	2
(5) Função de Controle Interno	P11: efetividade operacional	2	1	1	1	1	0	5	0	0	8	2	1
(6) Função de Proteção e Controle de Ativos	P12: efetividade operacional	2	1	1	2	0	0	5	0	0	9	1	1
(7) Função de Controle de Riscos	P13: efetividade operacional	2	1	1	1	1	0	5	0	0	8	2	1
(8) Função de Gestão da Informação	P14: efetividade operacional	0	2	2	0	2	0	2	3	0	2	7	2
(9) Função de Finanças ou Tesouraria	P15: efetividade operacional	0	2	2	0	2	0	3	2	0	3	6	2
<b>Frequência</b>		14	18	28	13	14	3	56	19	0	83	51	31

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3. Contribuições da pesquisa de campo

O escopo principal estabelecido para o trabalho consiste na investigação a respeito da relação entre funções de controladoria e a orientação de gestão mais estratégica no âmbito dos pequenos negócios. Conforme mencionado por Woods e Joyce (2003), a aplicação da gestão estratégica a pequenas empresas consiste em um desafio particular, nem sempre devidamente amparada pelo arcabouço conceitual desenvolvida pela literatura tradicional associada ao tema.

Para endereçar este assunto, as reflexões e os conceitos explorados ao longo do referencial teórico servem de base para construir um entendimento propositivo do tema. A ideia central é a seguinte:

- a) O arcabouço teórico atinente ao tema leva à compreensão de que uma orientação de gestão mais estratégica corresponde a dedicar mais recursos para fazer algo significativamente diferente com o intuito de gerar e capturar mais valor, tanto do ponto de vista do produto e do mercado quanto dos recursos.
- b) Com base na teoria econômica é possível afirmar que aspectos uma abordagem mais estratégica não precisa remeter, necessariamente, à busca por algum arranjo extremo de mercado (como é o caso da busca pela posição de monopólio, por exemplo). Logo, é possível que empresas menores também adotem uma postura mais estratégica, principalmente ao promover características distintas que sejam capazes de gerar vantagens competitivas e resultados superiores no âmbito da competição monopolística.

Com base nessa visão mais abrangente dos aspectos que indicam uma conduta estratégica para pequenos negócios, cumpre analisar o papel dos sistemas de controle gerencial operacionalizados por meio das funções de controladoria.

- c) Sistemas de controle gerencial têm o propósito de fazer com que a estratégia da empresa aconteça, contemplando desde a formulação da estratégia até as atividades de controle. Portanto, se empresas menores são capazes de adotar uma postura mais estratégica, espera-se que os sistemas de controle gerencial possam contribuir neste processo.

- d) Além disso, certas funções de controladoria são necessárias ao funcionamento da organização, principalmente em empresas formais (por exemplo, as funções contábil e tributária, que são mandatórias para empresas que operam de forma regular).
- e) Pequenos negócios costumam estar sujeitos a severa restrição de recursos. Por sua vez, as atividades de controle gerencial e controladoria consomem recursos para que possam cumprir seu papel. Sendo assim, para que pequenos negócios possam se favorecer dessas atividades, é necessário que elas sejam efetivas e adequadas às necessidades dessas organizações, produzindo efeitos significativos mediante baixo consumo de recursos (eficiência).
- f) A transformação digital tem modificado o mundo dos negócios. Um de seus efeitos consiste na disponibilização de novas tecnologias, inclusive soluções mais específicas a um custo mais baixo. Soluções associadas à transformação digital podem ajudar empresas a realizarem atividades de controle gerencial e controladoria com um sacrifício menor de recursos.
- g) Em consequência, a adoção de práticas no contexto das funções de controladoria deve contribuir para que empresas assumam uma postura mais estratégica. Isso pode ocorrer de duas maneiras distintas e complementares: (1) ao liberar recursos de funções mais operacionais (por exemplo, contabilidade e tributos) para que possam ser alocados a atividades de natureza mais estratégica; e (2) ao cumprir seu papel como ferramenta de apoio à gestão estratégica da empresa, principalmente no processo de planejamento, execução e controle.
- h) Observou-se que as funções de controladoria contribuem de forma limitada para a adoção de uma orientação de gestão mais estratégica por pequenos negócios. As principais funções que contribuem para este tipo de atuação são as funções (i) gerencial-estratégica, muito mais pela disponibilização pouco estruturada de informações relevantes para a formulação da estratégia, além do auxílio no estabelecimento de metas e instrumentos de avaliação de desempenho; (ii) função de custos, ao subsidiar decisões específicas e municiar a empresa com informações com vistas a incrementar sua efetividade operacional; e (iii) função financeira, principalmente por subsidiar a organização com informações financeiras para planejamento e decisão.

Além das contribuições teóricas desenvolvidas em meio ao referencial teórico, a condução da pesquisa permitiu constatar que os níveis distintos e muito diferentes entre os pequenos negócios influenciam de maneira significativa o papel das funções de controladoria para a gestão.

Dentre os elementos que influenciam esta relação, destaca-se a disponibilidade de recursos suficientes para a condução das operações. Trata-se de uma limitação associada à escassez de recursos característica de pequenos negócios que determina a utilização de funções de controladoria por parte dos gestores.

Isso ocorre porque empresas que operam com uma estrutura mínima necessária ao funcionamento dificilmente encontrará meios para conduzir ações além daquelas estritamente necessárias ao funcionamento do negócio (no âmbito da pesquisa, considerou-se estrutura mínima a pizzaria que opera com 5 funcionários ou menos). Isso significa que não há tempo, capacitação e nem recursos financeiros suficientes para desenvolvimento e utilização de funções de controladoria.

Para empresas nessa categoria, a principal preocupação em termos de gestão consiste em encontrar meios para sobreviver e, se possível, crescer o suficiente para estruturar o negócio em bases mais sólidas. De modo geral, trata-se de vencer barreiras mais operacionais que frequentemente antecedem o desenvolvimento de uma estrutura de gestão mais efetiva.

No que diz respeito a firmas que possuem apenas estrutura mínima necessária à sobrevivência, funções de controladoria não constituem alternativa viável, já que não há recursos disponíveis para promover sua utilização. De modo geral, essas empresas administram o negócio com base apenas nas informações referentes ao fluxo de caixa produzidas pela função financeira ou de tesouraria, que não é uma função típica de controladoria.

No entanto, conforme constatado na pesquisa, algumas funções de controladoria passam a exercer influência positiva em empresas que já dispõem de estrutura básica de funcionamento e os gestores passam a exercer um papel mais gerencial-administrativo do que operacional. Empresas com esta característica são capazes de acompanhar o desempenho da organização de forma estruturada e promover melhorias na operação. Além disso, também se beneficiam de

informações úteis para tomar decisões mais fundamentadas e, ainda que de maneira informal, elaborar planos de ação.

De modo geral, as informações utilizadas por empresas identificadas nessa categoria costumam se originar nas funções gerencial-estratégico ou de custos, além da função de gestão da informação (em menor grau). De um modo geral, para pequenos negócios, as funções de controladoria contribuem mais para a melhoria da efetividade organizacional do que para formulação e execução da estratégia.

Entretanto, as demais funções de controladoria relacionadas neste estudo ganham relevância apenas em empresas bem estruturadas, situação em que as operações são mais complexas e há recursos disponíveis para implementar soluções desta natureza. Em geral, empresas menores e com operações mais singelas não se favorecem da adoção destas funções de controladoria.

#### **4.4. Abordagem propositiva: recomendações**

A análise das evidências com base nos conceitos teóricos que delineiam a estratégia no contexto dos pequenos negócios sugere que apenas algumas funções de controladoria são capazes de auxiliar pequenos negócios no sentido de adotarem uma postura mais estratégica.

Isso ocorre por diversos fatores, principalmente pela insuficiência de recursos necessários para a realização de atividades associadas às funções de controladoria e pela pequena capacidade destas atividades produzirem resultados expressivos em organizações de porte tão pequeno.

Nesse sentido, destacam-se as seguintes recomendações:

- a) Negócios de que possuem apenas estrutura mínima para operação não devem se preocupar com ações voltadas à elaboração e análise de demonstrações contábeis. São informações que exigem muitos recursos em sua elaboração e são de pouca utilidade para empresas menores. Entretanto, constitui ferramenta importante para obtenção de recursos por empresas mais estruturadas, notadamente empresas de pequeno porte.

- b) É recomendável que pequenos negócios adotem práticas associadas à função gerencial e estratégica, desde que sejam medidas simples e que necessitem de poucos recursos em sua realização. Apesar dos principais aspectos de gestão estarem restritos aos empreendedores, a comunicação de planos, metas e objetivos promove maior engajamento dos funcionários. Além disso, o registro sistemático de medidas de avaliação de desempenho fornece informações valiosas para a gestão.
- c) Práticas de mensuração e gestão de custos devem se basear em informações simples de serem compreendidas e fáceis de serem elaboradas. Métodos de custeio excessivamente complexos e sofisticados podem consumir muito tempo para serem elaborados e interpretados sem fornecer informações úteis. Além disso, quando mal formulados, sistemas de custos podem apresentar informações distorcidas, capazes de induzir a decisões equivocadas. Recomenda-se a gestão de custos com base em relatórios de fluxo de caixa e gastos por elementos de custos (por exemplo: pessoal, aluguel, equipamentos, serviços etc.), levando em consideração alguns ajustes importantes (por exemplo, gastos que não acontecem de forma recorrente, tais como a reposição de equipamentos). Além disso, é recomendável a apuração do custo padrão dos principais itens que representam custo dos produtos vendidos, mas considerando apenas custos diretos (e, se possível, margem de contribuição unitária). Esse tipo de informação auxilia em decisões de precificação ou negócios específicos.
- d) Questões tributárias, legais e regulatórias são necessárias para que a empresa possa desfrutar dos benefícios da formalização (Castanheira, 2017). Tratam-se de atividades mandatórias relacionadas às funções de controladoria. Recomenda-se que a empresa busque minimizar os custos e o tempo dedicado para realização destas atividades, uma vez que agregam pouco valor ao negócio e não promovem uma postura mais estratégica. No entanto, representam importante elemento de risco a ser considerado, de modo que os gestores precisam agir cautelosamente em relação à sua realização.
- e) A adoção de sistemas de informação tecnológicos pode auxiliar a firma na condução de seus negócios. O contexto da transformação digital tem favorecido a proliferação de novas soluções capazes de auxiliar pequenos negócios. Recomenda-se que a empresa busque alternativas tecnológicas para realizar tarefas operacionais que consomem tempo e recursos, além de atividades adicionais que não são realizadas e que podem



aumentar a efetividade da empresa. Buscar novas soluções tecnológicas de baixo custo deve ser um esforço contínuo realizado pelos gestores.

- f) É muito importante realizar controles financeiros por meio de relatórios de fluxo de caixa confiáveis, consistentes e tempestivos. Trata-se de um dos principais relatórios para a gestão do negócio e apuração de resultados.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, segregadas em duas partes. A primeira apresenta um resumo dos principais resultados obtidos neste trabalho. Na segunda são sugeridas recomendações para estudos futuros relacionados a este tema.

### 5.1. Principais resultados da pesquisa

A prosperidade ou mesmo a sobrevivência dos pequenos negócios dependem da capacidade de alcançarem condições mínimas de eficiência operacional, atributo sem o qual as empresas de pequeno porte estão fadadas ao fracasso.

Isso significa contar com elementos importantes para a administração do negócio, tais como cumprir minimamente as obrigações legais e regulatórias, racionalizar processos que envolvem as decisões mais importantes para o negócio, formular planos para o futuro, estabelecer práticas de avaliação de desempenho, dentre outros.

A empresa que consegue lidar com as atribuições operacionais de forma razoavelmente eficiente consegue liberar recursos que podem ser utilizados em ações mais estratégicas. A postura mais estratégica corresponde a dedicar mais recursos para fazer algo diferente dos concorrentes com o intuito de gerar e capturar mais valor, tanto do ponto de vista do produto e do mercado quanto da utilização dos recursos.

A revisão do arcabouço teórico demonstrou que empresas menores também são capazes de adotar uma postura mais estratégica, principalmente ao promover características distintas que sejam capazes de gerar vantagens competitivas e resultados superiores no âmbito da competição monopolística. Ou seja, o objetivo não é criar barreiras de mercado intransponíveis e atuar como se fosse monopolista, mas oferecer aos clientes valor superior de maneira diferenciada, tornando possível cobrar preços mais altos sem que isso signifique a perda de todos os clientes (a curva de demanda da firma se torna menos elástica).

Os fundamentos conceituais baseados na teoria econômica corroboram a possibilidade de alcançar resultados superiores de forma gradual, deslocando-se na estrutura de mercado de concorrência monopolista de modo que sua situação se torne cada vez menos parecida com a concorrência perfeita e mais parecida com o monopólio.

Com base nos fundamentos desenvolvidos, o estudo analisou o papel das práticas destinadas a auxiliar a organização na realização de sua estratégia, notadamente os sistemas de controle gerencial, materializados por meio das funções de controladoria.

Sistemas de controle gerencial têm o propósito de fazer com que a estratégia da empresa aconteça, contemplando desde a formulação da estratégia até as atividades de controle. Logo, se empresas menores são capazes de adotar uma postura mais estratégica, os sistemas de controle gerencial deveriam contribuir neste processo.

Pequenos negócios são sujeitos a severa restrição de recursos, tanto em termos de recursos financeiros quanto em termos de dedicação e tempo dos gestores. Ocorre que as atividades de controle gerencial e controladoria consomem recursos para que sejam realizadas. Sendo assim, observou-se que os aspectos relacionados às funções de controladoria podem favorecer pequenos negócios de maneiras diferentes, a depender da sua disponibilidade de recursos e suas necessidades.

Empresas muito pequenas e dotadas apenas de estrutura mínima para condução das operações não costumam dispor de recursos para realizar atividades associadas às funções de controladoria (tanto no que diz respeito aos recursos financeiros quanto ao tempo dos gestores, geralmente envolvidos diretamente na operação). Tais empresas podem se beneficiar de ferramentas de gestão mais simples, particularmente aquelas que permitem analisar entradas e saídas de recursos (relatórios de fluxo de caixa, elaborados por meio da função financeira, que não faz parte da controladoria). Além disso, tais organizações podem se beneficiar de um maior controle de custos, principalmente no nível dos elementos de custos, ou seja, gastos com os recursos utilizados, tais como aluguel, energia, pessoal, matéria prima etc.

Empresas que já dispõem de estrutura mais estabelecida e conseguem dispor de recursos para formulação e execução de planos de médio e longo prazo podem se favorecer de informações mais específicas produzidas no âmbito das funções Gerencial-Estratégica e de Custos. São

informações úteis não apenas para promover a efetividade operacional, mas também para formular estratégias ou promover mudanças táticas, além de implementá-los com o apoio de indicadores e instrumentos de avaliação de desempenho.

Na medida em que a empresa passa a dispor de recursos para atuar em aspectos que vão além das atribuições mais comezinhas e rotineiras – ou seja, adota uma orientação de gestão mais tática ou estratégica; informações produzidas por meio das funções de controladoria tornam-se mais relevantes. Nesse sentido, processos estruturados de planejamento e controle contribuem para que as empresas tomem decisões de maior qualidade.

Algumas funções de controladoria são necessárias ao funcionamento da organização, principalmente em empresas formais. Destaca-se a relevância da função tributária, associada à necessidade de cumprir obrigações fiscais, legais e regulatórias – além de pagar os tributos.

Por sua vez, funções de controladoria que contribuem para que a empresa se torne mais eficiente e adote uma postura estratégica são aquelas que podem produzir resultados significativos mediante consumo de recursos que não implique sacrifício excessivamente oneroso para a organização.

Nesse sentido, destacam-se práticas simples referentes a atividades estratégicas e gerenciais, notadamente comunicação de planos e objetivos e avaliação de desempenho; adoção de práticas menos sofisticadas relacionadas a informações de custos; e dedicação na realização de controle financeiro por meio de relatórios de fluxo de caixa.

Além disso, a transformação digital tem alterado diversos aspectos no mundo dos negócios, e um de seus efeitos consiste na disponibilização de novas tecnologias a um custo mais baixo. A adoção de sistemas tecnológicos pode contribuir de maneira relevante para o aumento da efetividade operacional em pequenos negócios, de modo que os gestores podem se beneficiar da busca sistemática por novas soluções adequadas à sua situação.

Portanto, a adoção de práticas no contexto das funções de controladoria pode contribuir para que empresas assumam uma postura mais estratégica, tanto (1) ao liberar recursos de funções mais operacionais para que possam ser alocados a atividades de natureza mais estratégica; e (2)

ao cumprir seu papel como ferramenta de apoio à gestão estratégica da empresa, principalmente no processo de planejamento, execução e controle.

## **5.2. Sugestões para pesquisas futuras**

A pesquisa realizada possui severas limitações em função da amostra reduzida. Pesquisas a serem realizadas com base em uma amostra mais representativa pode contribuir para a eventual generalização dos achados deste trabalho.

Além disso, diversos elementos específicos desenvolvidos ao longo do trabalho podem ensejar interessantes pesquisas futuras, tais como a questão do paradoxo da controladoria, que consiste em analisar se o consumo de recursos no desempenho das funções de controladoria justifica os benefícios oriundos de tais práticas. Trata-se de uma análise de impacto ou da relação custo-benefício destas funções em empresas com características distintas, principalmente em relação ao porte.

O impacto da transformação digital e a proliferação de ferramentas tecnológicas associados às funções de controladoria em pequenos negócios também constitui um assunto atual e interessante, na medida em que as soluções digitais tem aumentado o acesso ao uso de tecnologia pelas empresas menores.

Outro assunto mais voltado ao campo da economia consiste em buscar desenvolver métodos e ferramentas capazes de mensurar o impacto das diferenciações oferecidas por pequenas empresas na elasticidade-preço de sua curva de demanda, o que possibilita medir o efeito em seu poder de mercado e sua lucratividade.

## 6. REFERÊNCIAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial; FGV – Fundação Getúlio Vargas. Mapa de Digitalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. (2022). Disponível em: [https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa\\_da\\_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_MPEs\\_Brasileiras\\_\\_1\\_\\_1\\_.pdf](https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras__1__1_.pdf)

Aguiar, D. R. (2000). Mensuração de Poder de Mercado Por Meio de Dados de Marcas Comerciais: modelos, limitações e aplicações. *Brazilian Journal of Political Economy*, 20, 347-358. <https://doi.org/10.1590/0101-31572000-1084>

Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2016, November). Management accounting practices among small and medium enterprises. In *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference* (Vol. 9, No. 10).

Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Amit, R. e Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22 (6-7), 493-520.

Amit, R. e Zott, C. (2012). ‘Creating value through business model innovation’. *Sloan Management Review*, 53, 41–49.

Anthony, R. N. (1968). *Management accounting*. Homewood: Richard D. Irwin. 2-5. (Edição brasileira: Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2015).

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.

Antônio, N. S. A Escola dos Recursos (*The Resource Based Theory*). Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa: INDEG/ISCTE, Dezembro de 2001. Disponível em: [http://213.13.125.90/portallizer/upload\\_ficheiros/06-01\\_Nelson\\_Antonio.pdf](http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/06-01_Nelson_Antonio.pdf). >

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.

APUBRA - Associação Pizzarias Unidas do Brasil. (2022). Estudo de mercado: crescimento das pizzarias no Brasil. APUBRA. 1ª Edição (anual) – Julho de 2022. Disponível em: <https://apubra.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Estudo-de-mercado-Apubra.pdf> - Acesso: 28 de set. de 2023.

Archer, S., & Otley, D. (1991). Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation—Rumenco Ltd. *Management Accounting Research*, 2(4), 263-303.

Argyres, N. S., Felin, T., Foss, N., & Zenger, T. (2012). Organizational economics of capability and heterogeneity. *Organization Science*, 23(5), 1213-1226.

Ashkenas, R., & Chandler, L. (2017). Your strategy won't work if you don't identify the new capabilities you need. *Harvard Business Review*, 2(43), 116-131.

Atkinson, A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (1995). *Management Accounting*. Prentice Hall. Englewood, Cliffs, NJ.

Bacic, M. J. (2008). *Gestão de custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia empresarial*. Juruá.

Barbosa Filho, F. H.; Moura, R. L. (2012). *Evolução recente da informalidade no Brasil: uma análise segundo características da oferta e demanda de trabalho*. Texto para discussão - Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) - FGV.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n.99-120.

Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325.

Barreau, D. (2001). The hidden costs of implementing and maintaining information systems. *The Bottom Line*, 14(4), 207-213.

Bartlett, L., & Vavrus, F. (2017). Comparative case studies. *Educação e Realidade*, 42(3), 899-920.

Barzel, Y. (1982). Measurement Cost and The Organization of Markets. *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, No. 1 pp. 27-48.

Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, Part 1. (Oct., 1990), pp. 893-921.

Bazerman, M. e Moore, D. (2014). *Processo decisório*. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.



Benninger, L. J. (1954). Development of cost accounting concepts and principles: Role of the committee on cost accounting concepts and standards. *The Accounting Review*, 29(1), 27-37.

Berry, A. J., & Otley, D. T. (2004). Case-based research in accounting. In *The real life guide to accounting research* (pp. 231-255). Elsevier.

Bertolucci, A. V. (2003). *Quanto custa pagar tributos*. Grupo GEN. p. 21-22.

Bertolucci, A. V. (2005). *O custo de administração dos tributos federais no Brasil: comparações internacionais e propostas para aperfeiçoamento* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). *A Economia da Estratégia-5*. Bookman Editora.

Beuren, I. M., & Oro, I. M. (2014). Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 285-310.

Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can strategy learn from the business model approach?. *Journal of Management Studies*, 58(2), 528-539.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Alta Books Editora.

Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Brodbeck, F.C.; Kerschreiter, A.; Mojzisch, A. e Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: the information asymmetries model. *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nº 2, 495-479.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2007). *Guia Prático do CADE : a defesa da concorrência no Brasil = CADE Practical Guide : the defense of competition in Brazil / CADE – 3. ed. revista, ampliada e bilíngue = 3rd. edition revised and expanded. – São Paulo : CIEE.*

Camuffo, Arnaldo et al. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*, v. 66, n. 2, p. 564-586.

Casson, M. *An entrepreneurial theory of the firm*. In: Foss, N.; Volker, M. (Eds.). (2005). *Competence, governance, and entrepreneurship: advances in economic strategy research*. New York : Oxford University Press.

Castanheira, D. R. F. (2017). *A formalização integral e a sua contribuição para o desempenho econômico-financeiro das micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs)* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Catelli, A. (1994). Apontamentos de sala de aula, disciplina controladoria. São Paulo. Dissertação (Mestrado/Doutorado) – FEA-USP.

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(2-3), 127-168.

Chenhall, R. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In: Chapman, Christopher S. et al. (Org.). *Handbook of Management Accounting*, v. 1. Elsevier.

Chenhall, R.; Langfield-Smith, Kim. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, v. 9, n. 1, p. 1-19.

Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13.

Ciribeli, J. P.; Pires, V. A. V.; Braga, M. J. (2010). Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial. In: Anais... VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA).

Coase, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm, 4 *Economica* (n.s.) 386.

Cummings, S., & Daellenbach, U. (2009). A guide to the future of strategy?: The history of long range planning. *Long Range Planning*, 42(2), 234-263.

Davis, J.; Eisenhardt, K. *Complexity theory, market dynamism, and the strategy of simple rules*. Department of Management Science and Engineering. Stanford University. Working Paper, October 18, p. 1- 45. 2004.

Dean, T. J., Brown, R. L., & Bamford, C. E. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations. *Strategic management journal*, 19(8), 709-728.

DIEESE. (2018). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa - 2016*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos

Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo- SP: DIEESE.

Diehl, C. A.; Souza, M. A. (2008). Alavancas de controle: identificando o alinhamento estratégico. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, v. 2, p. 41-66, jan/jul.

Dyer, J. H.; Singh, H.; Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic management journal*, v. 39, n. 12, p. 3140-3162.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.

European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises. (2021). Annual report on European SMEs 2020/2021 : digitalisation of SMEs. Publications Office, p. 13. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46062>

Fernandes, R. C.; Diniz, B. P. C. E Silveira, F. G. (2019). *Imposto de renda e distribuição de renda no Brasil*. Texto para discussão.

Ferreira, A., & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems [Working Paper]. *Monash University*, Australia.

Filardi, L. F. (2006). *Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Fischmann, A. A. e Almeida, M. I. R. D. (1991). *Planejamento estratégico na prática*.

Fischimann, A. A. e Almeida, M. I. R. D. (2011). *Planejamento estratégico na prática – 2 ed.– 20*. Reimpr. São Paulo: Atlas.

Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2000). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 1, n. 1, p. 10 - 25.

Flamholtz, E. (1996). *Effective management control: Theory and practice*. Springer Science & Business Media.

Foss, N. J. (2003). Herbert Simon's Grand Theme in the Economics of Organization: 'Much Cited and Little Used'. *Journal of Economic Psychology*, 24, 245-264.

Foss, K. e Foss, N. J. (2004). 'The next step in the evolution of the RBV: Integration with transaction cost economics'. *Management Revue* 107–121.

Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G. e Klein, S. K. (2007). *The Entrepreneurial Organization of Heterogeneous Capital*. Copenhagen Business School; University of Missouri; University of Missouri.

Foss, N. J., & Klein, P. G. (2005). *Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade?* (pp. 55-80). Springer US.

Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(1), 73-94.

Foss, N. J., & Mahoney, J. T. (2010). Exploring knowledge governance. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2-3), 93-101.

Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50, 1594-1621.

Freedman, L. (2013). *Strategy*. New York, NY: Oxford University Press, p. 541.

Frezatti, F. (2015). *Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial*, 6ª edição. Grupo GEN.

Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A.R. D., & Junqueira, E. (2011). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Grupo GEN.

Freitas et. al. (2006). Identificação dos Custos Ocultos como forma de Vantagem Competitiva na Gestão Estratégica. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Fry, T. D.; Steele, D. C.; Saladin, B. A. (1995). The role of management accounting in the development of a manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 12, p. 21-31, 1995.

Fuji, A. H. (2004). O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15, 74-86.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(1), 37-74.

Ghemawat, P. and Rivkin, J. W. (1998). *Creating Competitive Advantage*. Case note 9–798-062. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.

Gil, A. C. (2021). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. Grupo GEN.

Gilboa, S., Seger-Guttmann, T., & Mimran, O. (2019). The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 152-164.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022. Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50900>

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). *Empreendedorismo no Brasil: 2019*. IBQP, Sebrae. 2020.

Goodrick, D. (2020). *Comparative case studies* (Vol. 9). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications Limited.

Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, 31(4), 828-853.

Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (1992). *Linking control systems to business unit strategy: impact on performance* (pp. 646-668). Springer US.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.

Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long range planning*, 30(3), 450-454.

Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. 6 ed. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Granzotto, A., & De Gregori, R. (2015). A gestão de custos nas micro e pequenas empresas silveirenses. *Revista Colombiana de Contabilidade*, 3(6), 135-152.

Guimarães, A. B. D. S., Carvalho, K. C., & Paixão, L. A. R. (2018). Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas.

Hammond, J.S; Keeney, R. L; Raiffa, H. (2017). *Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Alta Books Editora.

Hansen, D. R.; Mowen, M. M. (2012). *Gestão de Custos: Contabilidade e Controle*. Cengage Learning Brasil.

Harper, M. (1984). *Small Businesses in the Third World*. Chichester: John Wiley & Sons.

Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.

Hedman, J., & Kalling, T. (2001). *The business model: A means to understand the business context of information and communication technology*. School of Economics and Management, Lund University.

Henderson, B. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*. November-December.

Hickson, D. J.; Butler, R. J.; Cray, D.; Mallory, G. R.; Wilson, D. C. (1986). *Top Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira.

Horngrén, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2004). *Contabilidade Gerencial*. 12. São Paulo: Pretence Hall.

Horwath, R. (2006). The origin of strategy. *Strategic Thinking Institute*, 1-5.

Horwath, R. (2006). The Evolution of Business Strategy. *Strategic Thinking Institute*, 3. Disponível em: < <http://www.strategyskills.com/Articles/Documents/evolution.pdf>>

IBGE. (2019). *Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerraram atividades em cinco anos*, São Paulo. Disponível em:< (<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos>)>

Inkpen, A., & Choudhury, N. (1995). The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategy absence. *Strategic management journal*, 16(4), 313-323.

Ishikawa, I. (2006). The source of competitive advantage and entrepreneurial judgment in the RBV: Insights from the Austrian school perspective.

Jiambalvo, J. (2009). *Contabilidade Gerencial*, 3ª edição. Grupo GEN.

Jornal Valor Econômico (2023). Brasileiros não têm marcas preferidas e estão de olho no preço. Publicado em 21 de março de 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/03/21/quase-dois-tercos-dos-consumidores-brasileiros-no-so-fiis-a-marcas-aponta-google.ghtml>

Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 334-348.

Kahneman, D.; Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47: 263-291.

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2003). Time-driven activity-based costing. *Available at SSRN 485443*.

Kaplan, R. S. (2006). *Alinhamento*. Elsevier Brasil.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.

Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de Pesquisa* (9th ed.). Grupo GEN.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbooks of management accounting research*, 2, 753-783.

Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and corporate change*, 1(1), 99-127.

Le, Q. B., Nguyen, M. D., Bui, V. C., & Dang, T. M. H. (2020). The Determinants of management information systems effectiveness in small-and medium-sized enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 567-576.

Leão, Helen C. (2022). Panorama Econômico das MPes. *Informe ETENE*. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE - Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1167/1/2022\\_INET\\_01.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1167/1/2022_INET_01.pdf)

Lima, E. (2010). Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. *REGE Revista de Gestão*, 17(2), 169-187.

Luiz, J. (2002). Small business development, entrepreneurship and expanding the business sector in a developing economy: The case of South Africa. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 18(2).

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Malhotra, Rajiv; Temponi, Cecilia. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 1, p. 28-37, 2010.

Mankiw, N G. (2019). *Introdução à economia – Tradução da 8ª edição norte-americana*. Cengage Learning Brasil.

Matheson, D., & Matheson, J. (1998). *The smart organization: Creating value through strategic R&D*. Boston: Harvard Business School Press.

Mcnamee, P. e Celona, J. (2007). *Decision analysis for the professional*. 4th Edition, SmartOrg.

Mello, A. A. P. C. D. (2015). *Contribuições à gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Merchant, K. A. (2012), "Making management accounting research more useful", *Pacific Accounting Review*, Vol. 24 Iss: 3 pp. 334 - 356

Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press and Prentice Hall International.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.



Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Brian, J.; Ghoshal, S. (2009). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Molina-Azorín, J. F. (2014). Microfoundations of strategic management: Toward micro–macro research in the resource-based theory. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 102-114.

Mosimann, C. P. et al. (1993) *Controladoria*. Florianópolis: UFSC.

Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M. (2007) What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 9, p. 935-955.

Nickerson, J. A. (2003). Toward a positioning-economizing theory of strategy. *Unpublished paper, John M. Olin School of Business, Washington University in St. Louis Campus*.

Nickerson, J. A., Silverman, B. S. e Zenger, T. R. (2007). ‘The problem of creating and capturing value’. *Strategic Organization*, 5, 211–25.

O’reilly III, Charles A.; Tushman, Michael L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, v. 28, p. 185-206.

Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 14-27.

Osharin, A., Thisse, J. F., Ushchev, P., & Verbus, V. (2014). Monopolistic competition and income dispersion. *Economics Letters*, 122(2), 348-352.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

Ott, Timothy E.; Eisenhardt, Kathleen M. (2020). Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, v. 41, n. 12, p. 2275-2314, 2020.

Ovans, A. (2015). What is strategy, again. *Harvard Business Review*, 12.

Padoveze, C. L. (2010). *Controladoria avançada*. Cengage Learning Brasil.

Parenti, M., Ushchev, P., & Thisse, J. F. (2017). Toward a theory of monopolistic competition. *Journal of Economic Theory*, 167, 86-115.

Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2020). The effectiveness of management accounting systems in SMEs: a multidimensional measurement approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497-515.

Pedroso, E., Gomes, C. F., & Yasin, M. M. (2020). Management accounting systems: an organizational competitive performance perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1843-1874.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Piketty, T. (2014). *O capital no século XXI*. Editora Intrínseca.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive advantage*. New York. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November- December.

Porter, M. E. (1998) Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: C. Montgomery, Cynthia; Porter, M. E (Eds) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução Bárzan tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro. Campus, p. 11-27.

Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

Posen, H. E., & Levinthal, D. A. (2012). Chasing a moving target: Exploitation and exploration in dynamic environments. *Management science*, 58(3), 587-601.

Prahalad, C. K. (2005). *A riqueza na base da pirâmide*. Porto Alegre: Bookman.

Prahalad, C. K. (2011), "Can relevant and rigor coexist?", in Mohrman, S.A. and Lawler, E.E. III (Eds), *Useful Research: Advancing Theory and Practice*, Berrett-Koehler.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence. *Harvard Business Review*.

Raifur, L. (2013). *Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Revista Exame (2023). Consumidor brasileiro não é fiel às marcas, aponta Google. Publicado em 21 de março de 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/consumidor-brasileiro-nao-e-fiel-as-marcas-aponta-google/>

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia business review*, (23), 12-25.

Ries, Eric. (2012). *A Startup enxuta*. como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel.

Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage Publications.

Rindova, V. P., & Martins, L. L. (2018). From values to value: Value rationality and the creation of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 323-334.

Rocha, W. & Martins, E., (2010). Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas.

Rocha, W., & Souza, B. C. D. (2009). Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. *Revista Mundo Logística*, (14).

Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162-188.

Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (Eds.). (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A research agenda*. Harvard Business School Press.

Rwigema, H. and Karungu, P. (1999). 'SMME Development in Johannesburg's Southern Metropolitan Local Council: an assessment'. *Development Southern Africa*. 16(1): 107-124.

Saes, M. S. M. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. São Paulo: Annablume.

Saes, M. S. M. (2010). *Strategies for differentiation and quasi-rent appropriation in agriculture: the small-scale production* (p. 152). Berlin, Germany: Annablume.

Sahasranamam, S., & Nandakumar, M.K. (2020). Individual capital and social entrepreneurship: Role of formal institutions. *Journal of Business Research*, 107, 104–17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.005>

Sarasvathy, S. D. (2001). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*. AU Educate.

Schneider, L. C. (2013). Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In *meeting of Anpad, Bento Gonçalves*.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Causa mortis das empresas: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020a). Atualização de Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional. Brasília: SEBRAE. Disponível em:

<https://dataSebrae.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf> - Acesso: 22 de dez. de 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020b). Sobrevivência das empresas. Brasília: SEBRAE. Disponível em:

[https://drive.google.com/file/d/1w8geGHR\\_gZpmEoV9iov4kcPSuvbZshTT/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1w8geGHR_gZpmEoV9iov4kcPSuvbZshTT/view?usp=sharing)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). Atlas dos Pequenos Negócios. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/atlas/>

Sen, A. (2018). *Desenvolvimento como liberdade*. Editora Companhia das letras.

Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, 56(3), 78-97.

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Sousa, A.F. D., e Neto, A.D. B. (2018). *Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas*. Editora Manole.

Stake, R. E. (2008). Qualitative Case Studies. In: Denzin, N.; Lincoln, Y. (Eds.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage Publications, Inc. P. 119-150.

Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management decision*, 40(9), 853-861.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.

Teece, D. J. (2004). Knowledge and competence as strategic assets. *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters*, 129-152.

Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. S. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*, 27(1), 193-203.

US Business Administration Office of Advocacy. (2022). *Annual Report Of The Office Of Economic Research, FY 2021*. Disponível em: <https://advocacy.sba.gov/2022/09/08/annual-report-of-the-office-of-economic-research-fy-2021/> Acesso em 19/12/2022

Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, organizations and society*, 30(7), 655-684.

Van Der Vorst, Claudia. (2013). Theory of decision making for the effective analysis of ERP selection at SME. *New Challenges of Economic and Business Development*. Riga, University of Latvia.

Vannoni, M. (2015). What are case studies good for? Nesting comparative case study research into the lakatosian research program. *Cross-Cultural Research*, 49(4), 331-357.

Varian, Hal R. (2015). *Microeconomia - Uma Abordagem Moderna (9ª edição)*. Grupo GEN.

Vermeulen, F. (2017). Many strategies fail because they're not actually strategies. *Harvard Business Review*.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso (5th ed.)*. Grupo A.

Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 19(000004), 20.

Williamson, O. E. *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York, 1985.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.

Woods, A., & Joyce, P. (2003). Owner-managers and the practice of strategic management. *International Small Business Journal*, 21(2), 181-195.

World Bank Group. 2022. Subnational Doing Business in Brazil 2021 : Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 27 Brazilian Locations with 190 Other Economies. © World Bank, Washington, DC. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/deef9325-15fa-57bf-8c7e-7d23ccb5d695> License: CC BY 3.0 IGO.

Zimmerman, J. L. (2015). The role of accounting in the twenty-first century firm. *Accounting and Business Research*, 45(4), 485-509.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

---

Título do Estudo: **O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS**

Pesquisador Responsável: **DIOGO MOREIRA CARNEIRO**

---

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de um RELATO DE CASO. Esse tipo de pesquisa é importante porque permite examinar um fenômeno em maior profundidade, considerando o seu contexto no mundo real. É ainda mais importante quando os limites entre o objeto de pesquisa e o contexto podem não estar evidenciados com clareza: no caso deste estudo, não é tarefa simples segregar o efeito das funções de apoio gerencial de outros aspectos que influenciam orientação de gestão da organização. Isso torna a análise do contexto um elemento relevante para a pesquisa.

Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que o (a) senhor (a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o relato de caso e solicitar a sua permissão para que as informações obtidas possam subsidiar publicações em meios científicos, tais como revistas, congressos e/ou reuniões científicas com outros pesquisadores ou afins.

O objetivo desta pesquisa é investigar casos em que pequenos negócios, particularmente pizzarias, tomam decisões de gestão com alguma influência de ferramentas de apoio gerencial, tais como relatórios contábeis; informações para planejamento de curto, médio e longo prazo; avaliação de desempenho; controle de custos; gestão e planejamento tributário; etc.

Se o(a) Sr.(a) aceitar esse relato de caso, os procedimentos envolvidos em sua participação correspondem à realização de entrevista semi estruturada com duração aproximada de 45 minutos, além do fornecimento de documentos ou outras evidências que indiquem a utilização de ferramentas de apoio gerencial na gestão dos negócios. Eventualmente, poderão ser solicitadas novas interações para esclarecimento de dúvidas ou obtenção de informações adicionais.

Para minimizar o risco de quebra de confidencialidade (divulgação de algum dado que possa identificar sua empresa), NENHUM DADO QUE POSSA IDENTIFICAR O(A) SR(A) OU SUA EMPRESA SERÃO UTILIZADAS SEM SUA EXPRESSA AUTORIZAÇÃO. Fotos, figuras ou outras informações que venham a ser utilizadas estarão devidamente cuidadas (camufladas, escondidas) para não identificar o(a) Sr.(a) ou sua empresa.

Este relato de caso também pode trazer alguns benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa envolvem o fornecimento do diagnóstico individualizado, confidencial, isento e criterioso a respeito da orientação de gestão da empresa, principalmente no que diz respeito à adoção de uma postura estratégica. Além disso, será disponibilizado um curso de gestão estratégica de custos desenvolvido especificamente para os participantes desta pesquisa. O foco do curso será o desenvolvimento de técnicas e orientações para obter e utilizar informações de custos na gestão da organização. Tanto o diagnóstico quanto o curso serão desenvolvidos pelo pesquisador Prof. Dr. Diogo Moreira Carneiro, que já auxiliou dezenas de empresas a melhorar suas práticas de gestão, possui ampla participação em publicações técnicas relacionadas ao tema e já ministrou mais de 1.200 horas de aulas em cursos de MBA, pós graduação e graduação em renomadas escolas de negócios, tais como FIA e Fipecafi.

---

Rubrica do pesquisador

---

Rubrica do participante/responsável

Sua participação neste relato de caso é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização do relato de caso, não haverá nenhum prejuízo a você ou sua empresa.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação neste relato de caso e o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. É garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o relato de caso e suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Diogo Moreira Carneiro, pelo telefone (11) 9 8579-3256, endereço Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Bloco FEA 3 - Sala 11A/Térreo, Cidade Universitária - São Paulo/SP - CEP: 05508-010; e/ou pelo e-mail [diogo.carneiro@usp.br](mailto:diogo.carneiro@usp.br) / [diogo.carneiro@fipecafi.org](mailto:diogo.carneiro@fipecafi.org) / [diogo.carneiro@gmail.com](mailto:diogo.carneiro@gmail.com).

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma do(a) Sr.(a) e a outra para os pesquisadores.

#### Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS.

Dou o meu consentimento sem que para isso eu tenha sido forçado ou obrigado.

_____ Nome do participante ou responsável	
_____ Assinatura do participante ou responsável	Data: ____/____/____

Eu, Diogo Moreira Carneiro, declaro cumprir as exigências contidas na Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012.

_____ Assinatura e carimbo do Pesquisador	
	Data: ____/____/____

Comitê de Ética em Pesquisa em Administração, Economia e Contabilidade  
 Avenida Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária – Butantã – São Paulo  
<https://www.fea.usp.br/comite-de-etica-em-pesquisa-0>  
<https://www.fea.usp.br/sites/default/files/arquivos/anexos/regimentointernocomiteeticapesquisafeausp2019.pdf>



## APÊNDICE B – Roteiro de Apoio à Pesquisa de Campo

### ROTEIRO DE APOIO - ORIENTAÇÃO DE GESTÃO

**Escopo** - altera significativamente:

#### Mercado ou Produto

Produtos ou serviços oferecidos  
(ex: linha de produtos diferentes, tais como borda recheada, massa crocante, Sabores inusitados etc.)

Público alvo

Mercado em que atua (inclusive local)

Canais de Venda

Relacionamento com clientes

Unidades de negócio ou verticais

(ex: faz pizza na casa do cliente, Food truck etc.)

#### Estrutura ou Processo

Características das pessoas (atuação mais especializada ou específico)

Estrutura dos estabelecimentos para focar em algum nicho ou público (ex: vegana, pet friendly)

Limites da atuação da empresa (ex: estrutura para entrega própria, produção própria de insumos de produção etc.)

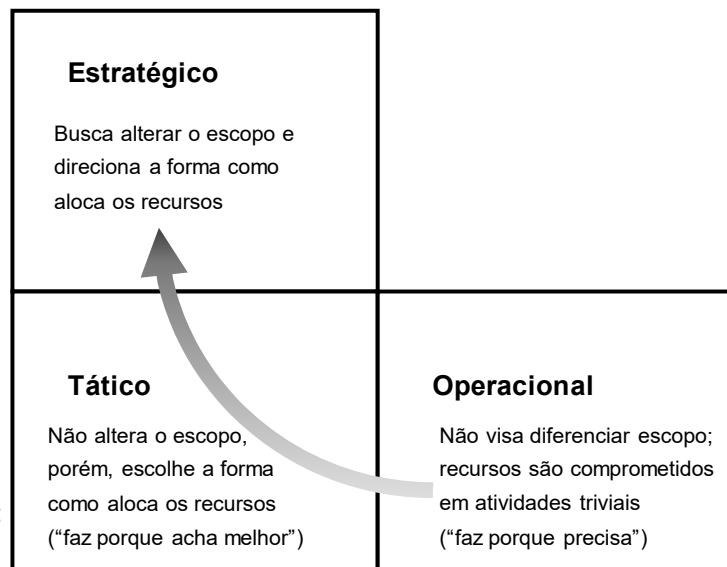
Mais distinto:

Diferenciação ou Recursos únicos

Escopo da Firma

Menos distinto:

Atividades triviais



Direciona a forma de alocação dos Recursos

**Comprometimento**  
(dedicação de recursos)

Recursos alocados de forma pouco deliberada

**Recursos** - altera significativamente:

#### Materiais ou Financeiros (explícito)

Gasto de recursos financeiros

Dedicação de pessoal

Estrutura organizacional

#### Tempo ou oportunidade (implícito)

Tempo do proprietário administrador

Usos alternativos

Rotinas, políticas e processos

Contratos ou compromissos firmados (relacionamento com parceiros)

## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA ORIENTAÇÃO DE GESTÃO

### Questão 1

Propósitos:

- coletar evidências de que a organização buscou realizar ações que vão além dos aspectos mais operacionais, ou seja, buscou fazer coisas para mudar a empresa e ir além das ações mais triviais e corriqueiras, geralmente relacionadas à condução do negócio como de costume; e
- verificar se tais ações são voltadas à alteração significativa do escopo da empresa ou se restringem a melhorias incrementais ou operacionais.

Sentido da questão: “Nos últimos 2 anos, buscou alterar significativamente o escopo da empresa?”

Operacionalização da questão: “Nos últimos dois anos, buscou fazer coisas diferentes do que fazia e/ou diferente dos principais concorrentes para mudar ou melhorar o negócio? O quê e para quê?”

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de ações a partir das listas abaixo, mas sem mencionar as classificações prévias (significativa ou não):

#### Alterações mais significativas - Estratégicas (exemplos)

- Lançar novos produtos ou serviços (ou novas linhas de produtos ou serviços diferentes daquelas comuns no mercado)
- Modificar o negócio para atender a um público alvo diferente daquele que atendia
- Alterar ou expandir o mercado em que atua (tipo de produto ou serviço ou localidade atendida)
- Alterar ou expandir os principais canais de venda
- Alterar forma como se relaciona com clientes
- Lançar novas unidades de negócio ou verticais de negócio (ex: restaurante passa a atender no local dos clientes ou por meio de food trucks)
- Modificar o perfil ou as características de funcionários para se adequar ao público alvo pretendido
- Alterar layout, decoração ou estrutura do estabelecimento para atender algum público alvo
- Alterar a quantidade de etapas do processo feitas pela empresa (cadeia de valor). Ex: produzir próprias matérias primas específicas (ex: alimentos orgânicos, fundição de peças, logística própria, Centro de Distribuição etc.)

#### Alterações menos significativas – Táticas (exemplos)

- Comprou equipamentos novos
- Reformou as instalações
- Modificou layout e fluxo de atividades
- Treinou funcionários
- Comprou sistemas informatizados
- Contratou consultoria
- Definiu novas políticas e procedimentos
- Revisou processos
- Alterou fornecedores ou relação com fornecedores
- Ampliou canais de venda
- Alterou soluções logísticas (suprimentos e entrega)
- Modificou marca e identidade visual

Reposta esperada para compor orientação além do operacional (**estratégica ou tática**): precisa ficar caracterizado claramente ao menos um dos itens listados anteriormente no período de referência

## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA ORIENTAÇÃO DE GESTÃO

### Questão 2

Propósitos:

- (a) coletar evidências de que a organização conseguiu liberar parte relevante de seus recursos para realizar ações que vão além dos aspectos mais operacionais (ações mais triviais e corriqueiras, geralmente relacionadas à condução do negócio como de costume); e
- (b) verificar se tais recursos que não precisaram ser totalmente gastos na gestão operacional foram empregados de forma significativa para mudar a empresa e passar a fazer coisas diferentes daquelas costumeiras e/ou em relação aos principais concorrentes.

Sentido da questão: “Nos últimos 2 anos, conseguiu dedicar parte relevante dos recursos para alterar significativamente a forma como atua?”

Operacionalização da questão (exemplos):

“Nos últimos dois anos, conseguiu liberar parte do seu tempo (ou dos sócios e das pessoas que atuam e não recebem salário) para fazer coisas diferentes daquelas que são necessárias para conduzir o negócio no dia a dia (tarefas mais operacionais)? Em que gastou esse tempo? Aproximadamente quantas horas por mês você (ou cada um dos sócios) gastou fazendo coisas que não são da operação do dia a dia?”

“Nos últimos dois anos, conseguiu liberar parte dos recursos financeiros da empresa para fazer coisas diferentes daquelas que são necessárias para conduzir o negócio no dia a dia (gastos mais operacionais)? Em que gastou esses recursos? Aproximadamente qual percentual dos recursos totais gastos na empresa foi gasto fazendo coisas que não são da operação do dia a dia?”

“Nos últimos dois anos, conseguiu liberar parte tempo dos funcionários para fazer coisas diferentes daquelas necessárias para conduzir o negócio no dia a dia (tarefas mais operacionais)? Em que esse tempo foi gasto? Aproximadamente qual percentual do tempo total de trabalho dos empregados foi empregado fazendo coisas que não são da operação do dia a dia?”

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de outros recursos a partir da lista a seguir: tempo do proprietário administrador; gasto de recursos financeiros; dedicação de pessoal; estrutura da empresa; máquinas, equipamentos e instalações; contratos ou compromissos firmados etc.

Resposta esperada para compor orientação além do operacional (**estratégica ou tática**): precisa ficar caracterizada a dedicação de parte significativa do tempo do(s) gestor(es) em ações voltadas a mudar a empresa ou preservar/ampliar características diferenciadoras.

## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Contabilidade:** Utilização da Contabilidade para formular ou executar estratégias

### Questões para caracterização:

**P1:** Usou informações contábeis para fazer planos de longo prazo (ao menos uma vez no último ano)? De que forma?

**P2:** Usou informações contábeis para avaliação de desempenho ou para obtenção de recursos financeiros (ao menos uma vez nos últimos dois anos)? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** A contabilidade produziu relatórios contábeis (ex: balanço da empresa) ou apenas ajudou a calcular impostos e outras questões fiscais? Se sim, Q2...

**Q2:** Quais relatórios foram elaborados? Para que foram usados? Com qual frequência foram elaborados?

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se há relatórios contábeis ou apenas aspectos tributários. Se a organização utiliza relatórios contábeis, saber se são usados para fazer planos de médio e longo prazo, para avaliar se houve lucro ou para ajudar na obtenção de empréstimos ou investidores.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano, caracteriza a utilização.  
Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

### Exemplos de relatórios e informações Contábeis

- Balanço Patrimonial
- Lucro ou Prejuízo - Demonstração de Resultados do Exercício
- Análise de balanços
- Controle de Patrimônio (bens, direitos, dívidas e obrigações financeiras)
- Documentação contábil para obter empréstimo
- Documentação contábil para negociar com investidores
- Divulgação de documentação contábil para outros interessados

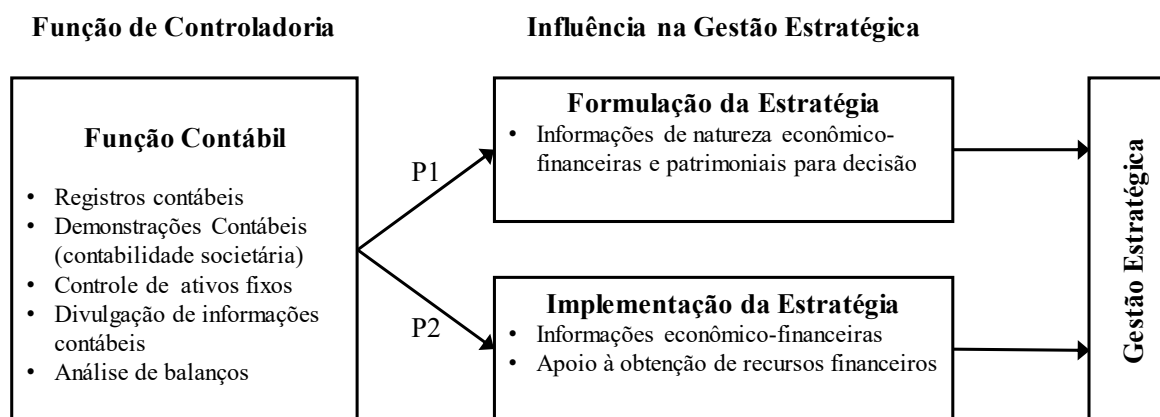
**P1: A Função Contábil** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **formulação da estratégia**

**P2: A Função Contábil** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **implementação da estratégia**

#### Questões para caracterização:

**P1:** Usou info. contábeis para fazer planos de longo prazo (ao menos uma vez no último ano)? De que forma?

**P2:** Usou informações contábeis para avaliação de desempenho ou para obtenção de recursos financeiros (ao menos uma vez nos últimos dois anos)? De que forma?



#### Questões para operacionalização (exemplos):

**Q1:** A contabilidade produziu relatórios contábeis (ex: balanço da empresa) ou apenas ajudou a calcular impostos e outras questões fiscais? Se sim...

**Q2:** Quais relatórios foram elaborados? Para que foram usados? Com qual frequência foram elaborados?

**Respostas esperadas:** A ideia é saber se há relatórios contábeis ou apenas aspectos tributários. Se há relatórios contábeis, saber se são usados para ajudar a fazer planos, avaliar se houve lucro ou ajudar na obtenção de empréstimos ou investidores.

## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Gerencial Estratégica:** Utilização de práticas de apoio à gestão para formular e executar estratégias e também para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P3:** Usou elementos gerenciais-estratégicos para fazer planos (ao menos uma vez no último ano)? De que forma?

**P4:** Usou elementos gerenciais-estratégicos para avaliação de desempenho (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?

**P5:** Usou elementos gerenciais-estratégicos para melhorar eficiência (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Utilizou informações ou sistemas para ajudar na gestão da empresa (exceto custos, abordado na próxima pergunta)? Se sim, Q2...

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações gerenciais-estratégicas a partir das listas abaixo.

**Q2:** Quais informações ou sistemas foram utilizados? Para que foram usados? Com qual frequência foram utilizados?

O “para que” também é muito importante para saber se usa para planejar, acompanhar se os planos estão acontecendo ou melhorar a eficiência

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se são produzidas e utilizadas informações gerenciais-estratégicas para apoiar a gestão da empresa. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para fazer planos de médio e longo prazo, para verificar se os planos estão sendo realizados ou para melhorar a eficiência e efetividade da operação.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano ou semestre, caracteriza a utilização.

Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

### Exemplos de relatórios e informações Gerenciais-Estratégicas

- Realizar planejamento e registrar ideias para o futuro do negócio
- Plano de negócio ou planejamento estratégico
- Indicadores de desempenho (ex: produtividade, qualidade, pontualidade, satisfação de clientes, tempo de entrega, custo de cliente, ticket médio etc.)
- Estudos de análise de viabilidade (de projetos)
- Estrutura organizacional e controle do desempenho das áreas e gestores
- Orçamento empresarial
- Objetivos e metas da empresa e critérios para medir se alcançou ou não
- Relação de novas ações que devem ser implementadas em um período

### Questões para caracterização:

**P3: A Função Gerencial-Estratégica** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **formulação da estratégia**

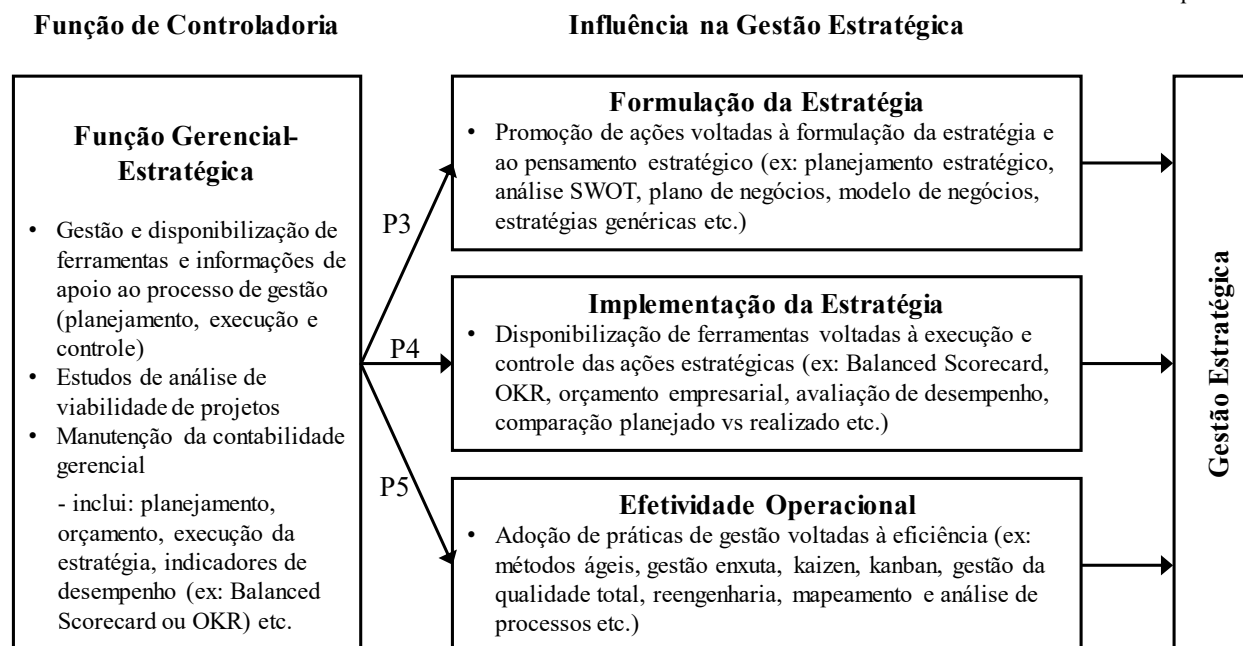
**P4: A Função Gerencial-Estratégica** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **implementação da estratégia**

**P5: A Função Gerencial-Estratégica** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P3:** Usou elementos para fazer planos (ao menos uma vez no último ano)? De que forma?

**P4:** Usou elementos para avaliação de desempenho (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?

**P5:** Usou elementos para melhorar eficiência (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?



## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Custos:** Utilização de informações de custos para formular e executar estratégias e também para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P6:** Usou informações de custos para fazer planos (ao menos uma vez no último ano)? De que forma?

**P7:** Utilizou informações de custos para planejamento, análise ou controle de curto e médio prazo (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?

**P8:** Utilizou informações de custos para acompanhar desempenho ou melhorar a eficiência (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Utilizou informações ou sistemas de custos para ajudar na gestão da empresa? Se sim, Q2...

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações de custos a partir das listas abaixo.

**Q2:** Quais informações ou sistemas de custos foram utilizados? Para que foram usados? Com qual frequência foram utilizados?

O “para que” também é muito importante para saber se usa para planejar, acompanhar se os planos estão acontecendo ou melhorar a eficiência

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se são produzidas e utilizadas informações de custos para apoiar a gestão da empresa. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para fazer planos de médio e longo prazo, para verificar se os planos estão sendo realizados ou para melhorar a eficiência e efetividade da operação.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano ou semestre, caracteriza a utilização.  
Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

### Exemplos de relatórios e informações de Custos

- Sistema de apuração de custos
- Custos dos recursos utilizados no período (ex. quanto consumiu de matéria prima, mão-de-obra/salários, água, luz, aluguel, máquinas e equipamentos, tecnologia, serviços de terceiros etc.)
- Custo das Mercadorias, produtos ou serviços vendidos
- Custo do material acabado em estoque
- Custo por unidade de produto
- Custo por departamento, área, centro de custos ou atividade
- Custo por cliente (ou custo médio)
- Custo da operação para planejar os próximos períodos
- Custo para executar melhorias e projetos



**Questões para caracterização:**

**P6:** A **Função de Custos** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **formulação da estratégia**

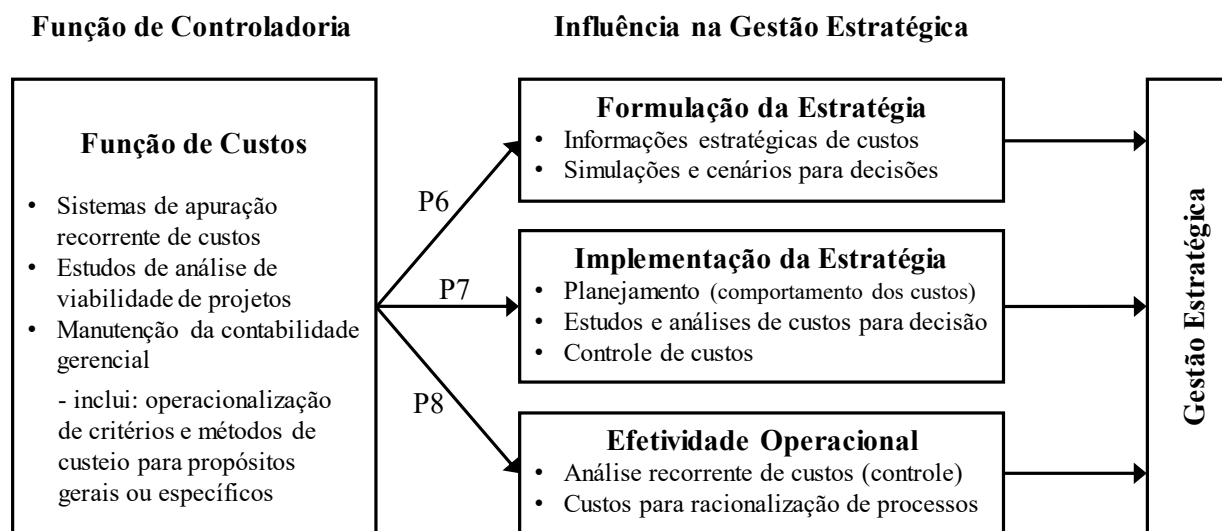
**P7:** A **Função de Custos** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **implementação da estratégia**

**P8:** A **Função de Custos** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P6:** Usou informações de custos para fazer planos (ao menos uma vez no último ano)? De que forma?

**P7:** Utilizou informações de custos para planejamento, análise ou controle (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?

**P8:** Utilizou informações de custos para avaliação de desempenho ou racionalização (ao menos uma vez no último semestre)? De que forma?



## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Tributária:** Utilização de atuação especializada e informações tributárias para formular estratégias e também para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P9:** Usou informações tributárias para fazer análises de negócio nos planos para o futuro (ao menos uma vez nos últimos dois anos)? De que forma?

**P10:** Utilizou informações tributárias para apuração de impostos a pagar ou informações assessórias (ao menos uma vez no último semestre)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Utilizou informações fiscais ou realiza planejamento tributário para fazer planos ou decidir sobre novas iniciativas do negócio?

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações gerenciais a partir das listas abaixo.

**Q2:** Utilizou suporte especializado para fazer a parte fiscal da empresa? São funcionários da firma ou empresa / prestador de serviço contratado? Faz algo além de calcular tributos e cumprir as obrigações assessórias? Se sim, o quê? Com qual frequência foram utilizados?

O “para que” também é muito importante para saber se usa para planejar ou melhorar a eficiência

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se a empresa faz planejamento tributário ou utiliza expertise tributária para algo além de calcular e pagar impostos. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para fazer planos de médio e longo prazo ou apenas para evitar tomar multas e outras complicações relacionadas a tributos.

Se utilizou ao menos uma vez nos últimos anos ou semestre, caracteriza a utilização.  
Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

### Exemplos de práticas e informações Tributárias

- Planejamento Tributário
- Verificação de enquadramento fiscal
- Apoio em relacionamento com parceiros e fornecedores
- Apuração de tributos a pagar
- Entrega de obrigações assessórias
- Representação junto às autoridades tributárias (ex: Receita Federal, Municipal ou Estadual; JUCESP etc.)

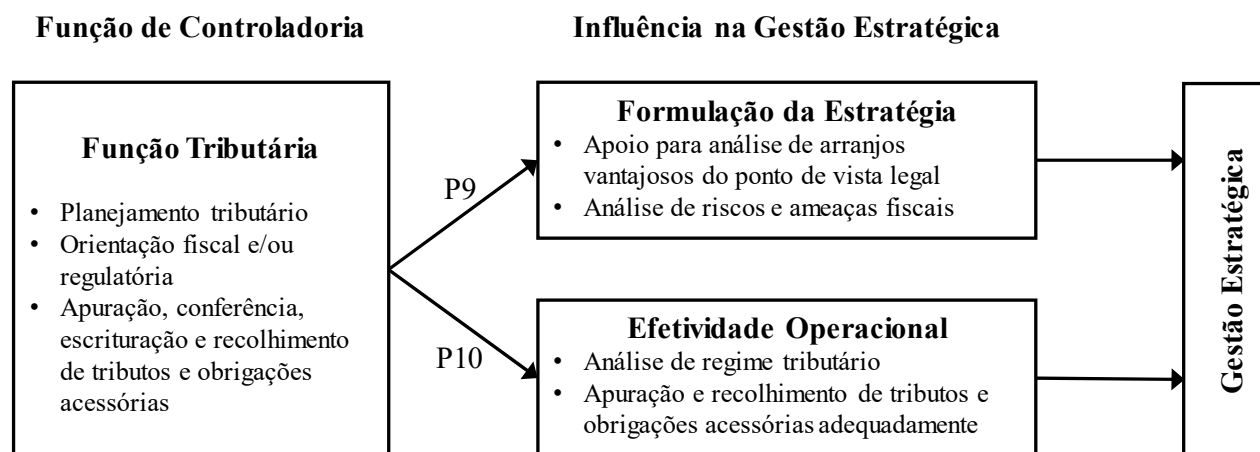
### Questões para caracterização:

**P9:** A **Função Tributária** contribui para a gestão estratégica de pequenos negócios por meio do apoio à **formulação da estratégia**

**P10:** A **Função Tributária** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P9:** Usou informações tributárias para fazer análises de negócio nos planos para o futuro (ao menos uma vez nos últimos dois anos)? De que forma?

**P10:** Utilizou info. tributárias para apuração de impostos a pagar ou informações acessórias (ao menos uma vez no último semestre)? Isso ajudou a empresa? De que forma?



## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Controle Interno:** Utilização de controles internos para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P11:** Utilizou práticas de controles internos (ao menos uma vez no último semestre)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Realizou ações específicas para controle das operações, tais como [utilizar exemplos da lista abaixo]? Se sim, Q2...

**Q2:** Quais práticas de controles internos foram utilizados? Para que foram usadas? Com qual frequência foram utilizadas?

O “para que” também é muito importante para saber se usa para planejar, acompanhar se os planos estão acontecendo ou melhorar a eficiência

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se existem regras e ações de controles internos. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para prevenir perdas ou também para melhorar a eficiência e efetividade da operação, fazer planos de médio e longo prazo ou para verificar se os planos estão sendo realizados.

Se utilizou ao menos uma vez no último semestre, caracteriza a utilização.

Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

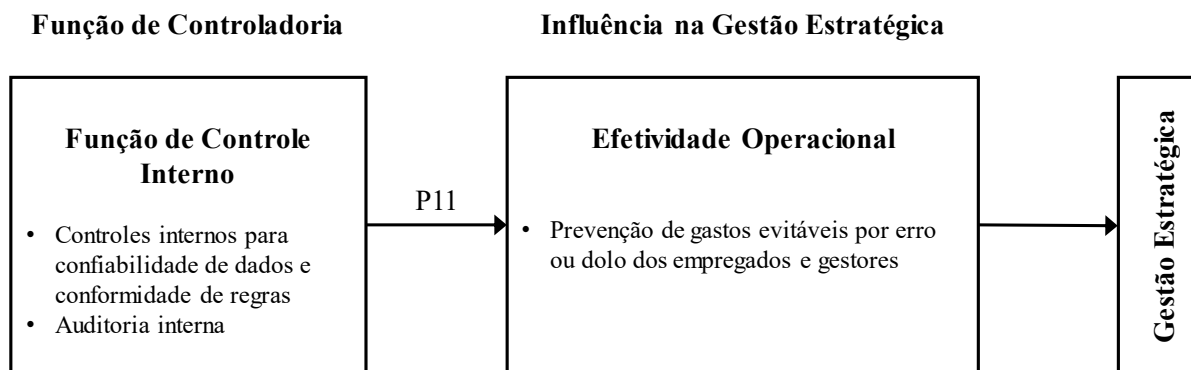
### Exemplos de Controles Internos

- Políticas de autorizações de ação e alçadas de decisão
- Exigência de documentação formalizando aprovações para ações (ex: autorização de compra de material, controle para retirar item do almoxarifado)
- Registros e identificações para rastrear responsáveis por ações (ex: login e senha individuais para usar sistema, controle e assinatura para realizar ações)
- Inspeções programadas para verificação dos bens da empresa
- Controle de acesso e restrição para manusear itens de alto valor (ex: cofre de mercadorias de alto valor, restrição de utilizar bolsas em certos locais etc.)

**Questão para caracterização:**

**P11:** A **Função de Controle Interno** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P11:** Utilizou práticas de controles internos, tais como [especificar] (ao menos uma vez no último semestre)? Isso ajudou a empresa? De que forma?



## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Proteção e controle de ativos:** Utilização de proteção e controle de ativos para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P12:** Utilizou práticas de proteção de ativos (ao menos uma vez no último ano)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Utilizou seguros ou possui outras formas de proteção do patrimônio? Se sim, Q2...

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações gerenciais a partir das listas abaixo.

**Q2:** De que forma procurou proteger o patrimônio da empresa? Para que foram usados? Com qual frequência foram utilizados?

O “para que” também é muito importante para saber se usa para planejar, acompanhar se os planos estão acontecendo ou melhorar a eficiência

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se a organização possui iniciativas específicas para proteção do patrimônio. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para prevenir perdas ou também para melhorar a eficiência e efetividade da operação, fazer planos de médio e longo prazo ou para verificar se os planos estão sendo realizados.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano, caracteriza a utilização.

Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

### Exemplos de Proteção de Ativos

- Contratação e gestão de seguros patrimoniais
- Contratação e gestão de garantias para bens ou operações
- Contratos de proteção de ativos e responsabilização

## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Proteção e controle de ativos:** Utilização de proteção e controle de ativos para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P12:** Utilizou práticas de proteção de ativos (ao menos uma vez no último ano)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Utilizou seguros ou possui outras formas de proteção do patrimônio? Se sim, Q2...

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações gerenciais a partir das listas abaixo.

**Q2:** De que forma procurou proteger o patrimônio da empresa? Para que foram usados? Com qual frequência foram utilizados?

O “para que” também é muito importante para saber se usa para planejar, acompanhar se os planos estão acontecendo ou melhorar a eficiência

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se a organização possui iniciativas específicas para proteção do patrimônio. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para prevenir perdas ou também para melhorar a eficiência e efetividade da operação, fazer planos de médio e longo prazo ou para verificar se os planos estão sendo realizados.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano, caracteriza a utilização.

Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

### Exemplos de Proteção de Ativos

- Contratação e gestão de seguros patrimoniais
- Contratação e gestão de garantias para bens ou operações
- Contratos de proteção de ativos e responsabilização

## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Controle de riscos:** Utilização de controles de riscos para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P13:** Utilizou práticas de controle de riscos (ao menos uma vez no último ano)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Realizou atividades para analisar e gerenciar os riscos aos quais a empresa está exposta? Se sim, Q2...

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações gerenciais a partir das listas abaixo.

**Q2:** De que forma procurou analisar e gerenciar os riscos? Quais são os principais riscos considerados? Com qual frequência realizou ações com o intuito de analisar e gerenciar riscos?

O “quais riscos” também é muito importante para saber se usa para planejamento estratégico, acompanhamento, melhorar a eficiência e evitar perdas

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se a organização possui iniciativas específicas para gestão de riscos. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para prevenir perdas ou também para melhorar a eficiência e efetividade da operação, fazer planos de médio e longo prazo ou para verificar se os planos estão sendo realizados.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano, caracteriza a utilização.

Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

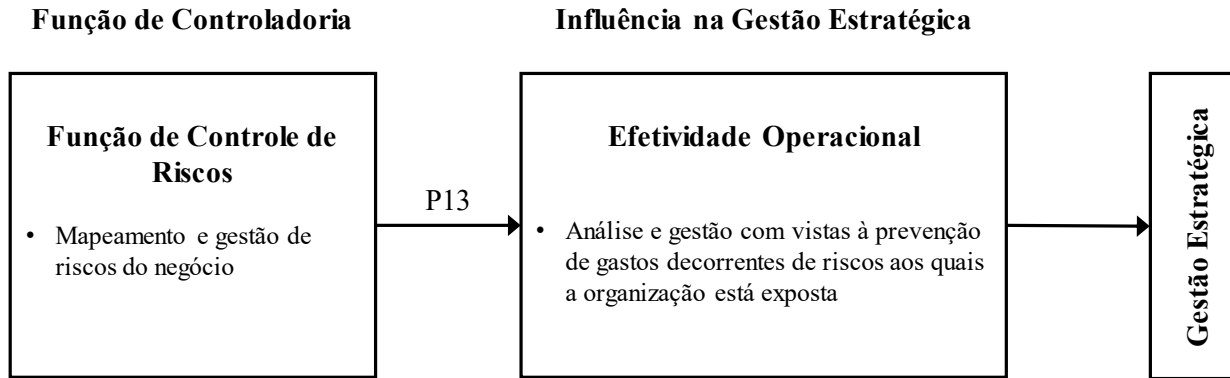
### Exemplos de Proteção de Ativos

- Análise do ambiente
- Levantamento de riscos
- Elaboração de matriz de riscos
- Discussão sobre gestão de riscos
- Decisões e providências para mitigar riscos



**P13:** A **Função de Controle de Riscos** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P13:** Utilizou práticas de controle de riscos (ao menos uma vez no último ano)? Isso ajudou a empresa? De que forma?



## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Gestão da Informação:** Utilização de gestão da informação para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P14:** Utilizou práticas de gestão da informação (ao menos uma vez no último ano)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Utilizou sistemas de informações para auxiliar na gestão da empresa? Se sim, Q2...

Para auxiliar o respondente, é indicado apresentar exemplos de informações gerenciais a partir das listas abaixo.

**Q2:** Quais sistemas foram utilizados? Quais são as principais atividades para gerenciar os sistemas utilizados? Com qual frequência realizou ações com o intuito de melhorar a utilização de sistemas pela empresa?

O “quais sistemas” também é muito importante para saber se usa para planejamento estratégico, acompanhamento, melhorar a eficiência e evitar perdas

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se a organização possui iniciativas específicas para gestão de sistemas de informações. Se a organização utiliza tais elementos, saber se são usados para prevenir perdas ou também para melhorar a eficiência e efetividade da operação, fazer planos de médio e longo prazo ou para verificar se os planos estão sendo realizados.

Se utilizou ao menos uma vez no último ano, caracteriza a utilização.

Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

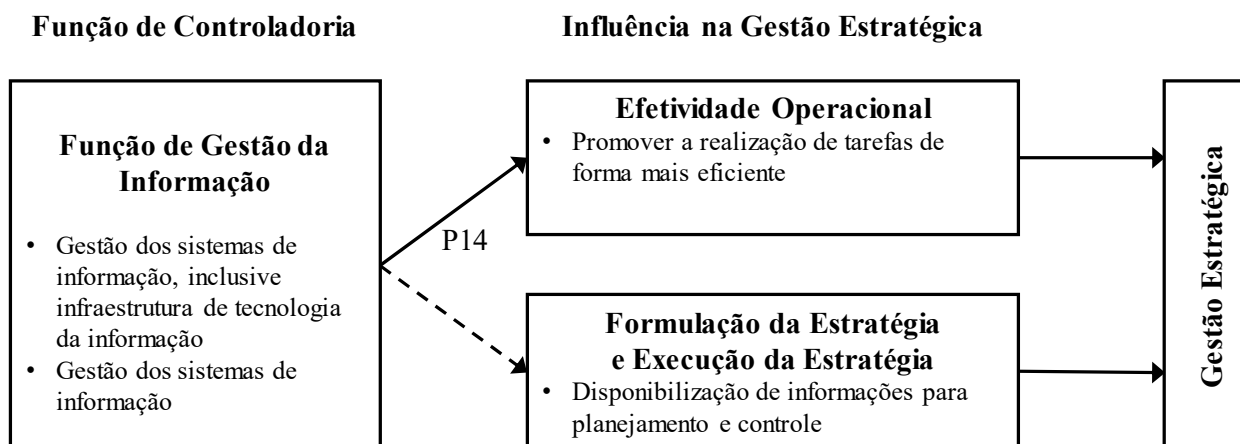
### Exemplos de Gestão de Sistemas de Informações

- Instalação e manutenção de sistemas
- Realização de melhorias nos sistemas utilizados
- Avaliação crítica dos sistemas utilizados
- Avaliação de novos sistemas
- Manutenção e atualização dos sistemas
- Treinamento para melhorar a utilização de sistemas

**Questão para caracterização:**

**P14:** A **Função de Gestão da Informação** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P14:** Utilizou práticas de gestão da informação (ao menos uma vez no último ano)? Isso ajudou a empresa? De que forma?



## ROTEIRO DE APOIO - QUESTÕES PARA VERIFICAR PROPOSIÇÕES

**Finanças e Tesouraria:** Utilização de práticas de finanças e tesouraria para melhorar a efetividade do negócio

### Questões para caracterização:

**P15:** Utilizou informações de finanças e tesouraria (ao menos uma vez no último semestre)? Isso ajudou a empresa? De que forma?

### Operacionalização das questões (exemplos):

**Q1:** Realizou ações específicas voltadas ao pagamento de contas e recebimento de valores? Se sim, quem realizou tais atividades, os sócios ou funcionários? Com qual frequência realizou ações voltadas às contas a pagar e a receber?

**Q2:** Realizou análise do fluxo de caixa e das contas bancárias? Quem realizou tais atividades, os sócios ou funcionários? Para que a análise de fluxo de caixa foi feita? Com qual frequência realizou ações de análise de fluxo de caixa?

O “quais sistemas” também é muito importante para saber se usa para planejamento estratégico, planejamento de custo prazo, acompanhamento, melhorar a eficiência, evitar pagar despesas financeiras com juros e encargos ou ganhar dinheiro com aplicações financeiras

### Respostas esperadas:

A ideia é saber se a organização possui iniciativas específicas para análise de fluxo de caixa ou apenas faz gestão financeira básica. Se a organização utiliza tais elementos para gestão, saber se são usados para prevenir gastos desnecessários ou também para melhorar a eficiência e efetividade da operação, fazer planos de médio e longo prazo ou para verificar se os planos estão sendo realizados.

Se utilizou ao menos uma vez no último semestre, caracteriza a utilização.  
Se utilizou três vezes ou mais, pode-se considerar que utiliza muito.

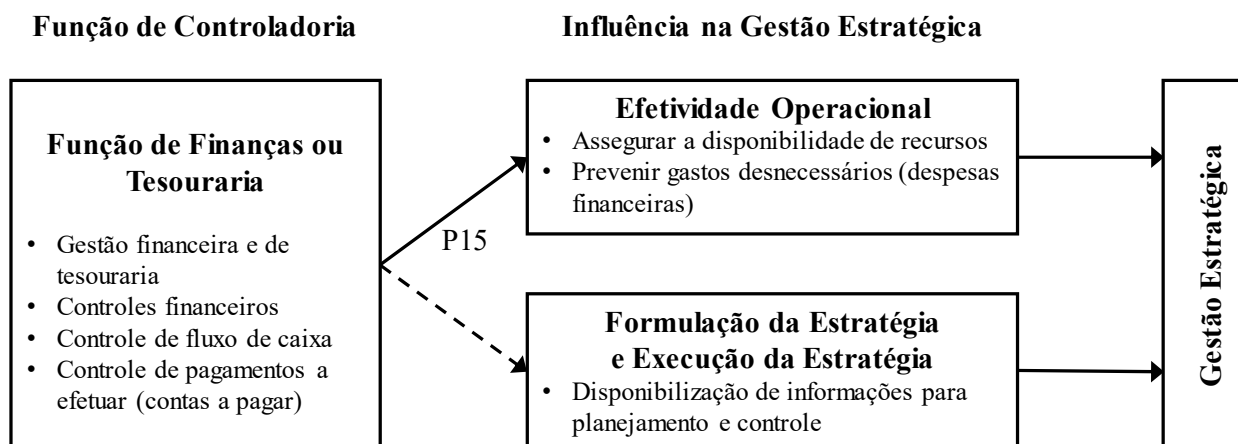
### Exemplos de Finanças e Tesouraria

- Acompanhamento e controle de contas a pagar e receber
- Realizar pagamentos de contas, emitir boletos e outras ações com bancos
- Elaboração de relatórios de fluxo de caixa
- Realizar planejamento financeira para os próximos períodos
- Analisar nível de gastos para planejamento futuro
- Acompanhar nível de entrada e saída de recursos para comparar com períodos anteriores ou com o planejado
- Realizar aplicações e resgates de investimentos financeiros

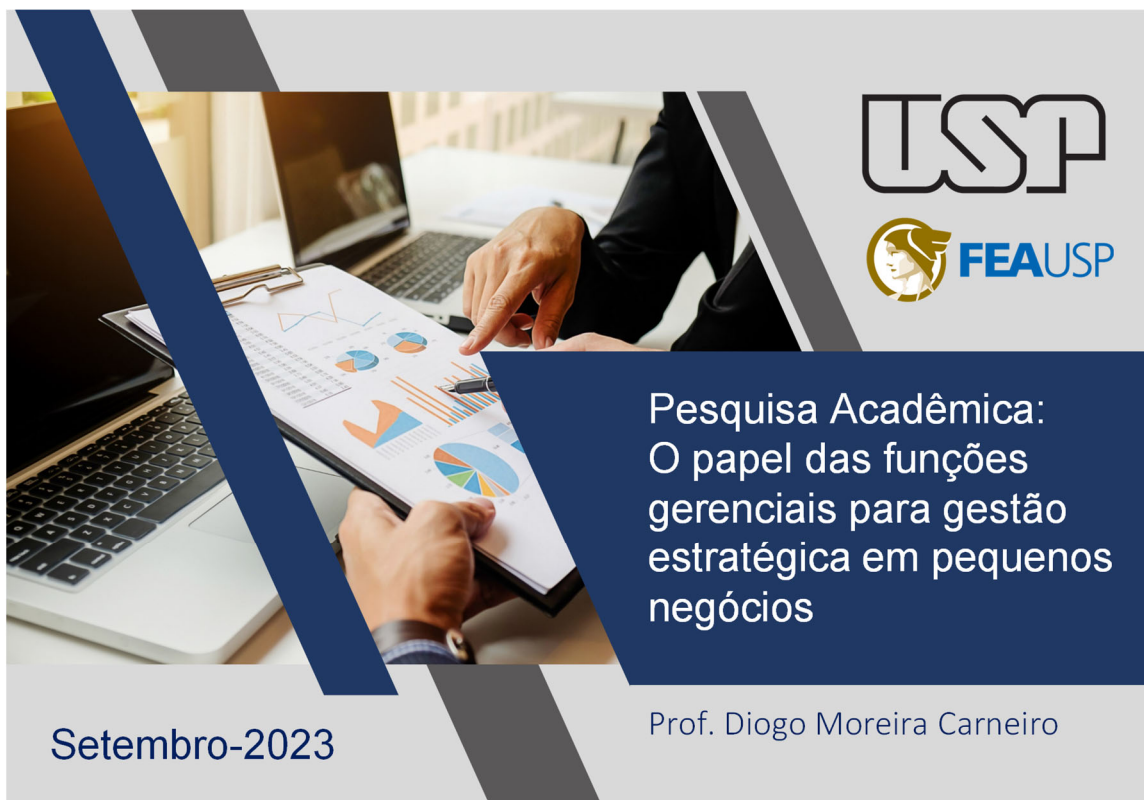
**Questão para caracterização:**

**P15:** A **Função de Finanças ou Tesouraria** contribui para a gestão estratégica ao contribuir para a promoção da **efetividade operacional** e disponibilizar recursos para ações mais voltadas à estratégia

**P15:** Utilizou informações de finanças e tesouraria (ao menos uma vez no último semestre)? Isso ajudou a empresa? De que forma?



## APÊNDICE C – Convite Informativo para Pesquisa de Campo



**USP**  
**FEAUSP**

**Pesquisa Acadêmica:  
O papel das funções  
gerenciais para gestão  
estratégica em pequenos  
negócios**

**Setembro-2023**

Prof. Diogo Moreira Carneiro

## Gestão em Pequenos Negócios

No mundo dos negócios, o sucesso das empresas costuma ser sempre associado a estratégias visionárias e arrebatadoras, e o fracasso atribuído a estratégias frágeis, mal formuladas ou conduzidas de forma equivocada.

Na prática, grande parte dos negócios encontra dificuldades ao percorrer esse caminho, e na maioria das vezes isso não acontece por causa da estratégia escolhida..

O que ocorre é que, além de atuar em um cenário difícil, boa parte das empresas enfrenta dificuldades relacionadas à gestão empresarial e ao planejamento do negócio.



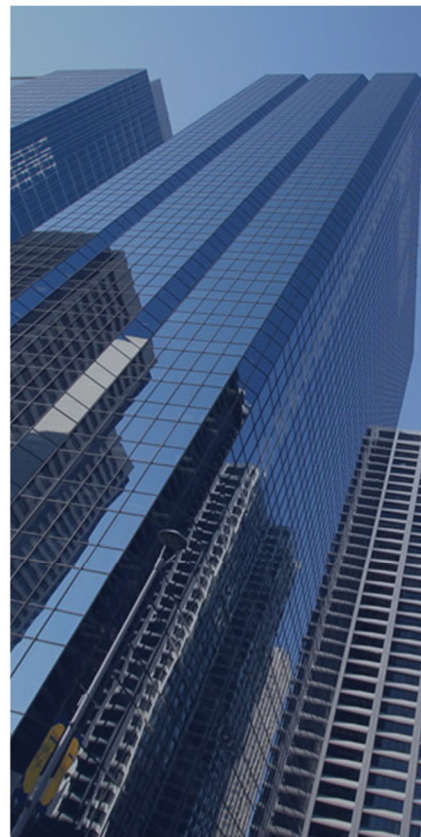
## Gestão em Pequenos Negócios

---

Grandes empresas possuem condições mais favoráveis para atuarem de forma estratégica. Possuem mais recursos para aplicar no negócio e contam com o apoio de profissionais especializados em gestão e controladoria, além de utilizarem sistemas gerenciais sofisticados.

Ainda assim, empresas maiores frequentemente encontram dificuldades na administração de seus negócios.

Já os pequenos negócios enfrentam uma situação ainda mais complicada, pois geralmente não contam com os recursos e as ferramentas mais indicados para a boa gestão. Fica mais difícil de formular e implementar boas estratégias...



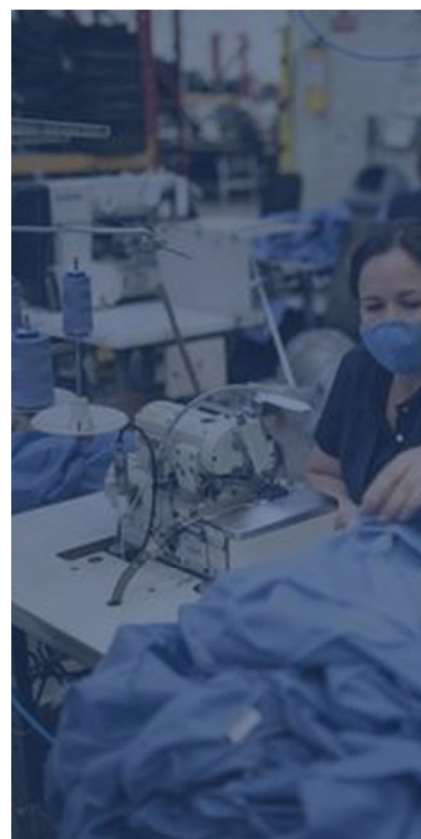
## Gestão em Pequenos Negócios

---

O **objetivo desta pesquisa** é verificar quais práticas gerenciais tem sido utilizadas por pequenos negócios e de que modo isso tem contribuído para a gestão estratégica dessas empresas.

Além disso, o que se busca é verificar quais são as ferramentas gerenciais mais indicadas de acordo com o porte da empresa, pois soluções feitas para empresas grandes nem sempre ajudam organizações menores...

Esta pesquisa tem finalidade puramente acadêmica como parte da Tese de Doutorado em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – Universidade de São Paulo, sob responsabilidade do professor e pesquisador Diogo Moreira Carneiro



## Gestão em Pequenos Negócios

---

### Por que pizzarias???

Pizzarias são um grupo muito representativo de pequenos negócios!

Além disso, possuem características importantes para esta pesquisa:

- Existem muitas pizzarias, o que ajuda a coletar e comparar os dados;
- Há pizzarias de muitos tamanhos e características diferentes, o que permite analisar a influência de diversos fatores que afetam a gestão e a estratégia;
- O setor de pizzarias já se encontra bastante consolidado e existem empresas de várias idades.



## Gestão em Pequenos Negócios

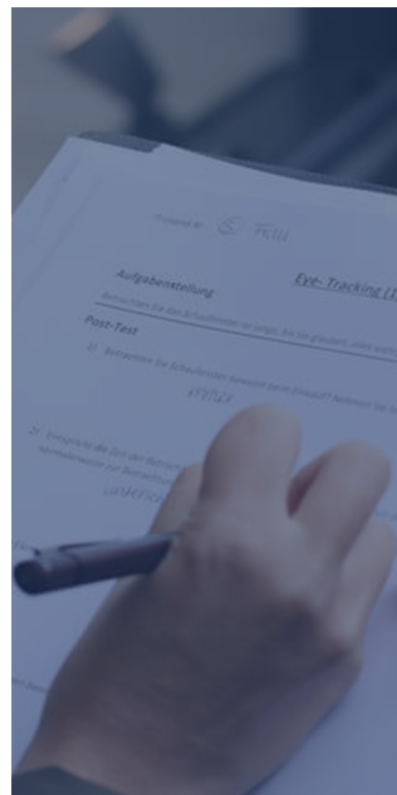
---

### O que queremos saber???

Serão feitas perguntas que nos ajudarão a saber a orientação da gestão da empresa e o papel das funções gerenciais. Por exemplo:

- A empresa tem buscado modificar e melhorar a forma como atua? Como?
- Qual é a dedicação da empresa para este tipo de iniciativa?
- Quais ferramentas gerenciais a empresa usa (ex: contabilidade, gestão de custos, planejamento e orçamento etc.)? Qual é a importância dessas ferramentas para a gestão?

As informações fornecidas serão mantidas em total sigilo e só serão divulgadas em publicações acadêmicas e de forma agrupada, sem que haja possibilidade de identificar os respondentes.





## Gestão em Pequenos Negócios

---

### E o que o participante ganha com isso?

Em contrapartida pela atenção e dedicação ao colaborar com esta pesquisa, queremos expressar nossa gratidão e também contribuir de alguma forma para o sucesso da empresa.

Oferecemos os seguintes itens:

- O resultado do diagnóstico que será realizado, contendo nossa análise a respeito dos principais aspectos de gestão e estratégia da empresa;
- Um curso online sobre gestão de custo em pequenos negócios (mais informações a seguir).

Reforçamos que esta pesquisa é puramente acadêmica e os itens oferecidos acima são totalmente gratuitos e não possuem qualquer interesse comercial.



## Gestão em Pequenos Negócios

---

### Curso de Gestão Estratégica de Custos em Pequenos Negócios

O curso será elaborado especificamente para as empresas participantes desta pesquisa e disponibilizado até o final de outubro de 2023.

As aulas serão ministradas pelo Prof. Diogo Moreira Carneiro, pesquisador do Laboratório de Gestão Estratégica de Custos da USP e professor de cursos de custos, estratégia e gestão em cursos de Pós Graduação e MBA das renomadas escolas de negócios FIA e FIPECAFI, ambas ligadas à USP.

Serão abordados conceitos de custos para avaliação de desempenho e tomada de decisão, sempre visando melhorar a performance e a competitividade das empresas.



## Gestão em Pequenos Negócios

### Professor Diogo Moreira Carneiro



Economista, contador, mestre em controladoria e contabilidade e doutorando em Administração. É professor e pesquisador com atuação ligada a escolas de negócio e ao laboratório de gestão de custos da FEA-USP.

Consultor especialista, parecerista e perito contábil certificado e registrado no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPIC/CFC). Profissional com ampla experiência executiva em grandes empresas, como Scania, ZF do Brasil, Deloitte, Banco do Brasil, Banco Bradesco, INSS dentre outras. Foi responsável pela área de consultoria da Fipecafi, instituição em que permanece como membro eleito do conselho curador. Pesquisador sênior, palestrante e autor de inúmeros artigos e publicações em periódicos acadêmicos especializados e congressos nacionais e internacionais



Congresso Internacional de Custos e Gastos no Setor Público, 2019




Jornal Valor Econômico  
04/08/2016

*Custos para tomadas de decisões e análise de rentabilidade – Com o professor e consultor da FIPECAFI Diogo Moreira Carneiro, moderado por Benedicto David Filho (diretor Financeiro da SESCO-SP)*

## Muito obrigado

e-mail: [diogo.carneiro@usp.br](mailto:diogo.carneiro@usp.br)  
[diogo.carneiro@fipecafi.org](mailto:diogo.carneiro@fipecafi.org)  
[diogo.carneiro@gmail.com](mailto:diogo.carneiro@gmail.com)

telefone: 11. 9 8579.3256

 [linkedin.com/in/diogomoreiracarneiro](https://www.linkedin.com/in/diogomoreiracarneiro)



## APÊNDICE D – Exemplo ilustrativo de orientação de gestão estratégica

Um empreendedor motivado abre uma pizzaria de bairro, apenas mais uma entre muitas parecidas. Os preços médios praticados eram semelhantes àqueles cobrados em tantos outros estabelecimentos que ofereciam pizzas em *delivery* por meio de aplicativos – ou então recebiam os fregueses em pequenos salões adornados com toalhas quadriculadas e decoração com itens em referência à Itália (a terra da pizza).

Entre os vários concorrentes, alguns eram vistos pelos clientes como inferiores, principalmente em razão dos ingredientes utilizados e outras características. Em geral, ofereciam pizzas mais baratas. Outros cuidavam de utilizar ingredientes de marcas conhecidas, investiam em embalagens e identidade visual mais sofisticadas e cobravam um pouco mais caro. Com o passar do tempo, algumas novas pizzarias apareciam, outras fechavam suas portas, mas sem que o mercado se alterasse muito.

Com o passar do tempo, o empreendedor começa a notar certas características no seu público alvo que não havia percebido antes. Talvez reflexo dos tempos, quem sabe um novo *zeitgeist*. Temas como sustentabilidade começam a entrar em evidência, gerando maior preocupação nas pessoas. Muitos consumidores se tornam engajados em causas ambientais e sociais, e isso influencia a forma como consomem e adquirem produtos.

Antenado com as tendências e com as redes sociais, o empresário começa a oferecer alguns itens específicos em seu cardápio. Primeiro, substitui algumas opções com pouca saída por novas alternativas, feitas com massa integral. Diante do retorno do público, passa a oferecer também opções vegetarianas e veganas. Introduz itens orgânicos, opções sem glúten, versões sem lactose etc.

Aos poucos, percebe que pode aumentar um pouco os preços sem que isso diminua significativamente suas vendas. Os clientes não param de comprar, e a receita aumenta muito mais do que os custos, mesmo investindo em insumos de melhor qualidade.

Usuário frequente da internet para pesquisar cada vez mais sobre o perfil do seu público alvo, passa também a divulgar seus produtos nas redes sociais. Ensina receitas e fala sobre os

processos sustentáveis que passou a adotar na pizzaria, além dos impactos que estes alimentos e processos causam nas pessoas e no mundo. Se engaja cada vez mais com o seu público, aumenta a rede de relacionamentos e também de opções de fornecedores. Procura conhecer cada vez mais sobre sustentabilidade e todas essas questões com as quais passa a se identificar.

Não para de inovar: começa a usar lenhas certificadas de madeiras de reflorestamento. Usa também madeiras de árvores frutíferas e outros insumos produzidos em agroflorestas, defende que essas madeiras especiais conferem aroma especial às pizzas e perfumam o restaurante.

Como os preços permitem renda mais elevada, investe em uma significativa reforma no salão. Adota uma decoração mais sofisticada no estilo *boho chic*, compatível com as preferências de seu público alvo. Passa a oferecer também vinhos orgânicos e promover eventos de degustação: descobre que há um grande público avido por essas experiências de consumo.

Mais popular em fóruns nas redes sociais voltadas a este público, circula entre as mesas, conversa com frequentadores mais assíduos, certifica que tudo está correndo bem. Não raro, é chamado para participar de programas de televisão, jornais e revistas.

O restaurante se torna famoso em seu nicho. Pessoas cruzam a cidade para consumir sua pizza, que agora custa ainda mais caro. Seus custos aumentaram, mas as receitas aumentaram muito mais. Os lucros são cada vez maiores, e já pensa em abrir outras unidades.

Este exemplo ilustrativo serve para apresentar de forma didática alguns elementos importantes para analisar estratégia em pequenos negócios:

- a) Em primeiro lugar, empresas menores podem agir de maneira estratégica, isso não é uma exclusividade das grandes empresas. No entanto, a abordagem da estratégia nas empresas menores não visa modificar a estrutura do mercado ao desenvolver barreiras intransponíveis que afastam concorrentes e permitem que a firma opere como se fosse monopolista (conforme preconiza a APE).
- b) Para pequenos negócios, agir estrategicamente significa buscar fazer coisas diferentes dos seus rivais para capturar mais valor, ainda que não existam barreiras intransponíveis.

Na medida em que sua distinção provoca uma percepção de valor mais elevada pelo seu público alvo, a firma pode praticar preços um pouco mais altos sem perder todos os seus clientes (a elasticidade-preço da demanda se torna menos elástica). O que a empresa faz ao se distinguir das outras é se deslocar no espectro econômico da competição monopolista: se afasta da concorrência perfeita em direção ao monopólio (ainda que muito distante).

- c) Não há barreiras à entrada que sejam intransponíveis, a firma está longe operar em um monopólio. A qualquer momento pode surgir outra pizzaria ou um estabelecimento que ofereça algum produto que pode ser considerado substituto. Mas, ainda que possam ser rompidas por um competidor mais disposto a investir, as barreiras existem – principalmente aquelas associadas à reputação, consolidação pioneira, presença digital etc.
- d) A diferenciação da empresa ao longo do tempo só foi possível em função de recursos distintos, que foram se aprimorando. No caso, o principal recurso é o gestor da pizzaria e sua capacidade de perceber o ambiente e promover mudanças. Novos meios foram desenvolvidos para que a firma alcançasse objetivos mais desafiadores, notadamente o conhecimento a respeito de um nicho específico.
- e) A estratégia se apresenta de forma mais emergente do que deliberada. Não houve um processo formal de planejamento no qual o gestor teve um alumbramento, uma epifania a respeito do que ele deveria fazer e que depois coube apenas a implementação. A estratégia foi se construindo com o passar do tempo, preponderantemente em função das respostas dos clientes (público alvo).
- f) O exemplo ilustrativo apresenta apenas parte da história. Por trás de todo belo espetáculo há sempre bastidores e gambiarras... Um empresário só é capaz de implementar mudanças bem sucedidas quando há suporte adequado, disponibilizando tempo e dedicação para que possa pensar nas questões estratégicas.
- g) É provável que muitas ações táticas e operacionais tenham sido realizadas ao longo do tempo para dar conta dessa transformação. Por exemplo, a empresa passou a usar sistemas de gestão; aprimorou seu controle de estoque, já que produtos orgânicos estragam mais rapidamente; adquiriu *tablets* e novos equipamentos de comunicação

para aprimorar o atendimento dos garçons; melhorou a logística de entrega para dar conta de lidar com fornecedores mais diversificados; remodelou a cozinha e o sistema de pré-preparo dos itens necessários etc. Embora sejam ações condicionadas e muitas vezes determinadas pelas escolhas estratégicas, são requisitos para que a atuação estratégica aconteça.

- h) Apesar da meritocracia implícita no exemplo, que dá a entender que um empresário bem intencionado e disposto a trabalhar duro vai alcançar o sucesso, há alguns itens que merecem atenção. O exemplo assume que o empresário teve tempo e disponibilidade pra se dedicar a conceber e executar as etapas do projeto. No entanto, nem sempre é assim. A realidade do micro empresário envolve muitas situações que minam a capacidade de pensar em estratégia, aprimorar os recursos ou pensar em diferenciação. O empresário típico gasta muitas horas e ocupa sua mente com problemas operacionais: tentar conseguir empréstimo, entender números e pagar imposto, economizar sempre pra não dilapidar seu patrimônio, montar e analisar relatórios e controles, resolver questões burocráticas de regularização, lidar com aspectos trabalhistas e com a gestão de funcionários, dentre muitas outras coisas.
- i) A eficiência operacional e funções de controladoria em um nível mínimo, porém necessário, podem ajudar a liberar recursos para questões estratégicas.