



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GLÓRIA EMANUELLY BRANDINO BRAGA

**ANÁLISE DO NÍVEL DE CONTROLE GERENCIAL EM DOCERIAS E
DELICATESSEN DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: sobre a ótica de
Robert Simon**

Recife

2025

GLÓRIA EMANUELLY BRANDINO BRAGA

**ANÁLISE DO NÍVEL DE CONTROLE GERENCIAL EM DOCERIAS E
DELICATESSEN DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: sobre a ótica de
Robert Simon**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Jeronymo José Libonati

Recife

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Braga, Glória Emanuely Brandino.

Análise do nível de controle gerencial em docerias e delicatessen da Região Metropolitana do Recife: sobre a ótica de Robert Simon / Glória Emanuely Brandino Braga. - Recife, 2025.

36 p. : il.

Orientador(a): Jeronymo José Libonati

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Controle Gerencial . 2. Robert Simon. 3. Alavancas de Controle de Simon. 4. Docerias e Delicatessen. 5. Região Metropolitana do Recife. I. Libonati, Jeronymo José. (Orientação). II. Título.

500 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

GLÓRIA EMANUELLY BRANDINO BRAGA

**ANÁLISE DO NÍVEL DE CONTROLE GERENCIAL EM DOCERIAS E
DELICATESSEN DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: sobre a ótica de
Robert Simon**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Aprovada em 13 de agosto de 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jeronymo José Libonati

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Daniel José Cardoso da Silva

Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por sua graça e resiliência dada que me permitiram alcançar este objetivo. Ao Prof. Jeronymo Libonati, meu orientador, pela dedicação, paciência e contribuições essenciais que viabilizaram a realização deste trabalho.

Expresso minha gratidão aos professores da Universidade Federal de Pernambuco, cujos ensinamentos foram fundamentais para minha formação acadêmica e para o desenvolvimento deste projeto.

Aos meus pais e avós, Luciana, Emanuel, Josefa e Maria Helena, minha eterna gratidão pelo apoio e amor incondicional ao longo de toda a minha trajetória. À minha irmã e aos colegas de turma, Larissa, Ana Luiza, Beatriz, Cinthya, Deme e Tainara, agradeço pela parceria, incentivo mútuo e todos os momentos compartilhados, que tornaram esta jornada mais leve. A aqueles que não estão mais presentes em minha vida, mas sempre me apoiaram e torceram para que esse dia finalmente chegasse, meu avô e meu tio, Ednaldo e Jorge.

Por fim, sou imensamente grata a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo a análise do nível de controle gerencial em docerias e delicatessen da Região Metropolitana do Recife, utilizando o modelo de alavancas de controle de Robert Simon (1995) como base teórica. Por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa, foram coletados dados de 12 empresas, majoritariamente das cidades de Camaragibe e Olinda, por meio de questionários. Os resultados indicam 66% das empresas possuem missão e valores definidos, 92% utilizam o feedback para melhorias, 84% têm controles para normas, mas apenas metade dos entrevistados aplicam punições em casos de não cumprimento, e 67% monitoram indicadores de desempenho, embora apenas 33% definam metas claras. Por fim, conclui-se que apesar das práticas de controle existirem, há fragilidades, referente a metas e políticas internas, evidenciando a necessidade de sistemas mais estruturados.

Palavras-chave: Controle Gerencial. Alavancas de Controle de Simon. Docerias. Delicatessen.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the level of managerial control in bakeries and delicatessens in the Recife Metropolitan Region, using Robert Simon (1995) levers of control model as the theoretical framework. Through a quantitative and qualitative approach, data were collected from 12 companies, mostly located in Camaragibe and Olinda, from questionnaires. The results indicate that 66% of the companies have defined missions and values, 92% use feedback for improvements, 84% have controls for norms, but only half of the respondents apply penalties for non-compliance, and 67% monitor performance indicators, although only 33% set clear goals. In conclusion, despite the existence of control practices, there are weaknesses regarding goals and internal policies, highlighting the need for more structured systems.

Keywords: Management Control. Simon Levers of Control. Sweet Shops. Delicatessen.

LISTA DE GRÁFICOS/FIGURAS

Figura 1 – Alavancas para o Controle Estratégico.....	17
Gráfico 1 – Localização das empresas entrevistadas.....	22
Gráfico 2 – Tempo de mercado.....	23
Gráfico 3 – Resultados do Sistema de Crenças.....	24
Gráfico 4 – Resultado do Sistema Interativo.....	25
Gráfico 5 – Resultado Sistema de Limites.....	26
Gráfico 6 – Resultado do Sistema de Controle Diagnóstico.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2. JUSTIFICATIVA	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Objetivo Geral	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. DEFINIÇÃO DE CONTROLE GERENCIAL	15
2.2. SISTEMA DE ALAVANCA DE CONTROLE DE SIMON	16
2.3. CENÁRIO DAS DOCERIAS E DELICATESSEN NA RMR	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1. SISTEMA DE CRENÇAS	23
4.2. SISTEMA INTERATIVO	25
4.3. SISTEMA DE LIMITES	26
4.4. SISTEMA DE CONTROLE DIAGNÓSTICO	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE CONTROLE GERENCIAL PARA DOCERIAS E DELICATESSEN	34

1. INTRODUÇÃO

O setor de docerias e delicatessen tem apresentado notável crescimento, impulsionado pela expansão das redes sociais e pela valorização de produtos e estabelecimentos que combinam estética, sabor e conforto, alinhados à paixão brasileira por doces e alimentos artesanais, ou mais conhecidos como produtos gourmet. Nesse cenário, os empresários do ramo têm investido não apenas na qualidade dos produtos, mas também em atendimento diferenciado e na criação de ambientes confortáveis e visualmente atrativos. Segundo pesquisa do Sistema Firjan, citada pelo Sebrae (2017, p. 12), elementos sensoriais como aromas, texturas e experiências visuais desempenham papel crucial nas decisões dos consumidores.

De acordo com a ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria), em seus estudos sobre o setor no ano de 2024, foi identificado um crescimento nas vendas de 10,92% e um aumento no fluxo de clientes de 4,57%, comparado ao ano de 2023. Esse crescimento se deu devido ao retorno do comércio presencial pós pandemia, além de fatores como estruturas de incentivos e promoções ao empreendedorismo no país.

O controle gerencial é um dos pilares essenciais para o sucesso de qualquer organização. Segundo Anthony e Govindarajan (2008), o controle gerencial é essencial para alinhar as operações às estratégias organizacionais, garantindo a eficiência e a sustentabilidade dos negócios. Neste contexto, o controle gerencial desempenha um papel fundamental, promovendo maior eficiência operacional nas empresas e consequentemente uma maior duração dessas empresas no mercado em que estão inseridas.

Sendo assim, o intuito do presente estudo é analisar como se dá o controle gerencial nas docerias e delicatessen da região metropolitana do Recife e verificar se o controle atualmente utilizado nesse tipo de negócio se assemelha com o modelo proposto por Simon (1995) em seus estudos.

O modelo de alavancas de controle proposto por Simon (1995), diz que o crescimento empresarial de uma empresa está vinculado ao compartilhamento de informações e ao aprendizado organizacional, com base em quatro sistemas de controle: sistema de crença, sistema de limites, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativos.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo busca examinar e analisar o nível de controle gerencial das empresas do setor de doces da região metropolitana do Recife, com base no modelo de alavancas proposto por Robert Simon (1995). A pesquisa utiliza as informações disponibilizadas pelas empresas entrevistadas, além de informações extraídas de bibliografias, incluindo livros e artigos.

A escolha deste segmento se justifica, por se tratar de um setor econômico em ascensão devido ao seu grande potencial de gerar renda para famílias, seja através da geração de emprego ou até mesmo através do empreendedorismo, onde muitas famílias brasileiras recorrem para tirar seu sustento. Conforme levantamento do Sebrae (2021), existem cerca de 233 mil empresas que são classificadas como do ramo de padarias e confeitarias, sendo que cerca de 90% desses estabelecimentos são formados por microempreendedores individuais (MEI) e empresas de micro e pequeno porte.

Tendo em vista, que a grande maioria das empresas que compõem o mercado de doces é formado por empresas de pequeno porte ou até mesmo microempreendedores, que frequentemente carecem de sistemas de controle gerencial para auxiliar no gerenciamento diário e na tomada de decisões. Segundo pesquisa do Sebrae (2025), a falta de controles gerenciais é uma das principais razões para a descontinuidade de micro e pequenas empresas, juntamente com o desconhecimento sobre práticas administrativas essenciais. Dessa forma, simples decisões como a precificação de produtos podem causar danos à saúde da empresa, assim como Veiga (2001) destaca que “a contabilidade gerencial estratégica é crucial para a formação de preços em negócios artesanais”, como é o caso das docerias e delicatessen, evitando prejuízos oriundos da ausência de controle gerencial.

Sendo assim, o problema de pesquisa pode ser formulado como: Qual o nível de controle gerencial nas docerias e delicatessen, situadas na região metropolitana do Recife? Neste sentido, a ausência ou fragilidade dos sistemas de controle utilizados pode ocasionar dificuldades na gestão destas empresas, comprometendo sua eficiência e sustentabilidade.

1.2. JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização deste trabalho encontra-se na necessidade de apurar a importância dos sistemas de controles gerenciais dentro das docerias e delicatessen. Tendo em vista a ascensão e maior difusão do mercado de docerias e delicatessen, no Brasil como um todo, se fez necessário um recorte regional para melhor ser estudado a influência deste setor no cenário econômico e social da região.

Segundo o Sebrae (2024), o setor de confeitaria no Brasil apresenta um crescimento anual projetado de 3,97% até 2029, sendo assim necessário maior atenção às práticas de controle gerencial a serem ministradas nessas organizações, sejam elas micro, pequena, média ou grande porte.

Além disso, a pesquisa se faz necessária tendo em vista a escassez de estudos voltados para o setor e região analisados, já que a maior parte dos estudos se concentram em setores como o setor de serviços contábeis e indústrias. Sendo assim, a pesquisa em questão tem o intuito de corroborar para melhorias nos controles internos e gerenciais e visando gerar um impacto positivo na tomada de decisão das empresas do setor analisado.

Por fim, o conhecimento do nível de controle interno neste tipo de organização, pode contribuir para a identificação de quais procedimentos necessitam de aprimoramento ou até mesmo implantação, visando o sucesso e a sustentabilidade das empresas estudadas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar o nível de controle gerencial das docerias e delicatessen da região metropolitana do Recife, utilizando como métrica o modelo de alavancas de controle de Robert Simon (1995), verificando se elas possuem um controle gerencial adequado.

A partir deste objetivo geral, é possível estabelecer os seguintes objetivos específicos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar na literatura o modelo de alavancas de controle proposto por Robert Simon (1995);
- Examinar a estrutura organizacional e a existência de sistema de controle nas empresas do ramo de docerias e delicatessen, localizadas na região metropolitana do Recife;
- Avaliar por meio de entrevistas como se dá o controle nessas organizações;
- Comparar as práticas de controle realizadas no cotidiano com as práticas propostas por Robert Simon (1995) em seus estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa reúne pontos importantes para a compreensão do tema, abordando: (a) definição de controle gerencial; (b) sistema de alavancas de controle de Simon; e (c) cenário das docerias e delicatessen na Região Metropolitana do Recife (RMR).

2.1. DEFINIÇÃO DE CONTROLE GERENCIAL

O controle é uma ação rotineira do ser humano. O ser humano tem o costume de estar sob o controle de outro ou controlando algo, seja para que a execução saia da melhor forma possível ou para verificação da qualidade do que está sendo produzido. Desta forma, o controle direcionado para as estruturas organizacionais são de grande interesse de pesquisas.

O controle gerencial é um dos elementos de grande importância no processo de estratégia organizacional, pelo fato de representar um dos mecanismos administrativos que mais auxiliam na implementação de estratégias dentro das organizações (Govindarajan, 1988; Mintzberg et al, 2006). Para Oliveira (1999), o controle pode ser definido como a ação necessária para garantir a realização dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Seguindo no mesmo contexto, Kloot (1997) e Fisher (1995), afirma que o controle tem como objetivo determinar as condições que conduzem as organizações a atingir objetivos e obter bons resultados.

Já Anthony e Govindarajan (2011) afirmam que o controle gerencial envolve um conjunto de atividades como planejamento e definição de estratégias, coordenação das atividades operacionais, comunicação e avaliação de informações adquiridas e influência sobre as pessoas, tudo com um único objetivo, alcançar as metas traçadas em seus planejamentos. Desta forma, o controle gerencial pode ser entendido como atividades rotineiras que são utilizadas para alcançar objetivos traçados inicialmente, visando mudanças determinadas pela gestão ou diretoria.

De acordo com Ouchi (1979), para que o controle gerencial cumpra com sua função organizacional, os sistemas devem obter informações que são adquiridas por

diferentes meios de controle, como o controle de ação, controle cultural e controle de resultados. Complementando o pensamento do autor, Ferreira e Otley (2006), dizem que o uso de um sistema de controle gerencial depende da forma que os gestores utilizam as informações, que pode-se classificar como: diagnóstico, interativo e disfuncional.

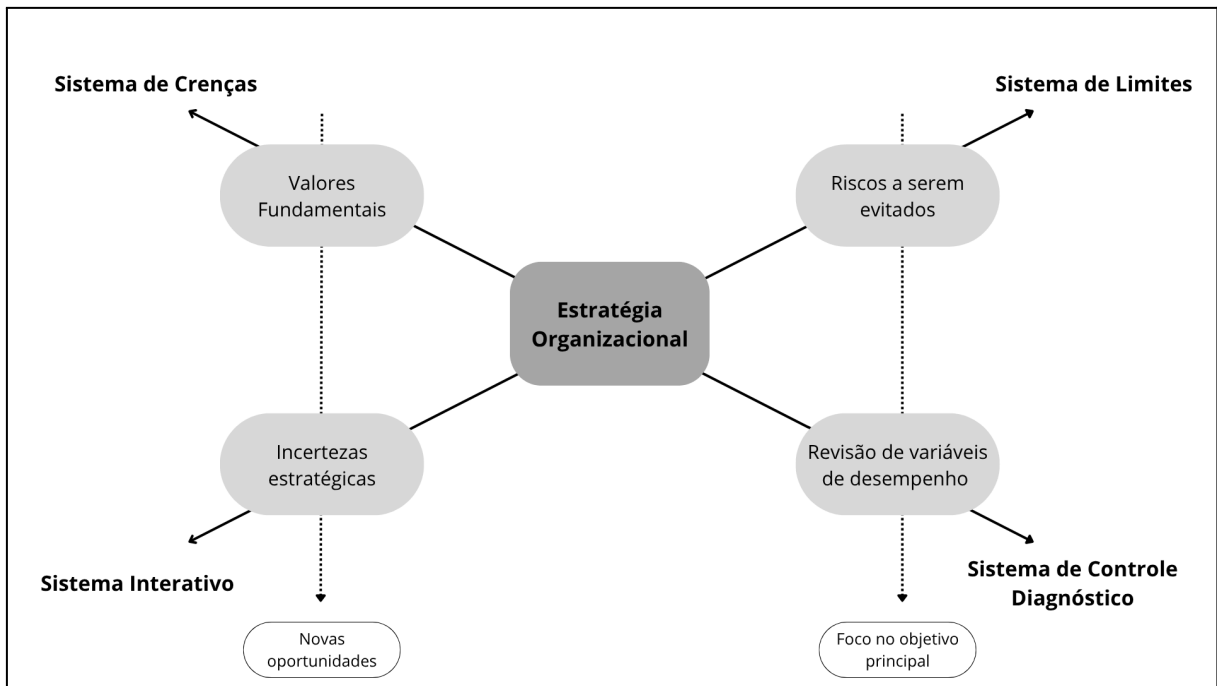
De acordo com Mosimann e Fisch (1999), Catelli et al (2001) e Welsch (1973), o controle dentro das organizações pode ser dividido em três tipos: controle estratégico, gerencial e operacional. O controle estratégico pode ser definido como a relação das organizações com o ambiente. O controle gerencial conforme Catelli et al (2001) é utilizado para acompanhar e verificar os níveis da organização através de medidas qualitativas e quantitativas. Já o controle operacional, conforme Welsch (1973), são as ações utilizadas para garantir a realização de planos, políticas e objetivos estabelecidos.

O tópico seguinte irá tratar de forma mais detalhada sobre o controle estratégico com foco no sistema de alavancas de controle proposto por Robert Simon (1995), tendo em vista que é o modelo que serve como base teórica para a pesquisa.

2.2. SISTEMA DE ALAVANCA DE CONTROLE DE SIMON

Simon (1995) definiu que o controle gerencial é formado por quatro ferramentas, chamadas de alavancas de controle, que consistem em sistemas que tem como objetivo auxiliar os gestores a alcançar planos e metas, se aplicados de forma integrada e balanceada. As alavancas de controle são: o sistema de crenças, o sistema interativo, o sistema de limites e o sistema de controle diagnóstico, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Alavancas para o Controle Estratégico



Fonte: Adaptado de Simon (1995).

Para Simon (1995) os sistemas ainda podem ser divididos entre controles de finalidade positiva, onde são modelos para impulsionar a busca por novas oportunidades (os sistemas de crenças e o sistema interativo) e controles de finalidade negativa, usados para restringir essa busca incessante pelo novo desviando do foco principal de organização (os sistemas de limites e de controle diagnóstico).

Simon (1995) afirma que o sistema de crenças são sistemas formais, criados e transmitidos por documentos formais, como forma de crenças, missão, valores e objetivos de uma organização. Conforme Diehl (2005), esses documentos têm o papel de guiar e estimular a busca por novas oportunidades por parte dos colaboradores. Para o funcionamento adequado desse sistema, espera-se que os gestores comuniquem e transmitam, formal e sistematicamente, essas diretrizes e definições para os seus colaboradores (Simon, 1995).

O sistema interativo tem como finalidade incentivar a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de propostas inovadoras e estratégias, afirma Simon (1995). De acordo com Widener (2007) o sistema interativo proporciona aos gestores uma outra ótica sobre novas oportunidades estratégicas. Dessa forma, o sistema de controle interativo tem como ferramentas principais o diálogo e interação

entre os colaboradores e gestores, que age como base para as renovações estratégicas e compartilhamento de ideias.

O sistema de limites é a alavanca de controle responsável por estabelecer limites referente às ações organizacionais a serem tomadas para que estas não se distanciem do foco principal da organização, mesmo que existam novas oportunidades (Simon, 1995). Kaplan e Norton (2001) afirmam que os gestores devem divulgar o propósito da organização ao mesmo tempo que expõem quais são os comportamentos e atitudes aceitáveis e inaceitáveis no processo de execução da missão da organização. Simon (1995) propõe que, esse sistema supõe que em um ambiente com colaboradores capacitados, é mais efetivo delimitar suas ações através de regras, pois assim, os mesmos poderiam focar em inovações dentro dos limites preestabelecidos.

Já o sistema de controle diagnóstico tem como função monitorar, avaliar e recompensar as execuções de ações em várias áreas da organização (Simon, 1995). Henri (2006) afirma que através do controle de diagnóstico é possível analisar as variáveis críticas de desempenho com o intuito de monitorar e coordenar a execução das estratégias. Sendo assim, Simon (1995) afirma que essa alavanca de controle baseia-se em análises estatísticas e das variáveis para a identificação periódica de qualquer fato que possa indicar algum problema nas operações.

2.3. CENÁRIO DAS DOCERIAS E DELICATESSEN NA RMR

A Região Metropolitana do Recife (RMR) trata-se de um núcleo econômico, tendo em vista que representa cerca de 35% do PIB da região nordeste e 63% do PIB pernambucano, concentrado em torno da capital pernambucana e que possui grande influência no mercado regional (PDUI, 2016). A região é composta por 15 municípios, são eles: Abreu e Lima, Araçoiaba, Cabo de Santo Agostinho, Camaragibe, Goiana, Igarassu, Ilha de Itamaracá, Ipojuca, Itapissuma, Jaboatão dos Guararapes, Moreno, Olinda, Paulista, Recife e São Lourenço da Mata.

Na região é possível observar uma economia diversificada, onde encontra-se diversas empresas e organizações, desde do setor industrial ao setor terciário. Dentre esses setores, podemos destacar o comércio e o setor de serviços, onde

devido a alta do turismo na região pernambucana, é fortemente aquecido. De acordo com o SEBRAE (2022, p. 36), no último trimestre de 2021, cerca de 40% dos negócios eram direcionados ao setor de serviços, seguido do setor de comércio (22% dos pequenos negócios).

De acordo com a ABIP, do ano de 2023 para o ano de 2024, o setor de panificação e confeitaria teve um crescimento de venda de cerca de 10,92%, gerando uma receita de R\$153,36 bilhões de reais. Com isso, o setor foi capaz de gerar, em 2024, 3,01 milhões de empregos, cerca de 17,58% a mais que no ano de 2023.

Conforme o Data Sebrae (2025), atualmente cerca de 46.874 mil empresas industriais e comerciais têm como atividade principal o ramo de padaria e confeitaria. Destas empresas, cerca de 5.012 mil estão situadas na Região Metropolitana do Recife. Mais da metade das empresas sediadas na RMR são MEIs, cerca de 3.225 mil empresas, reforçando o impacto que os microempreendedores possuem sobre a economia brasileira. As cidades que possuem maior quantidade de empresas do ramo de panificação e confeitarias registradas são Recife, Jaboatão dos Guararapes, Paulista e Olinda (Data Sebrae, 2025).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa e qualitativa com base em dados primários e secundários. De acordo com Creswell (2018, p. 14), “a pesquisa de métodos mistos integra dados qualitativos para fornecer uma análise abrangente” sendo assim, a escolha por esse tipo de abordagem se dá pelo fato de que se deseja obter um resultado que seja significativo e que retrata com maior fidedignidade ao mundo real.

Referente ao objetivo de pesquisa que foi utilizado no presente trabalho, este estudo é caracterizado como exploratório e descritivo. Conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 45), a pesquisa exploratória é indicada para temas pouco estudados e visam maior familiaridade com o objeto. Já a pesquisa descritiva, “busca observar, registrar e analisar fenômenos sem manipulá-los” (GIL, 2018, p.28). Desta forma, a escolha do objetivo foi devido ao fato de ser um assunto pouco comentado por se tratar de um setor específico e que tem como objetivo descrever como essas empresas se comportam referente ao ponto principal da pesquisa, o controle gerencial.

O presente estudo se trata de um estudo de campo, com foco em empresas do ramo de docerias e delicatessen, onde 12 empresas da Região Metropolitana do Recife, foram submetidas a responder o questionário apresentado no apêndice A, contendo 22 questões sobre o controle gerencial com base no modelo de alavancas de controle de Robert Simon (1995).

A amostra foi escolhida de forma aleatória, tendo em vista que foi feita com base nos dados fornecidos pelo recurso do Google Maps, onde as empresas que possuíam maior avaliação foram selecionadas. Desta forma, foram escolhidas 30 empresas localizadas nas cidades do Recife, Jaboatão dos Guararapes, Paulista, Olinda e Camaragibe. Contudo, apenas 12 dessas empresas retornaram as informações solicitadas.

O formulário foi enviado para as 30 empresas através das redes sociais, como instagram e whatsapp, e emails disponibilizados em sites das empresas. O formulário aplicado aos entrevistados, que possui 3 etapas, onde inicialmente o

entrevistado fornece informações gerais sobre a empresa. Posteriormente, o responsável pela empresa informou sobre o controle gerencial da empresa, conforme o modelo de alavancas de controle de Robert Simon (1995). Nesta seção, o entrevistado informa sobre o sistema de crença, sistema de limites, sistemas interativos e sistema de controle diagnóstico. E por fim, o entrevistado, apresentou as suas considerações sobre pontos fortes e de melhoria em seu sistema de controle gerencial.

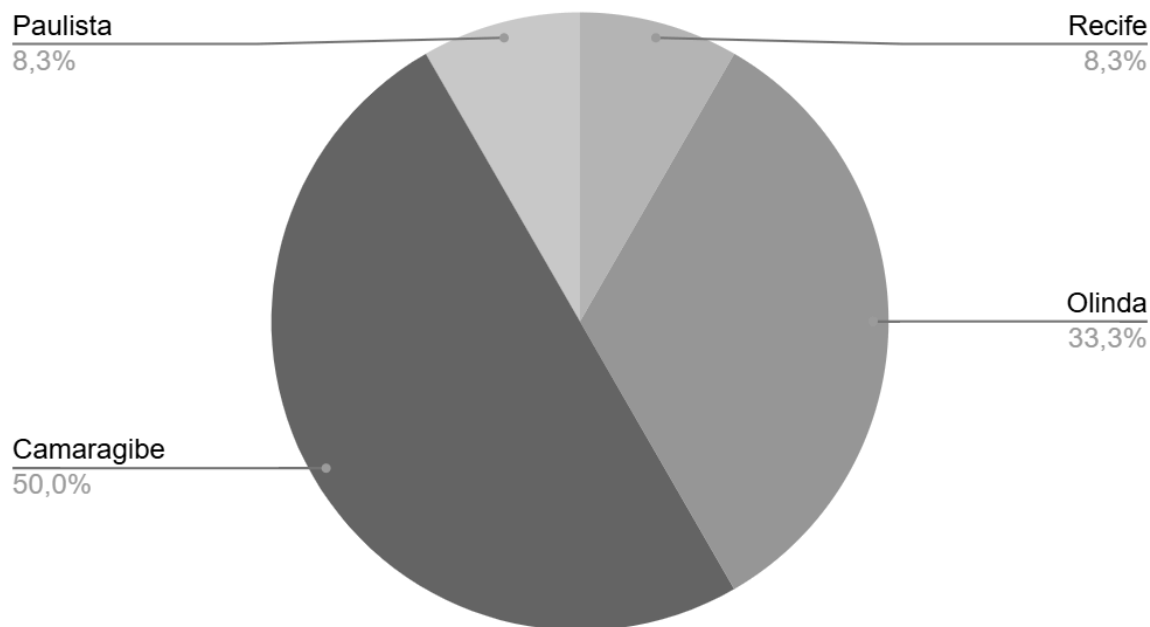
A análise dos dados ocorreu por meio de estatística descritiva para dados quantitativos, tabelando os dados coletados para o cálculo de percentuais. Já para os dados qualitativos, a sua análise se deu por meio de interpretação dos fatos levando em considerações pontos, palavras e expressões que mais se sobressaem e se repetem.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo analisar o nível de controle gerencial nas docerias e delicatessen da Região Metropolitana do Recife, com base nos dados coletados por meio de questionários respondidos por 12 empresas sediadas na região estudada. A análise tem uma abordagem quantitativa e qualitativa, unindo a estatística descritiva para mapear as ações de controle nas docerias e delicatessen e a análise de conteúdo para o entendimento do nível de controle dentro dessas organizações.

Dentre as empresas entrevistadas, cerca de 50% delas estão localizadas na cidade de Camaragibe. Já a segunda cidade com maior volume de empresas entrevistadas é a cidade de Olinda, com aproximadamente 33% dos entrevistados, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Localização das empresas entrevistadas

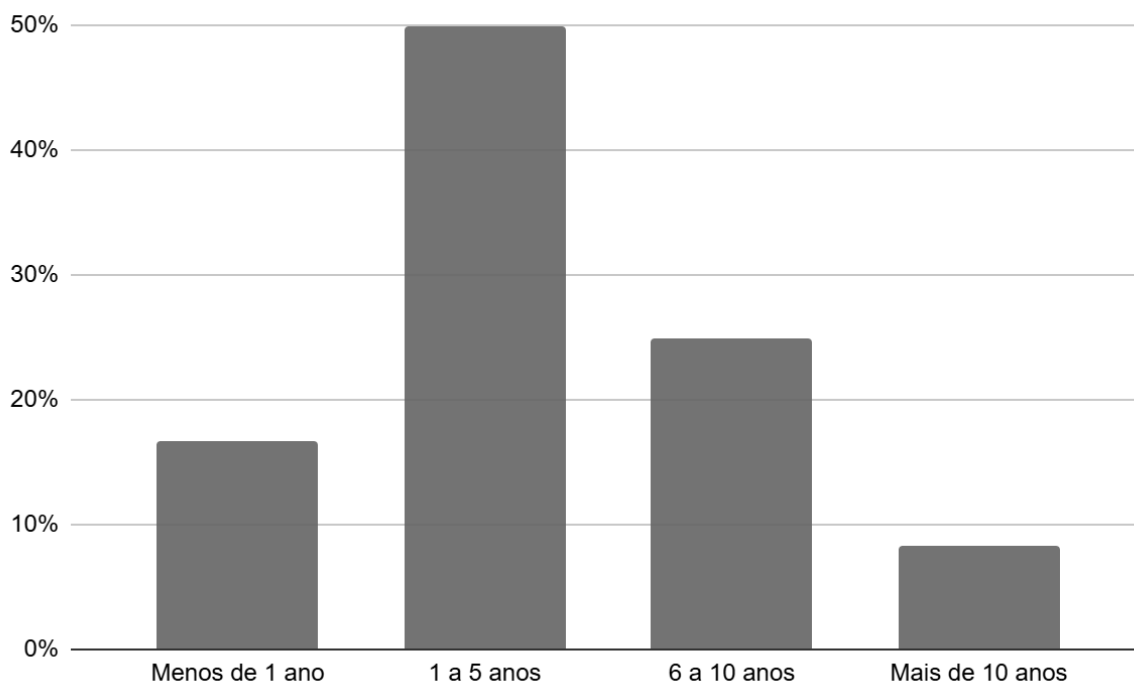


Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente ao porte das organizações analisadas, todas se enquadram como microempresas, se levarmos em consideração a composição do quadro de

funcionários de todas as analisadas, onde todas possuem no máximo 10 funcionários, conforme parâmetro definido pelo IBGE em suas pesquisas. No que tange o tempo de operação das organizações, cerca de 50% das empresas estão no mercado de 1 ano a 5 anos, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Tempo de mercado



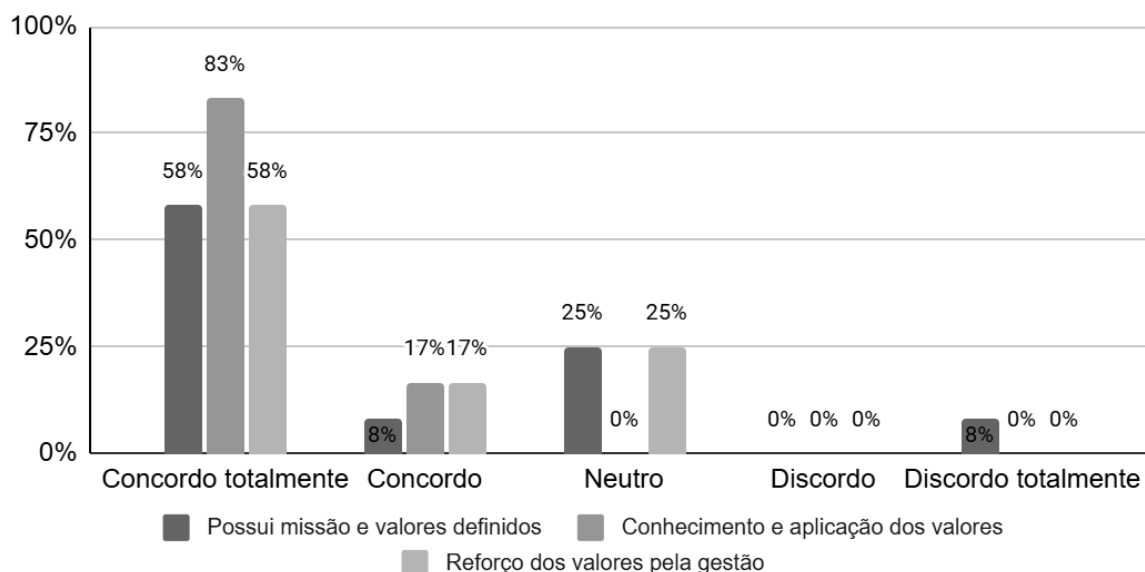
Fonte: Elaborado pelo autor.

A seção está estruturada com base nas quatro alavancas de controle propostas por Robert Simon (1995), desde o sistema de crenças ao sistema diagnóstico, de modo que o entendimento seja completo e detalhado referente aos resultados obtidos.

4.1. SISTEMA DE CRENÇAS

No formulário apresentado as empresa continham quatro perguntas referente ao sistema de crenças, ou seja, se a empresa possui missão e valores definidos, se estes são passados para os colaboradores e como são passados, conforme é apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 3 - Resultados do Sistema de Crenças



Fonte: Elaborado pelo autor.

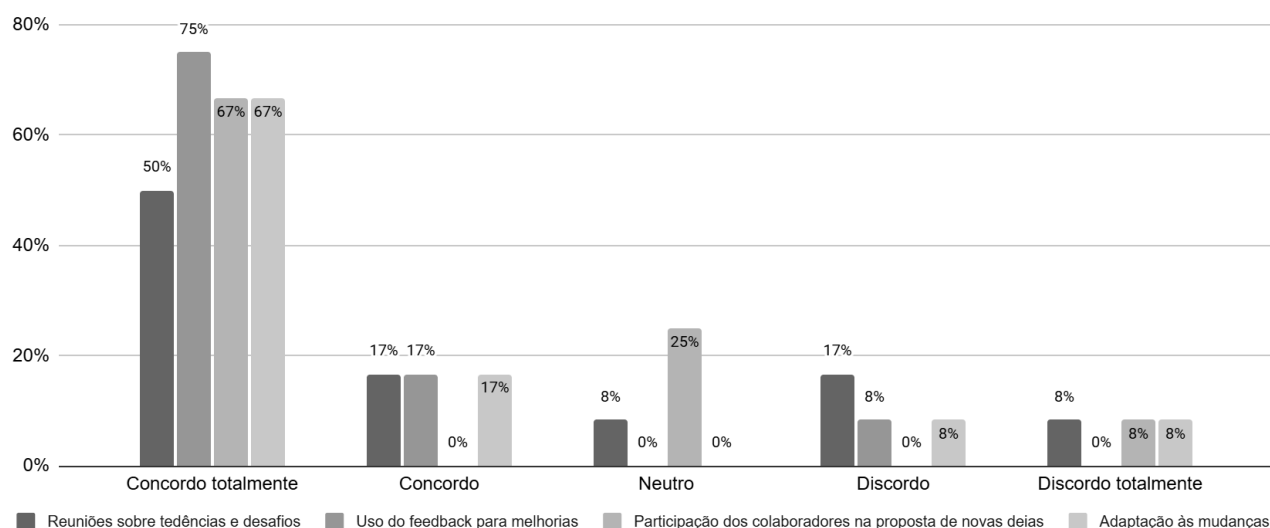
De acordo com os resultados obtidos, referente ao ponto de possuir missão e valores definidos, 66% dos entrevistados afirmam possuir missão e valores definidos. Apenas 33% dos entrevistados não souberam responder ou negaram possuir missão e valores definidos formalmente. Referente ao nível de conhecimento e aplicação dos valores, 100% dos entrevistados afirmam que os colaboradores têm o conhecimento sobre os valores e buscam aplicar no dia a dia. Já no que se refere ao reforço dos valores realizado pelos gestores, 75% das empresas entrevistadas responderam que são realizados lembretes sobre os valores e a missão das empresas.

Por fim, foi questionado como se dava a comunicação da missão e dos valores da gestão para com os colaboradores e com os clientes, e podemos perceber a unanimidade na resposta quando o quesito é diálogo, reuniões de alinhamento e bom atendimento. Demonstrando assim, que conforme o modelo de alavancas, o sistema de crenças tem uma grande importância, pois ele motiva e incentiva os colaboradores a buscarem melhorias.

4.2. SISTEMA INTERATIVO

No que diz respeito ao sistema interativo no questionário submetido as empresas entrevistadas continham perguntas relacionadas com a forma de comunicação entre gestores e colaboradores, se utilizam do recurso de feedback para melhorias e se a empresa adapta suas estratégias em casos de mudanças de cenário no mercado em que estão inseridos, conforme é demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 4 - Resultado do Sistema Interativo



Fonte: Elaborado pelo autor.

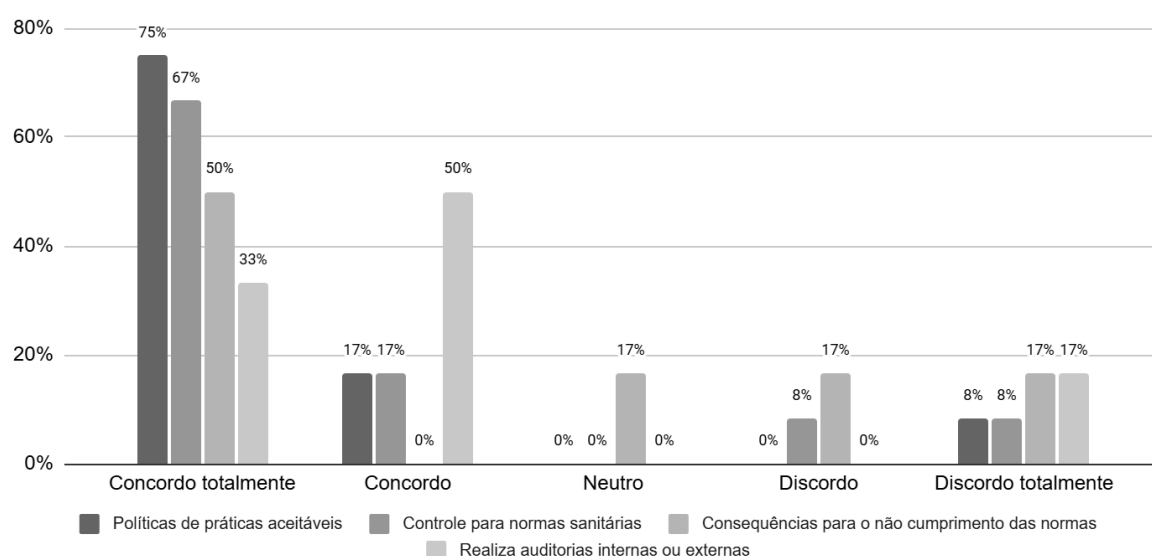
Conforme as respostas obtidas através do questionário aplicado, podemos afirmar que relacionado aos gestores terem sempre um momento de troca com os demais colaboradores para a discussão de desafios e tendências de mercado, cerca de 67% dos entrevistados concordam com essa prática, sendo apenas 25% dos entrevistados que afirmam que não tem essa prática. Referente ao uso de feedback de clientes para melhorias, percebemos que 92% dos entrevistados utilizam desse recurso, principalmente em cenários de mudança no setor ou em casos específicos das empresas analisadas. Já referente a participação dos colaboradores na sugestão de inovações e soluções para eventuais problemas, observa-se que a maior parte das empresas analisadas fazem uso e incentivam esse tipo de prática dentro de suas organizações.

No tocante a como as empresas respondem às mudanças no mercado, a maioria das empresas responderam que buscam estar atentos às mudanças de cenários no setor e aos produtos que estão em alta para melhor atender os seus respectivos clientes.

4.3. SISTEMA DE LIMITES

Referente ao sistema de limites, também conhecido como sistema de restrições, no questionário aplicado às empresas foram pontuados assuntos como a existência de políticas de práticas aceitáveis, se existem controles para o cumprimento às normas e práticas, se existe algum tipo de punição e se a empresa realiza auditorias internas ou externas, conforme o resultado é apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Resultado Sistema de Limites



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as respostas obtidas através do questionário, podemos afirmar que apenas 8% das organizações analisadas não possuem políticas e normas de práticas aceitáveis direcionadas a higiene, qualidade de alimentos e atendimento ao cliente. Já referente a existência de um controle para assegurar o cumprimento dessas normas e políticas, cerca de 84% dos entrevistados afirmam que possuem esse tipo de controle. No entanto, no que diz respeito à existência de consequências

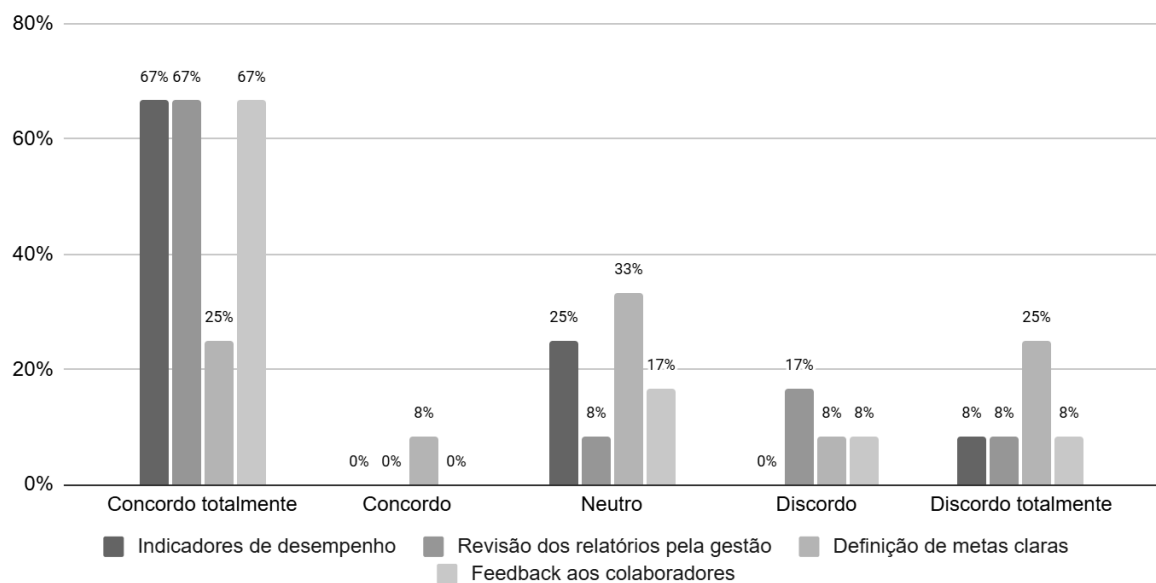
em casos do não cumprimento das regras internas, 50% das empresas, afirmam que possuem esse tipo de punição por não cumprimento definido em suas organizações. Quando o assunto é a realização de auditoria interna ou externa, 83% das empresas responderam que fazem auditoria, seja interna ou externa, e apenas 17% não fazem uso dessa ferramenta.

Quando questionado sobre quais seriam os desafios para manter a empresa em conformidade com as normas e regras, o ponto mais mencionado foi a individualidade de cada colaborador e fazer com que estes pensem e ajam de uma forma padronizada dentro da empresa, tendo em vista que existem regras e normas a serem seguidas, principalmente no que diz respeito ao ramo alimentício.

4.4. SISTEMA DE CONTROLE DIAGNÓSTICO

Nesta seção tem o intuito de compreender se as organizações analisadas possuem indicadores de desempenho e realizam o monitoramento adequadamente e com tempestividade. No gráfico 6, podemos observar qual foi a posição das empresas diante de questionamentos como a existência de indicadores de desempenho, se estes são revisados periodicamente, se as metas são claras e por fim, se os colaboradores recebem algum retorno sobre seu desempenho dentro das organizações.

Gráfico 6 - Resultado do Sistema de Controle Diagnóstico



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas obtidas, podemos afirmar que cerca de 67% das empresas possuem, monitoram e revisam os relatórios com indicadores de desempenho. Relacionado a definição de metas claras, o resultado não foi tão definido, tendo em vista que 33% asseguram que possuem metas claras, 33% não souberam definir se possuem e 33% dizem não possuir metas definidas e claras. No entanto, no que diz respeito ao feedback sobre o desempenho dos mesmos dentro das organizações, cerca de 67% afirmaram possuir essa prática, podendo ser considerado uma forma de incentivo aos colaboradores através do reconhecimento dos seus feitos.

Quando questionado sobre quais são os indicadores que possuem maior relevância dentro das empresas analisadas, as respostas que mais se repetiram foram o lucro, aumento de vendas e qualidade na produção, mostrando que mesmo empresas de menor porte possuem indicadores que irão auxiliá-los no seu crescimento financeiramente e dentro do mercado em que estão inseridos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o nível de controle gerencial nas docerias e delicatessen da Região Metropolitana do Recife, utilizando como base teórica o modelo de alavancas de controle proposto por Robert Simon (1995). A partir dos dados coletados das doze empresas analisadas, localizadas principalmente nas cidades de Camaragibe e Olinda, foi possível identificar que apesar de muitas das organizações possuírem práticas inerentes do controle gerencial, ainda há pontos de grande valia que devem ser melhorados ou reestruturados, tendo como objetivo trazer maior eficiência e longevidade a essas organizações.

Através dos resultados pode-se afirmar que o sistema de crença é relativamente consolidado tendo em vista que 66% das empresas possuem missão e valores definidos, que são reforçados e comunicados através do diálogo e reuniões de alinhamento. No sistema interativo, percebe-se que há uma abertura para a aprendizagem individual e em equipe quando verificamos que 92% das empresas utilizam o feedback de clientes para melhorias e 37% incentivam as trocas entre gestão e colaboradores. Já relacionado ao sistema de limites, existe uma inconsistência na política interna, devido ao fato de 84% das empresas possuírem controles que assegurem o cumprimento das normas e políticas, mas somente 50% aplicam a prática de “punição” em casos de descumprimento. Por fim, relacionado ao sistema de controle diagnóstico observa-se que apesar de 67% das empresas monitorarem seus indicadores de desempenho, como o lucro e a qualidade, a definição de metas claras pode ser considerado um ponto fraco, com apenas 33% das empresas afirmando possuí-las.

Esses dados corroboram a relevância do modelo de Simon para micro e pequenas empresas do setor de docerias e delicatessen, destacando a necessidade e importância de sistemas de controle gerencial mais estruturados visando o crescimento e longevidade dessas organizações no mercado em que estão inseridas.

Pontos como o tamanho reduzido da amostra e o foco em empresas de pequeno porte como microempresas, devido a indisponibilidade das empresas em

colaborarem com a pesquisa, o estudo não conseguiu atingir um número maior de empresas para generalizar o impacto do controle gerencial nas organizações desse segmento. Além dos fatores citados, a utilização exclusiva do modelo de alavancas de controle de Robert Simon como base teórica para o estudo, restringiu a pesquisa a conceitos antigos e que possam não ter mais utilidade atualmente.

Para as futuras pesquisas, sugere-se que a amostra seja ampliada, com a inserção de novos municípios, como o município de Jaboatão dos Guararapes, a inclusão de empresas de médio e grande porte e a utilização de novos autores e estudos recentes sobre modelos de controle gerencial, além de estudos comparativos com outras regiões ou setores, para aprofundar o entendimento sobre a aplicação do controle gerencial em contextos e cenários específicos.

REFERÊNCIAS

A Região Metropolitana do Recife. Pe.gov.br. Disponível em: <<https://www.pdui-rmr.pe.gov.br/RMR>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

ABIP. **IDEAL - Indicadores de desempenho 2024 - 2025: apresentação.** [SI]: [sn], [2024]. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2025/04/IDEAL_20-20ENCARTE_20INDICADORES_20DE_20PERFORMANCE_202024_20BR.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2025.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). **Management Control Systems** (12^a ed.). McGraw-Hill.

BRAGA DE AGUIAR, Andson; FREZATTI, Fábio. **ESCOLHA DA ESTRUTURA APROPRIADA DE UM SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE.** Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. 2007, 1(3), 21-44. ISSN 1981-8610. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642762003>. Acesso em: 30 jul. 2025.

CRESWELL, Jhon W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 5^o ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

CRUZ, Ana Paula; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes. **Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle.** Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 6, p. 772–794, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/MLLZmzzGjbwWNVqv6NRW7vv/?lang=pt>>. Acesso em: 20 jul. 2025.

Data Sebrae. Sebrae.com.br. Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business Review Press.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCON, Margarete de Fátima; METZNER, Claudio Marcos; PORFIRIO, Jackson Mateus. **Uso das alavancas de controle de Simons na gestão das instituições de ensino superior com o performance management and control.** CIGU. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201682/101_00042.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 mai. 2025.

MARQUES, Raissa Lopes; AMARAL, Juliana Ventura; RUSSO, Paschoal Tadeu. **Gestão de custos e precificação em uma pequena confeitaria**. Revista Fipecafi de Contabilidade, Controle e Finanças, São Paulo, v. 1, pág. 45-60, jan./jun. 2021. Disponível em: <<https://ojs.fipecafi.org/index.php/RevFipecafiCCF/article/view/44>>. Acesso em: 11 mai. 2025.

MONTEIRO, Renato Pereira; FLORES, Pablo. **ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NO SETOR DE PANIFICAÇÃO**. Revista UNEMAT de Contabilidade, [S. l.], v. 3, n. 5, 2014. DOI: 10.30681/ruc.v3i5.291. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/291>>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MOREIRA, Márcia; FREITAS, Carlos; COSTA, Everaldo. **Uso de sistemas de controle gerencial em organizações residentes em parques tecnológicos: uma análise com empresas incubadas no PCT Guamá - PA**. Revista Ambiente Contábil - UFRN - Natal - RN. V. 16, n. 1, p. 349-369. Jun. 2024. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/5d44a2b0d85aa1a4dd3f218be6422c66.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025

MORENO, Thiago; WALTER, Silvana; DAMKE, Elói. **Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 17-38, set. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p17>. Acesso em: 29 jun. 2025.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. Disponível em: <(MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2025.

OLIVEIRA, Rafael Martins da Silva. **TDABC (TIME-DRIVE ACTIVITY-BASED COSTING) APLICADO A UMA MICRO EMPRESA DE CONFEITARIA**. 2018. Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/34cdd992-5b99-48b8-bf1e-9a6698af34d8/content>>. Acesso em: 09 jun. 2025.

Sebrae. **Uma delícia de investimento: docerias, bolerias e confeitarias gourmet**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-delicia-de-investimento-docerias-bolerias-e-confeitarias-gourmet,0168f38727bc5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

Sebrae. (2024). Artesanato. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

Sebrae; ABIP; ITPC. **Painel de mercado da Panificação e Confeitaria**. 2017. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Painel%20de%20Mercado.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

Sebrae. **Relatório Técnico - Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2020 - 2024)**. 2025. Disponível em:

<<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-tecnico-Sobrevivencia-das-empresas-mercantis-brasileiras-28022025.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SEBRAE. **Atlas dos Pequenos Negócios**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - 1ª ed., Brasília - DF, 2022. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/01/Livro_Atlas_dos_Peq_Neg_SEBRAE_V8.pdf. Acesso em: 29 jul. 2025

Veiga, W. da F. (2001). **Contabilidade gerencial estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, 2(2).

APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE CONTROLE GERENCIAL PARA DOCERIAS E DELICATESSEN

O presente questionário faz parte da presente pesquisa **“Análise do Nível de Controle Gerencial nas Docerias e Delicatessen da Região Metropolitana do Recife”**, tem como objetivo principal avaliar o nível de controle gerencial da sua empresa.

Suas respostas ajudarão a identificar pontos fortes e áreas de melhoria na gestão estratégica e operacional e entender melhor como se dá o controle gerencial no setor de docerias e delicatessen. O questionário leva aproximadamente 15 minutos para ser respondido, e garantimos a total confidencialidade das informações fornecidas. Os nomes dos participantes e das empresas não serão identificados no relatório final.

Agradecemos desde já por sua valiosa colaboração.

Informações Gerais

1. Nome da empresa: _____
2. Número de funcionários: ☐ Até 5 ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ Acima de 20
3. Há quanto tempo a empresa opera no setor: ☐ Menos de 1 ano ☐ 1-5 anos ☐ 6-10 anos ☐ Mais de 10 anos
4. Tipo de negócio: ☐ Doceria ☐ Delicatessen ☐ Ambos

Instruções para as próximas perguntas: Responda às perguntas marcando de 1 a 5, conforme a escala abaixo, e, quando solicitado, forneça detalhes adicionais.

- 1: Discordo totalmente
- 2: Discordo parcialmente
- 3: Neutro
- 4: Concordo parcialmente
- 5: Concordo totalmente

Esta seção avalia se a empresa possui valores e missão claros que guiam as ações dos colaboradores (funcionários).

1. A empresa possui uma missão (por que surgiu) e visão (aonde quer chegar) formalmente definidas e comunicadas aos funcionários?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Os colaboradores conhecem e aplicam os valores da empresa (ex.: qualidade, atendimento ao cliente, inovação) no dia a dia?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
 3. A liderança (chefes/gestores) reforça regularmente a importância dos valores organizacionais em reuniões ou comunicações internas?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
 4. Como a empresa comunica seus valores e missão aos colaboradores e clientes?
-

Esta seção verifica se existem limites claros para evitar comportamentos indesejados, como desperdício ou não conformidade com atendimentos aos manuais de conduta, regra, gestão e legislações ou normas).

5. A empresa possui políticas ou manuais que definem práticas aceitáveis (ex.: higiene, manipulação, qualidade de alimentos, atendimento ao clientes e fornecedores, desperdícios, etc.)?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
 6. Há controles para garantir o cumprimento de normas sanitárias e regulamentações do setor alimentício?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
 7. Existem consequências claras (ex.: advertências, treinamentos) para o não cumprimento de regras internas?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
 8. A empresa realiza auditorias internas ou externas para verificar a conformidade com normas e regulamentos?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
 9. Quais são os principais desafios para manter a conformidade com normas e regulamentos na sua empresa?
-

Esta seção avalia se a empresa possui e monitora indicadores de desempenho para alcançar metas operacionais e estratégicas.

10. A empresa possui e acompanha indicadores de desempenho, como vendas, desperdício de produtos, margem de lucro, custos ou satisfação do cliente?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
11. Os relatórios de desempenho (ex.: relatórios financeiros-caixa, vendas, de estoque, de custos) são revisados regularmente pela gestão?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. A empresa estabelece metas claras (ex.: aumentar vendas em 10%, reduzir desperdício em 5%, aumentar lucro em 10%) e monitora seu progresso?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
13. Os colaboradores recebem feedback regular sobre seu desempenho em relação às metas da empresa?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
14. Quais indicadores de desempenho são mais importantes para a gestão da sua empresa?
-

Esta seção verifica se a empresa promove diálogo e aprendizado para ajustar estratégias e enfrentar desafios.

15. A liderança (chefes/gestores) realiza reuniões regulares com a equipe para discutir tendências do mercado ou desafios operacionais (sobre custos, estoques, vendas, logísticas, etc.)?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
16. A empresa coleta feedback de clientes (ex.: pesquisas, avaliações) para melhorar produtos ou serviços?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
17. Os colaboradores são incentivados a propor ideias ou soluções para problemas operacionais (ex.: reduzir custos, melhorar atendimento)?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
18. A empresa adapta suas estratégias com base em mudanças no mercado (ex.: novas preferências de clientes, concorrência)?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
19. Como a empresa identifica e responde a mudanças no mercado ou no comportamento dos clientes?
-

Considerações Finais

20. Em sua opinião, qual é o maior ponto forte do controle gerencial da sua empresa?
-
21. Qual é a principal área que precisa de melhorias no controle?
22. O seu contador lhe ajuda nos procedimentos de controle gerencial? Se não, você estaria disposto a pagar mais para ele oferecer esse tipo de serviço?
-

Agradecemos sua participação! Suas respostas ajudarão a entender melhor a gestão de controles internos no setor de docerias e delicatessen.