

PROCESSOS DE GESTÃO E INSTRUMENTOS GERENCIAIS: A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS EM UMA ENTIDADE DE BASE TECNOLÓGICA SEM FINS LUCRATIVOS

MANAGEMENT PROCESSES AND MANAGERIAL TOOLS: THE IMPORTANCE OF MANAGERIAL INFORMATION IN A NON-PROFIT TECHNOLOGY-BASED ENTITY

ARTHUR RIBEIRO DE ARAÚJO FERREIRA¹

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico,
Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, SC, Brasil
● <https://orcid.org/0009-0003-5566-8585>
arthurribeiroaf1234@gmail.com

ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico,
Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, SC, Brasil
● <https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>
oliveiraufsc2021@gmail.com

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico,
Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis, SC, Brasil
● <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>
elavarda@gmail.com

RESUMO

O objetivo da pesquisa é identificar os processos de gestão, os instrumentos gerenciais e a importância dada às informações gerenciais em uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos. Para alcançar esse objetivo, realizou-se um estudo de caso, de natureza descritiva e com abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de controladoria/contabilidade e gestores. Os resultados indicaram que, apesar da limitada interação com os instrumentos gerenciais descritos na literatura, a organização adota uma abordagem sólida em seus processos de gestão, com planejamento estratégico de longo prazo e centralização das estratégias pela alta gestão, além da integração entre diversos subprocessos e customização de instrumentos gerenciais para atender às suas necessidades de gestão. Ao se integrar a pesquisas anteriores, o estudo contribui para a literatura de Contabilidade Gerencial ao ampliar o entendimento sobre o uso de instrumentos gerenciais em entidades sem fins lucrativos, além de evidenciar como tais práticas frequentemente analisadas em organizações com fins lucrativos podem ser adaptadas e gerar impacto em uma entidade do terceiro setor, destacando sua aplicação na tomada de decisão e a relevância das informações nos processos de gestão.

Palavras-Chave: Controle gerencial. Instrumentos gerenciais. Processos de gestão.

Editado em português e inglês. Versão original em português.

Versão do Artigo apresentada no 14º Congresso UFSC de Controladoria & Finanças, 7th UFSC International Accounting Conference, 14º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, de 26 a 28 de junho de 2024, em Florianópolis/SC.

Endereço para correspondência: Centro Socioeconômico (CSE) | Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima | Trindade | 88040-900 | Florianópolis/SC | Brasil.

Recebido em 26/01/2025. Revisado em 28/05/2025. Aceito em 02/07/2025 pelo Prof. Dr. Rogério João Lunkes (Editor-Chefe). Publicado em 11/08/2025.

Copyright © 2025 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the management processes, managerial tools, and the importance attributed to managerial information in a non-profit technology-based entity. To achieve this goal, a descriptive case study with a qualitative approach was conducted. Data collection involved semi-structured interviews with professionals in the controlling/accounting area and managers. The results indicated that, despite the limited interaction with the managerial tools described in the literature, the organization adopts a solid approach in its management processes, with long-term strategic planning and the centralization of strategies by top management, as well as the integration of various subprocesses and the customization of managerial tools to meet its management needs. By aligning with previous research, the study contributes to the Management Accounting literature by expanding the understanding of the use of managerial tools in non-profit entities, while also highlighting how such practices, often analyzed in for-profit organizations, can be adapted and generate impact in a third-sector entity, underscoring their application in decision-making and the relevance of information in management processes.

Keywords: *Managerial control. Managerial tools. Management process.*

1 INTRODUÇÃO

Os processos de gestão são um conjunto de ações elaboradas pelos agentes de uma organização, com o intuito de guiá-los para os resultados almejados (Dutra & Callado, 2020; Frezatti et al., 2009). Indiferentemente do grau de formalidade que possa variar, a condução organizacional é desenvolvida a partir do planejamento, da execução e do controle de atividades que possibilitam alcance dos seus objetivos, sejam eles percebidos como financeiros ou não (Frezatti et al., 2009).

Esse conjunto de componentes exige um método que pode ser facilitado pelas contribuições do controle gerencial (Dutra & Callado, 2020). Esses controles apoiam os gestores a terem o entendimento da forma mais adequada de utilização das fontes de recursos e fundamentam a tomada de decisão mais consciente para alcance de melhores resultados (Dutra & Callado, 2020). Nesse contexto, os processos de gestão requerem um conjunto de informações integradas que apoie as decisões em todas as áreas gerenciais, o que permitirá uma maior eficiência organizacional (Cunha et al., 2014) aos mais variados tipos de organizações, tanto grandes corporações como pequenos negócios, visando ou não o lucro (Godoy & Raupp, 2019).

Uma entidade sem fins lucrativos é uma organização do terceiro setor, de caráter privado, organizada formalmente que atua em prol do bem-estar social, não tendo como intuito a geração de lucro, mas sim promover benefícios sociais, educacionais, culturais ou científicos (Rodrigues et al., 2022). Tratando-se de uma entidade de base tecnológica, sua contribuição se dá por meio do desenvolvimento e aplicação de inovações e processos tecnológicos para a sociedade. Mesmo não sendo restritas às organizações sem fins lucrativos, elas possuem liberdade para adotar instrumentos gerenciais mais adequados às necessidades da organização (Olak & Nascimento, 2010). Embora essas entidades não objetivem o lucro, é vital o alcance de resultado positivo (*superávits*) para a sua continuidade (Cunha et al., 2014). Ademais, as organizações operam em um ambiente de competição e inovação, em que deveria ocorrer um incentivo para a adoção dos instrumentos gerenciais mais avançados nos processos de gestão (Klein & Almeida, 2017).

A literatura tem demonstrado que práticas de Contabilidade Gerencial como orçamento, margem de contribuição, fluxo de caixa, avaliação de desempenho e planejamento estratégico são amplamente conhecidas e aplicadas por uma fundação privada educacional brasileira, servindo como apoio para a tomada de decisão e refletindo um maior uso das práticas tradicionais de Contabilidade Gerencial (Innocenti & Gasparetto, 2021).

Além disso, estudos indicam que os instrumentos gerenciais tradicionais mais utilizados

são o orçamento e as técnicas convencionais de custeio, enquanto instrumentos modernos, como *benchmarking*, *Just in Time* (JIT), custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing* - ABC) e planejamento, têm sido adotados de forma mais específica (Dutra & Callado, 2020; Veroneze & Kruger, 2021). Ademais, o estudo de Papiorek e Hiebl (2023) confirma o efeito positivo da qualidade dos sistemas de informação de Contabilidade Gerencial sobre a eficácia do controle de gestão. Em estudo realizado com entidades sem fins lucrativos, Godoy e Raupp (2019) observam que a adoção de instrumentos gerenciais é influenciada pela centralização da estrutura organizacional e pela capacitação dos funcionários.

Embora esses estudos tragam importantes contribuições sobre o uso de instrumentos gerenciais em diferentes contextos organizacionais, ainda há uma lacuna quanto à compreensão de sua aplicação em entidades de base tecnológica sem fins lucrativos, dada a escassez de investigações voltadas especificamente a esse tipo de organização (Godoy & Raupp, 2019). Nesses casos, os desafios vão além da simples adoção desses instrumentos, exigindo sua adaptação às particularidades do setor tecnológico e ao ambiente de inovação, além de demandarem uma integração efetiva entre áreas estratégicas e operacionais (Klein & Almeida, 2017).

Além disso, pouco se conhece sobre a importância das informações gerenciais não apenas como suporte à decisão, mas também como elemento decisivo para o alinhamento com os objetivos organizacionais. Deste modo, o objetivo do estudo é identificar os processos de gestão, os instrumentos gerenciais e a importância dada às informações gerenciais em uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso com natureza descritiva e abordagem qualitativa, sendo os dados coletados em entrevistas semiestruturadas realizadas com os profissionais que atuam na controladoria/contabilidade e gestores.

A justificativa do estudo se destaca pelo fato de que entidades do terceiro setor, sobretudo as de base tecnológica, enfrentam desafios e particularidades de gestão que exigem adaptações ao ambiente de inovação e ao uso de instrumentos gerenciais compatíveis com essas demandas. O estudo contribui para a literatura de Contabilidade Gerencial ao apresentar novas evidências sobre os processos de gestão e a aplicação de instrumentos gerenciais na tomada de decisão em uma entidade do terceiro setor. Ao dialogar com pesquisas anteriores, amplia-se o entendimento sobre como uma organização sem fins lucrativos utiliza esses instrumentos em seu cotidiano. Com isso, torna-se possível compreender de que forma uma entidade voltada à área de tecnologia estrutura seus processos de gestão, define os instrumentos utilizados e atribui importância às informações gerenciais.

O estudo contribui para a área de controladoria e para os gestores ao evidenciar como uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos pode adaptar e customizar instrumentos gerenciais para lidar com a complexidade dos processos de gestão em ambientes voltados à tecnologia e inovação, configurando-se como um modelo de referência (*benchmarking*) para práticas de gestão e tomada de decisão. Esses achados podem servir de base para a gestão em diferentes contextos organizacionais que buscam integrar informações contábeis e gerenciais de forma mais adequada, promovendo decisões alinhadas à sustentabilidade institucional.

O estudo contribui para a sociedade ao explorar uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos e, ao mesmo tempo, apoia o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, principalmente o ODS 9, ao evidenciar como uma organização comprometida com a inovação estrutura seus mecanismos de controle gerencial para garantir sua continuidade.

A originalidade do estudo reside em ampliar o debate sobre a aplicação dos processos de gestão, bem como o uso e a importância dos instrumentos gerenciais em ambientes voltados à inovação. Considerando o foco em uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos, tema ainda pouco explorado nesse tipo de organização, o estudo preenche uma lacuna na literatura ao demonstrar como essa organização estrutura seus controles gerenciais para assegurar sua continuidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Elementos dos Processos de Gestão

Os processos de gestão são desenvolvidos a partir de três componentes: o planejamento, a execução e o controle de atividades que viabilizam os objetivos da organização (Frezatti et al., 2009). O autor destaca que o planejamento implica em decidir previamente as ações a serem tomadas abrangendo diversas diretrizes (Frezatti et al., 2009). A execução ocorre por meio do desenvolvimento das ações planejadas, sendo, o estágio do processo operacional das atividades (Frezatti et al., 2009). Já o controle possibilita que a organização não apenas acompanhe a implantação das atividades, mas também realmente todo o processo de gestão (Frezatti et al., 2009).

Como destacam Tondolo et al. (2016), a transparência no terceiro setor abrange desde a prestação de contas até a gestão e os resultados organizacionais, sendo determinante para a captação de recursos e bom resultado. O pacote de controle gerencial proposto por Malmi e Brown (2008), com seus componentes de planejamento, controle cibernético, recompensas, controle administrativo e cultural, oferece um arcabouço útil para entender como essas organizações estruturam seus processos de gestão diante de desafios em manter sua continuidade e a necessidade de sinalizar credibilidade para seus *stakeholders* parceiros (Rodrigues et al., 2022).

No contexto do terceiro setor, esses elementos não apenas sustentam a eficiência interna, mas também funcionam como mecanismos de sinalização, reforçando a percepção de qualidade, confiança pública e reputação (Rodrigues et al., 2022). O planejamento é essencial para a definição de metas, fornecimento de padrões e alinhamento dos objetivos (Beuren et al., 2018). O planejamento ajuda as empresas em termos de controle, visando assegurar sua continuidade e crescimento (Beuren et al., 2018).

O controle cibernético engloba etapas de *feedback*, os quais são delineados por padrões de desempenho, para a medição, comparação, realimentação de informações, correção e ajustes nos sistemas (Theiss & Beuren, 2020). As recompensas e compensações são consideradas instrumentos financeiros e não financeiros utilizados pelas organizações para estimular e melhorar o desempenho de indivíduos e grupos, alinhados com os objetivos e atividades da organização (Theiss & Beuren, 2020).

O controle administrativo se destaca como sistemas relacionados ao comportamento das responsabilidades dos funcionários, por meio da organização de indivíduos e grupos (Theiss & Beuren, 2020). São compostos de: (a) projeto de organização e estrutura, que organiza as atividades dos indivíduos; (b) governança - que viabiliza o monitoramento das ações ocorridas; e (c) as políticas e procedimentos, estabelecendo tarefas/diretrizes a serem executadas (Beuren et al., 2018). O controle cultural é empregado para regular o comportamento, originado a partir das normas sociais do grupo (Beuren et al., 2018). Deste modo, de alguma maneira, o processo de planejamento e controle estabelecido devem trazer impactos no comportamento de indivíduos e grupos, bem como no desempenho da organização como um todo (Beuren et al., 2018; Frezatti et al., 2009).

2.2 Instrumentos e Importância das Informações Gerenciais

Um dos principais objetivos dos instrumentos gerenciais é influenciar a melhor tomada de decisão e são indispensáveis para todo tipo de entidade (Innocenti & Gasparetto, 2021). Nas práticas de controle gerencial, esses instrumentos se concentram nos aspectos financeiros e não financeiros (Innocenti & Gasparetto, 2021). Como financeiros pode-se citar demonstrações contábeis, controle do fluxo de caixa, controle de custos, controle orçamentário, e como não financeiros os indicadores de participação no mercado, o número de novos clientes, produtividade e rotatividade de funcionários, entre outros (Almeida et al., 2016).

As demonstrações contábeis são relatórios gerados pela contabilidade para fornecer aos seus usuários dados referentes à situação financeira, econômica e patrimonial, sendo utilizadas como um panorama da organização na gestão, devendo exibir informações concisas dos negócios (Almeida et al., 2016). As operações financeiras também demandam atenção no desempenho para a avaliação de resultados e medidas corretivas (Oliveira et al., 2010). Assim, destaca-se o controle do fluxo de caixa como ferramenta para o planejamento financeiro (Oliveira et al., 2010). Trata-se do registro e controle de todas as movimentações do caixa, compreendendo as entradas e saídas de recursos (Oliveira et al., 2010).

Além disso, a entidade deve implantar um sistema de controle de custos adequado à sua atividade para reduzir gastos gerais e os custos de produção (Carmo et al., 2012). Esse controle engloba métodos adotados pela organização que desempenha o papel de monitorar seus vários setores, evidenciando o custo de produção visando a otimização dos gastos (Carmo et al., 2012). O controle de custos permite não apenas identificar os gastos efetivos da organização, mas também distinguir entre custos fixos e variáveis, possibilitando uma análise de onde estão concentrados os principais gastos. Além disso, um bom sistema de controle de custos favorece a definição de metas mais realistas, contribui para a elaboração de orçamentos e serve como instrumento de apoio ao processo de decisão (Dutra & Callado, 2020).

Com relação ao controle orçamentário, Hillen e Lavarda (2021) enfatizam que este implica na análise do cumprimento dos objetivos estabelecidos, visando avaliar o desempenho dos diversos setores da organização, verificando a implantação de planos e o alcance das metas. Serve como um meio de retroalimentar o sistema de planejamento, permitindo compreender como os resultados futuros se relacionam com o planejamento estabelecido (Hillen & Lavarda, 2021).

Os instrumentos não financeiros permitem controle qualitativo da entidade. Para Fernandes (2004), o aumento do número de novos clientes e a melhoria da posição no mercado são dois indicadores que possuem relação direta, pois o aumento do número de novos clientes leva a entender um crescimento da empresa no mercado, tendo em vista que representa uma melhora na percepção do cliente, o que dá vantagem competitiva em meio a concorrência.

Os indicadores de produtividade são medidores de eficiência que permitem avaliar o desempenho organizacional em direção ao sucesso (Castro et al., 2023). Esses indicadores estão diretamente ligados ao índice de rotatividade de funcionários (Castro et al., 2023). A alta rotatividade de funcionários não só implica em custos adicionais relacionados a demissões e admissões, mas também compromete a produtividade da organização (Castro et al., 2023). Isso ocorre porque a rotatividade afeta diretamente a força de trabalho, ocasionando perturbações no funcionamento operacional (Castro et al., 2023).

Vale destacar também o *Balanced Scorecard* (BSC), que se refere a uma metodologia de gestão estratégica que permite traduzir os objetivos organizacionais em indicadores, equilibrando perspectivas financeiras e não financeiras, sendo sua principal contribuição o alinhamento de desempenho organizacional à estratégia de longo prazo, proporcionando uma visão que engloba as dimensões financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Souza et al., 2022). Essa característica torna o BSC particularmente útil não apenas para empresas privadas, mas também para instituições sem fins lucrativos, já que permite monitorar o impacto social e garantir a sustentabilidade das ações (Souza et al., 2022). Segundo Costa et al. (2019), o BSC atua como um “mapa de indicadores de desempenho”, favorecendo a tomada de decisão e o alinhamento entre diferentes áreas da organização.

Além do mais, a inteligência artificial (IA) tem se tornado cada vez mais presente na gestão organizacional, com impactos que vão desde a automação de tarefas até a análise de grandes volumes de dados para a tomada de decisões mais estratégicas (Turnes & Melchiorretto, 2024). Em diversos contextos organizacionais, a IA contribui para aumentar a eficiência operacional, personalizar serviços e explorar novas oportunidades de mercado. Contudo, a adoção dessa tecnologia também demanda atenção à transformação cultural, à capacitação dos funcionários e à

adoção de práticas responsáveis, considerando aspectos como privacidade de dados e ética (Turnes & Melchiorretto, 2024).

Nesse contexto, o BSC surge como uma ferramenta importante para alinhar os benefícios da IA aos objetivos estratégicos da organização (Souza et al., 2022; Turnes & Melchiorretto, 2024). Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o BSC permite acompanhar não apenas os resultados econômicos, mas também os impactos gerados pela automação e inovação tecnológica, garantindo que a organização avance em direção aos seus objetivos (Souza et al., 2022).

Dessa forma, a relevância atribuída às informações extraídas desses instrumentos se deve ao fato de que elas fornecem a base para a tomada de decisões, dada sua contribuição no monitoramento dos aspectos financeiros e não financeiros da organização, permitindo ajustes estratégicos adequados (Veroneze & Kruger, 2021). Entretanto, é importante destacar que, apesar da grande relevância das informações financeiras, elas se concentram em eventos passados. Por isso, torna-se fundamental complementá-las com informações não financeiras, que apoiam o alcance de objetivos de longo prazo e fortalecem o processo de gestão em suas etapas de planejamento, execução e controle (Beuren et al., 2018; Malmi & Brown, 2008; Theiss & Beuren, 2020).

2.3 Estudos anteriores

A literatura tem fornecido evidências sobre a importância dos instrumentos da Contabilidade Gerencial em pesquisas tanto quantitativas quanto qualitativas. O estudo de Campos et al. (2019) analisou os fatores que influenciam o uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial nas 100 maiores empresas do Ceará. Por meio de um questionário, o estudo concluiu que a tecnologia e a função impactam o uso dos instrumentos tradicionais como análise custo-volume-lucro, custeio por absorção, retorno sobre o investimento e orçamento, enquanto a estratégia afeta o uso de instrumentos tradicionais tanto quanto os modernos, como teoria das restrições, JIT, *benchmarking* e planejamento estratégico (Campos et al., 2019).

Adicionalmente, Innocenti e Gasparetto (2021) examinaram se a implementação de práticas de Contabilidade Gerencial em uma organização do terceiro setor brasileiro apoia o alcance da eficiência organizacional, utilizando análise de documentos e questionários. Os resultados sugerem que os instrumentos financeiros de Contabilidade Gerencial, como orçamento, custo-volume-lucro, margem de contribuição, fluxo de caixa projetado e lucratividade por produto são efetivamente conhecidas e utilizadas, desempenhando um papel decisivo nos processos de gestão e contribuindo para a eficiência (Innocenti & Gasparetto, 2021).

Papiorek e Hiebl (2023) investigaram o impacto da qualidade dos sistemas de informação na Contabilidade Gerencial sobre a eficácia dos sistemas de controle, considerando a automação de processos em uma pesquisa com 125 empresas alemãs de médio porte. Os resultados confirmaram o efeito positivo da qualidade dos sistemas de informação na contabilidade de gestão sobre a eficácia do controle de gestão (Papiorek & Hiebl, 2023). Veroneze e Kruger (2021) investigaram a utilização de instrumentos de controle gerencial em *startups* incubadas, realizada por meio de questionários. Os resultados indicaram que os instrumentos de planejamento estratégico são predominantemente utilizados pelos gestores na fase de implantação ou de forma eventual (Veroneze & Kruger, 2021). Esse achado aprofunda o fator tecnológico discutido por Campos et al. (2019), tendo uma relação direta com o desempenho dos sistemas de controle.

Godoy e Raupp (2019) analisaram o uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em uma organização sem fins lucrativos de Florianópolis, à luz de características contingenciais, e constataram que a adoção desses instrumentos, como fluxo de caixa, orçamento, registro de hora-voluntária, relatório de gestão, pesquisa de satisfação e avaliação de risco financeiro são influenciadas pela centralização da estrutura organizacional e pela capacitação dos funcionários. Esse estudo reforça o papel das variáveis internas, tal como a capacitação e a estrutura,

complementando a visão de Campos et al. (2019) e Innocenti e Gasparetto (2021).

Dutra e Callado (2020) analisaram as relações entre o uso dos instrumentos gerenciais e as características organizacionais de empresas do setor de hotelaria em João Pessoa, por meio de entrevistas com o responsável pelo setor gerencial. Os resultados indicaram que os instrumentos gerenciais tradicionais mais utilizados foram orçamento, análise orçamentária e técnicas tradicionais de custeio (Dutra & Callado, 2020). Em relação aos instrumentos gerenciais modernos, observou-se uma maior frequência no uso de *benchmarking*, JIT e do ABC (Dutra & Callado, 2020).

A literatura também tem destacado a relevância do BSC como um sistema adequado de medição de desempenho e operacionalização da estratégia organizacional. Souza et al. (2022) demonstram, por meio de um estudo de caso em uma indústria de transformação, como o BSC possibilita o desdobramento da missão e visão em objetivos concretos e ações estratégicas. A pesquisa destaca que, mesmo em organizações de pequeno porte, o BSC pode ser uma ferramenta adequada desde que haja envolvimento dos funcionários e adaptação às suas realidades operacionais (Souza et al., 2022).

Nesse contexto, o estudo de Cruz et al. (2024) reforça que entidades do terceiro setor que participaram de capacitações em gestão também demonstraram maior propensão ao uso de ferramentas, como o próprio BSC, ainda que sua adoção não tenha se mostrado dependente dessas capacitações, indicando a necessidade de outras variáveis contingenciais ou situacionais para explicar seu uso. Essa conclusão reforça a visão de Godoy e Raupp (2019), ao destacar que a capacitação é relevante, mas não determinante, o que amplia a discussão sobre os fatores críticos de adoção.

Paralelamente, as transformações tecnológicas recentes evidenciam a utilização da IA nos processos decisórios organizacionais, inclusive em contextos em que a gestão é condicionada por recursos escassos ou finalidades sociais. Bandeira e Tortato (2024) realizaram um estudo documental que revela como a IA tem se consolidado como suporte à tomada de decisão por meio de algoritmos de aprendizado de máquina, análise preditiva e sistemas de apoio à decisão. Tais ferramentas possibilitam, mesmo em tempo real, a análise de grandes volumes de dados, promovendo maior agilidade (Bandeira & Tortato, 2024).

A introdução da IA marca uma ampliação do escopo tecnológico observado por Papiorek e Hiebl (2023), revelando que os instrumentos gerenciais estão se tornando cada vez mais dependentes de soluções analíticas automatizadas. Tendo em vista os estudos realizados em distintos setores, portes e naturezas organizacionais, nota-se uma convergência quanto à importância dos processos de gestão e dos instrumentos gerenciais na melhoria da gestão, na tomada de decisão e no alcance de objetivos estratégicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, por meio de um estudo de caso em uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos localizada na Região Sul do Brasil. Optou-se pela estratégia do estudo de caso por permitir uma investigação detalhada e contextualizada da realidade dessa organização (Yin, 2018), favorecendo a compreensão dos fenômenos em seu ambiente prático e possibilitando a exploração da complexidade dos processos de gestão, do uso das informações gerenciais e da importância atribuída a essas informações.

A escolha desta organização se deu por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos que atua no desenvolvimento de soluções voltadas à tecnologia e à inovação, o que a torna particularmente adequada ao objetivo deste estudo. Soma-se a isso a disposição dos gestores e profissionais em participar da pesquisa, o que contribuiu para viabilizar a investigação. Assim, mais do que uma escolha por conveniência, essa organização representa um caso relevante a ser analisado, por permitir evidenciar como mecanismos de controle gerencial podem ser estruturados

para garantir a sustentabilidade e a efetividade da gestão, mesmo em contextos em que o lucro não é o objetivo principal.

A entidade estudada possui mais de 40 décadas de atuação no campo da ciência, tecnologia e inovação, com forte presença nacional e internacional. Em 2024 alcançou uma receita superior a R\$ 115 milhões e conduziu 70 projetos de inovação tecnológica em parceria com diferentes setores. Seu corpo técnico conta com mais de 400 funcionários. A organização atua de forma independente, sem fins lucrativos, e mobiliza recursos tanto de entidades privadas quanto governamentais. Credenciada como unidade de pesquisa aplicada, oferece soluções tecnológicas avançadas que contribuem para a competitividade empresarial e o desenvolvimento sustentável. O reconhecimento por premiações nacionais e sua atuação em programas estratégicos reforçam sua importância dentro do ecossistema de inovação brasileiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais com profissionais de controladoria/contabilidade e gestores. Os entrevistados foram escolhidos de forma intencional, considerando tanto suas posições na entidade quanto sua participação nas atividades de planejamento e controle. O critério de inclusão foi ter, no mínimo, três anos de experiência na organização e ser responsável pela elaboração, implementação e monitoramento das informações gerenciais e tomada de decisão.

Esses critérios foram escolhidos com base na ideia de que indivíduos com maior tempo de experiência na entidade nesta atividade relacionada à gestão, possuem um conhecimento mais consolidado sobre os processos organizacionais. Além disso, ao selecionar profissionais com responsabilidade direta sobre as informações gerenciais e o processo decisório, buscou-se assegurar que os relatos obtidos fossem oriundos de profissionais com envolvimento efetivo nas práticas da gestão.

Foi conduzido um total de 10 entrevistas, sendo cinco com profissionais da área de controladoria/contabilidade e cinco com gestores, entre os dias 6 de novembro e 6 de dezembro de 2023; as respostas dos entrevistados foram gravadas em áudio com a devida autorização, totalizando aproximadamente 5 horas e 35 minutos de gravação. As entrevistas contemplaram tanto profissionais das áreas de controladoria/contabilidade quanto gestores, com o intuito de captar diferentes perspectivas sobre os processos de gestão, uso e a importância dos instrumentos gerenciais utilizados.

A seleção considerou participantes que atendiam aos critérios previamente definidos e que estavam disponíveis para contribuir com a pesquisa. Essa diversidade de perfis enriqueceu a análise, possibilitando uma compreensão mais crítica e abrangente dos instrumentos gerenciais no processo de gestão da entidade estudada. A Tabela 1 apresenta os cargos dos participantes, divididos entre gestores e profissionais de controladoria/contabilidade.

Tabela 1

Código dos entrevistados

Código	Cargos dos Gestores	Código	Cargos dos profissionais
GE01	Superintendente de Operações e Finanças	PE01	Coordenador de Controladoria
GE02	Superintendente de Negócios	PE02	Contador
GE03	Diretor Administrativo	PE03	Analista Fiscal
GE04	Diretor de Sistemas	PE04	Analista de Controladoria
GE05	Diretor de Unidade Executora	PE05	Analista Contábil

Ressalta-se que não foi realizado um pré-teste formal das entrevistas. Entretanto, houve uma discussão prévia entre os autores, considerando as categorias previamente delineadas, o que permitiu alinhar as abordagens dos principais aspectos investigados. Diante das características específicas da entidade estudada e do objetivo da pesquisa, essa estratégia foi considerada suficiente para estruturar o roteiro e conduzir a coleta de dados de forma coerente e adequada.

Antes do início das entrevistas, os participantes foram informados sobre os cuidados éticos adotados, visando garantir o anonimato, a confidencialidade das informações, o tratamento adequado dos dados coletados e o uso exclusivo destes para fins acadêmicos. Além disso, assegurou-se aos participantes o direito de se retirarem do estudo a qualquer momento, sem necessidade de justificativa.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado, elaborado com base em três categorias de análise (processos de gestão, instrumentos gerenciais e importância das informações gerenciais), composto por perguntas abertas organizadas em dois conjuntos. A entrevista semiestruturada permite captar detalhes e aspectos subjetivos que não seriam facilmente acessados por instrumentos fechados, ampliando a compreensão sobre a complexidade prática (Mazzotti & Gwandsznajder, 2004).

O primeiro conjunto foi direcionado aos profissionais da controladoria/contabilidade, responsáveis pela elaboração de informações e relatórios gerenciais, que está apresentado na Tabela 2, e o segundo conjunto foi elaborado para os gestores, que utilizam essas informações como suporte para a tomada de decisões, que é demonstrado na Tabela 3.

Tabela 2

Roteiro de entrevista com profissionais da controladoria/contabilidade

Categoria	(Q)	Pergunta	Fontes
Processos de Gestão	01	Como é o processo de gestão financeira e contábil nesta organização?	Malmi e Brown (2008), Frezatti et al. (2009), Theiss e Beuren (2020).
	02	Na sua percepção, qual é o papel que a controladoria/contabilidade desempenha na definição e apoio às práticas de gestão na organização?	
	03	Qual é a sua percepção sobre a integração que ocorre entre controladoria/contabilidade e outros departamentos para garantir a eficácia dos instrumentos de controle na orientação das decisões?	
	04	Quais são os fatores-chave que influenciam a forma como a gestão é conduzida, considerando a natureza tecnológica e sem fins lucrativos?	
Instrumentos Gerenciais	05	Quais são os instrumentos financeiros e não financeiros acompanhados para apoiar a gestão? De que maneira são produzidas e disponibilizadas?	Almeida et al. (2016), Godoy e Raupp (2019) e Innocenti e Gasparetto (2021).
	06	Quais instrumentos você utiliza nas suas atividades diárias? Existe alguma adaptação ou customização dos instrumentos de controle gerencial para atender às necessidades específicas da instituição?	
	07	Quais as contribuições da controladoria/contabilidade na interpretação das informações provenientes dos instrumentos gerenciais para as decisões?	
	08	Quais os principais desafios enfrentados pela controladoria/contabilidade na utilização dos instrumentos e geração das informações gerenciais?	
Importância das Informações Gerenciais	09	Como você avalia o impacto das informações geradas pelos instrumentos de controle na gestão e no desempenho da organização?	Veroneze e Kruger (2021).
	10	Como você percebe a eficácia dos instrumentos de controle gerencial para auxiliar a organização a atingir seus objetivos e metas estratégicas?	

Tabela 3

Roteiro de entrevista com gestores da entidade

Categoria	(Q)	Pergunta	Fontes
Processos de Gestão	01	Quais fluxos e os principais estágios do processo de gestão contábil/financeira dentro da organização?	Malmi e Brown (2008), Frezatti et al. (2009), Theiss e Beuren (2020).
	02	Na sua percepção, quais são os fatores-chave que influenciam a forma como a gestão é conduzida na organização, especialmente considerando a natureza tecnológica e sem fins lucrativos?	
	03	Na sua visão, quais são os principais princípios ou abordagens que guiam a gestão na organização como um todo?	
	04	Como você percebe a contribuição da controladoria/contabilidade para o processo de tomada de decisões estratégicas na organização?	
Instrumentos Gerenciais	05	Como é realizado o alinhamento do uso dos instrumentos gerenciais e objetivos e metas da organização?	Almeida et al. (2016),

	06	De que forma as informações e análises fornecidas pela controladoria/contabilidade influenciam suas decisões na organização?	Godoy e Raupp (2019) e Innocenti e Gasparetto (2021).
	07	No seu ponto de vista, quais são os instrumentos financeiros e não financeiros mais notados para apoiar a tomada de decisão?	
	08	Percebe alguma integração/interconexão entre os instrumentos gerenciais utilizados na gestão? Como afeta a tomada de decisões?	
Importância das Informações Gerenciais	09	Como você percebe a influência das informações provenientes dos instrumentos de controle gerencial no direcionamento estratégico e no desempenho geral da organização?	Veroneze e Kruger (2021).
	10	Qual é a sua percepção sobre a eficácia dos instrumentos gerenciais em auxiliar a organização a atingir seus objetivos e metas estratégicas?	

Para a análise dos dados, a etapa inicial envolveu a transcrição completa das entrevistas. Em seguida, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), reconhecida por sua aplicabilidade em pesquisas qualitativas que buscam interpretar conteúdos nas falas, indo além da simples descrição literal das mensagens. A análise de conteúdo foi estruturada em três fases interdependentes: (i) a pré-análise, momento em que se fez uma leitura superficial do material; (ii) a exploração do material, em que se estruturaram os dados e se agruparam nas categorias delineadas, construídas a partir dos sentidos identificados nas falas dos entrevistados; e (iii) o tratamento dos resultados e interpretação, etapa que permitiu a inferência de significados com base no diálogo entre os achados e o referencial teórico adotado.

Por fim, cabe destacar algumas limitações metodológicas que podem influenciar a interpretação dos resultados deste estudo. A escolha de uma única organização pode restringir a generalização dos achados para outras entidades com características distintas. Além disso, o processo de seleção intencional dos participantes, embora compatível com o delineamento qualitativo, pode ter sido influenciado por critérios de conveniência e acesso. A subjetividade dos entrevistados, assim como possíveis limitações na lembrança e no relato de experiências passadas, também representa potenciais fontes de viés nas respostas. Tais aspectos devem ser considerados na leitura crítica dos resultados, reforçando a importância de futuras replicações em diferentes contextos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 Categoria: Processos de Gestão

O processo para a tomada de decisão na entidade começa no planejamento estratégico de longo prazo. O entrevistado GE01 destaca que a instituição possui um programa estratégico até 2030, fornecendo diretrizes sobre áreas de atuação e metas financeiras. Esse planejamento estratégico é desdobrado anualmente em diretrizes e metas para o ano subsequente. Esse desdobramento permite revisar e ajustar suas prioridades com base nos aprendizados e nas mudanças de cenário, o que contribui para uma gestão mais assertiva. Esse achado reforça a discussão de Malmi e Brown (2008) e Beuren et al. (2018), que destacam a importância da integração entre planejamento e demais formas de controle como base para uma gestão adequada.

As metas anuais abrangem diversas áreas da entidade, cada meta é quantificada e orçamentada, proporcionando uma base para o acompanhamento mensal. O acompanhamento é realizado até o 10º dia útil de cada mês, envolvendo uma análise criteriosa não apenas das metas, mas de inúmeros indicadores que fundamentam as decisões na entidade. Esse processo de monitoramento implica na identificação de desvios, o que facilita a implementação de ações corretivas e aumenta a capacidade da organização de atingir seus objetivos. Essa prática evidencia, conforme Veroneze e Kruger (2021), a importância da análise de desempenho como instrumento essencial para o delineamento e o ajuste contínuo das estratégias organizacionais.

Além disso, o entrevistado GE01 destaca uma mudança em relação às Unidades Executoras

(UEs) com a chegada do novo Superintendente Geral. Antes, as UEs eram unidades estratégicas de negócio, conduzindo suas próprias iniciativas. A partir de 2020, a organização passou a centralizar as estratégias e desdobrá-las para as UEs, que atuam agora como executores das estratégias corporativas.

Contudo, Veroneze e Kruger (2021) chamam atenção para o equilíbrio necessário entre controle centralizado e autonomia local. A centralização das estratégias pode fortalecer o alinhamento organizacional, mas também exigir o desenvolvimento de mecanismos de controle cultural e administrativo (Malmi & Brown, 2008) que mantenham o engajamento das unidades executoras.

Em relação aos processos de gestão sobre a perspectiva dos profissionais de controladoria/contabilidade, o entrevistado PE01 destaca a existência de três subprocessos: financeiro, gerencial e contabilidade, com destaque para a proximidade entre o gerencial e a contabilidade, enquanto o financeiro parece estar menos integrado. O papel da controladoria e contabilidade é enfatizado pelo PE01 como o ponto central no processo, afirmando que: “[...] então, hoje o sistema é todo integrado. É feito o lançamento pelo fiscal, e essas informações, a contabilidade audita e fecha, e são passadas para a controladoria” (PE01). Nesse sentido, Malmi e Brown (2008) destacam que a integração entre os controles cibernético, administrativo e financeiro é fundamental para garantir que a informação flua adequadamente entre os diversos níveis da organização. A ausência dessa integração, especialmente com o setor financeiro, pode representar um ponto de fragilidade na cadeia de controle.

Na integração entre os departamentos, a maioria dos profissionais entrevistados destaca avanços na eficácia dos instrumentos de controle, como o PE03 afirmando que: “[...] nos últimos dois anos, pelo menos, essa confiabilidade aumentou devido a essa integração que se intensificou”. No entanto, é mencionado por alguns entrevistados a necessidade de maior integração entre os setores, como relatado pelo entrevistado PE01: “[...] as UEs acabam se dividindo muito e não há uma integração entre eles. [...] No administrativo acho que é uma integração muito importante e está funcionando muito bem, principalmente contábil/gerencial, que estão trabalhando juntos” (PE01).

Como fatores-chave que influenciam a gestão na organização, tanto os gestores como os profissionais, informam um conjunto de fatores que norteiam os processos de gestão. Na Tabela 4 são evidenciados esses fatores-chave abordados pelos entrevistados.

Tabela 4

Percepções sobre os fatores-chave nos processos de gestão

Fator-Chave	Resposta
Tempestividade com as informações	[...] são a agilidade na apuração das informações, dados relevantes e confiáveis e a competência da operação [...]. (PE04)
Integração entre setores	Acho que um dos fatores era essa questão de integração entre setores, que acabava influenciando muito na forma que eles faziam a gestão [...]. (PE05)
Informações Fidedignas	Nós precisamos ter sistemas de informação confiáveis. Nós precisamos ter dados consistentes, desde o dado de base lá embaixo até nos vários processamentos, nas integrações, para a gente ter um conjunto de informações confiáveis. (GE01)
Inovação	[...] inovação para a gente significa que aquilo que nós fazemos de alguma forma tem que chegar no mercado, tem que fazer que o nosso cliente seja mais competitivo. (GE02)
Mitigação de risco da inovação	[...] Toda inovação tem risco. Você pode desenvolver alguma coisa que do ponto de vista tecnológico é interessante, mas não encontrou um bom modelo de negócio, enfim, não chegou a virar um produto no mercado. Então tem sempre esse risco da inovação. (GE02)
Fatores externos	[...] o principal fator que eu vejo são os fatores externos, e esses fatores externos estão relacionados diretamente com a situação econômica da indústria. Se a indústria não estiver bem, ela não vai investir em inovação e tecnologia. (GE03)
Entrega de valor	[...] Acredito que temos a visão de ser um pilar importante da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no Brasil, entregando valor à sociedade. (GE05)

Esses fatores, como a tempestividade das informações, confiabilidade dos dados e integração entre áreas, resultam em impactos diretos na prática da gestão, como maior capacidade de planejamento orçamentário, decisões baseadas em evidências e gestão de risco mais adequada. Godoy e Raupp (2019) também reforçam a necessidade de que os instrumentos de controle estejam fortemente apoiados em informações confiáveis, atualizadas e compartilhadas entre os setores, o que se alinha à percepção dos entrevistados sobre os desafios e avanços na entidade estudada.

Com uma perspectiva voltada à gestão na entidade, os gestores foram questionados sobre os princípios que guiam a tomada de decisão. Na Tabela 5 são apresentados os princípios que os gestores mantêm enraizados para a gestão institucional.

Tabela 5

Percepções sobre princípios e abordagens nos processos de gestão

Princípios	Resposta
Transparência	Temos o princípio da transparência. Não utilizamos sistemas velados; fornecemos muita transparência às informações em geral. (GE01)
Disciplina	Precisamos disciplinar-nos a seguir os procedimentos. Se não seguirmos os procedimentos estabelecidos, não conseguiremos obter o resultado desejado. (GE01)
Colaboração	Colaboração é outra pedra angular. Só conseguimos fazer com que essa organização seja o que é através da colaboração. (GE01)
Integridade	Acho que os principais princípios são o da ética, da honestidade, de estar coerente com todas as legislações vigentes, respeito profissional a parceiros, clientes e a colaboradores. (GE02)
Equidade	Acho que princípios incluem a equidade entre as partes, sendo o mais transparente possível, visando sempre um resultado benéfico para ambos os lados, cliente e fornecedor [...]. (GE04)
Governança bem estabelecida	Então, o principal guia da nossa gestão atual é ter uma governança bem estabelecida desde a construção e especificação desses projetos. Isso nos permite ter bastante assertividade ao dimensionar os esforços que teremos que aplicar para desenvolvê-los. (GE05)

Esses princípios se relacionam à dimensão cultural do controle gerencial descrita por Malmi e Brown (2008), pois estabelecem os valores compartilhados que guiam o comportamento dos membros da organização, mesmo em contextos de descentralização ou incerteza. Na pergunta relacionada à contribuição da controladoria/controlabilidade para tomada de decisão, os gestores apontam que tais setores têm uma participação relevante nos processos de gestão, como informado pelo entrevistado GE05: “[...] a contabilidade/controladoria são as guardiãs da parte financeira da instituição, garantindo que todos compartilhem a mesma direção e assegurando que não nos desviemos do planejado”. Tal posicionamento sobre a contabilidade/controladoria reforça o que destacam Veroneze e Kruger (2021), ao apontar essas áreas como peças-chave na conversão das diretrizes estratégicas em informações úteis e operacionais, atuando como mediadoras entre a intenção estratégica e a ação gerencial.

4.2 Categoria: Instrumentos Gerenciais

No processo de alinhamento dos instrumentos gerenciais, o entrevistado GE01 destaca a transformação na organização ocorrida em 2020, marcada por mudanças na abordagem de gestão. O novo Superintendente Geral introduziu uma perspectiva mais empresarial, buscando analisar a organização com base nos demonstrativos contábeis e adotando o CPC 47, cuja implantação desencadeou uma revisão nos procedimentos desde o controle até a precificação de projetos. O entrevistado GE01 afirma que: “nós mudamos a forma de controlar projetos, a forma de orçar projetos, a forma de precificar projetos, a forma de o que é custo, o que é despesa, tudo isso nós reformatamos aqui em 2020 e 2021”. Essa reestruturação teve como implicação prática a padronização dos custos e receita, facilitando a comparabilidade entre projetos e promovendo maior clareza para os gestores na análise do desempenho econômico.

Esse cenário se assemelha ao estudo de Dutra e Callado (2020), que apontam a importância da padronização de instrumentos para garantir a comparabilidade e consistência dos dados. No entanto, no caso da entidade também revela uma customização dos instrumentos, em contraponto à padronização predominante na literatura, revelando um modelo mais adaptável às particularidades da gestão.

Ainda, o entrevistado GE01 pontua que, para o alinhamento interno, ocorreu a divulgação intensa das mudanças, realizada por meio de reuniões com gerentes de projetos, coordenadores, unidades administrativas e diretores. O intuito era garantir que todos os membros da organização compreendessem e adotassem as novas práticas. O entrevistado GE01 afirma que: “essas concepções de mudança foram parar dentro de determinados procedimentos e esses procedimentos nós fizemos então uma divulgação muito intensa” (GE01).

Com relação aos instrumentos gerenciais, o entrevistado PE01 evidenciou aqueles adotados de forma institucional. Também, destacou que dentro das UEs são empregados alguns instrumentos gerenciais específicos, os quais não abrangem todos os setores da entidade. Na Tabela 6 são apresentados esses instrumentos gerenciais utilizados nos processos de gestão, dos quais abrangem os componentes de controle cibernético, administrativo e cultural.

Tabela 6
Instrumentos/ferramentas gerenciais da entidade

Instrumentos/ferramentas	Descrição
Demonstrações Contábeis	Demonstrações como Balanço, DRE, DFC. Informações geradas via sistema de gestão (ERP), para tratar e integrar os dados que são fornecidos por todos os setores administrativos (recursos humanos, setor de compras, contabilidade e financeiro). (PE01)
<i>Channel</i>	Ferramenta para apontamentos de horas e acompanhamento da evolução física dos projetos. Fornece uma visão ampla sobre o processo real de execução do projeto. (PE01)
Mapa Econômico, Financeiro e Caixa (EFC)	O Mapa EFC é uma ferramenta gerencial recentemente desenvolvida com o objetivo de integrar e confrontar diferentes bases informacionais de desempenho financeiro e econômico, especialmente em relação ao reconhecimento contábil de receitas e à movimentação de caixa. Seu principal diferencial está na capacidade de conciliar as visões de competência (contábil e gerencial) com a visão de caixa, oferecendo aos gestores uma leitura simultânea sobre o que foi efetivamente entregue ao cliente (receita realizada), o que já foi recebido em caixa (inclusive, adiantamentos) e a diferença temporal entre produção econômica e fluxo financeiro. Essa abordagem é particularmente importante em instituições que operam com projetos contratados mediante adiantamento, em que a receita é reconhecida com base na entrega (seguindo o CPC 47), mas o recebimento pode ocorrer antecipadamente. O Mapa EFC, portanto, dá visibilidade à relação entre o reconhecimento da receita e entrada de recursos, elemento muito relevante no planejamento orçamentário e na sustentabilidade financeira.
Mapa de Receitas	Oferece um panorama do cumprimento do orçamento anual (orçada e realizada). Mostra as receitas orçadas, prováveis e a contratar. É discutida em reuniões pelos superintendentes, diretores e Escritório de Projetos para decisões sobre as receitas. (GE01)
Mapa da Dívida	Evidencia as obrigações da organização de médio e longo prazo. É considerado bancos, tributos parcelados e dívida com clientes (entregas a serem feitas, visto o adiantamento). Os gestores têm o comportamento da dívida ao longo do tempo, dando munção de como tomar decisões sobre essas obrigações. É elaborado um documento formal que contém toda análise da situação da dívida. (GE01)
Demonstrativo de Evolução de Atividade (DEA)	É dedicada ao planejamento e acompanhamento de projetos. O DEA facilita a alocação e divisão dos recursos humanos em entregas, oferecendo uma abordagem estruturada para análise e acompanhamento do desempenho econômico do projeto. (PE01)

Quadro De Projetos (QDP)	Ferramenta com parâmetros similares ao DEA, mas com um objetivo de fazer a gestão de forma individual por projeto e por unidade. Evidencia indicadores como IMC, fase de evolução dos projetos, horas dedicadas etc. (PE01)
<i>Business Intelligence</i> (BI)	Projeto em andamento para o desenvolvimento de uma solução em BI. Essa ferramenta visa substituir processos manuais no Excel. (PE01)
Número de Colaboradores de Referência (NCR)	É um instrumento gerencial não financeiro utilizado na organização, que define um colaborador padrão (PS6) para possibilitar comparações de equipes quanto ao custo, através de um processo de feedback com relação aos colaboradores da UE. (GE01)
Custo por Colaborador de Referência (CCR)	A partir do NCR é calculado o custo por colaboradores (CCR) e possibilita a análise de RH para a produção. O cálculo trata-se da divisão entre o custo total da UE pela quantidade de NCR, oferecendo uma visão do custo médio por colaborador. (GE01)
Índice de Margem de Contribuição (IMC)	Reflete a margem operacional gerada pelos recursos próprios da instituição, sobretudo capital humano, e indica a capacidade de geração de valor após a cobertura dos custos internos. O IMC é retratado pela controladoria como custo apropriado sem Custo Direto da Atividade (CDA) dividido pela receita auferida sem CDA. O GE01 demonstra a seguinte fórmula para o cálculo do IMC: $\{1 - (\text{Custo Apropriado} / \text{Receita})\}$. O CDA refere-se à contratação de terceiros. Visto que a contratação é financiada pelo cliente, essa obrigação (custo) é reconhecida com o fornecedor e ao mesmo tempo é reconhecido um direito, considerando-o como receita ao mesmo momento. Tais valores são excluídos do cálculo por não refletirem custo interno da organização, uma vez que sua apropriação ocorre simultaneamente ao reconhecimento da receita correspondente. O indicador é considerado um medidor de produtividade, com uma meta de operação entre 30% e 33%, considerada ideal para garantir sustentabilidade financeira sem comprometer a capacidade de entrega. Na produção, sua queda indica custos elevados. (GE01)
Índice de Resultado Bruto (IRB)	O IRB é mencionado como um derivativo do IMC, fazendo a relação da receita com os custos e despesas totais, sendo realizada sua apuração somente no cenário geral da instituição. O GE01 demonstra sua fórmula como: $\{\text{Receita} / (\text{Custos} + \text{Despesas})\}$. IRB acima de 1 indica um superávit, quando a receita excede a soma do custo e da despesa. Por outro lado, um IRB inferior a 1 significa déficit, indicando que a receita não cobre adequadamente o custo e a despesa. (GE01)
Orçamento	Realização de orçamento pela UE de forma anual. (PE01)

Embora a literatura, como a de Innocenti e Gasparetto (2021), destaque o papel do orçamento e das demonstrações contábeis como importantes instrumentos de controle, o estudo revela que ferramentas específicas, como o IMC e o Mapa EFC, são as principais na realidade da entidade. Isso reforça a necessidade de modelos de controle gerencial mais flexíveis e contextualizados. Essa evidência também dialoga com os achados de Souza et al. (2022), ao destacar que instrumentos como o BSC se mostram mais adequados quando adaptados à realidade operacional da organização, o que parece ocorrer na entidade por meio de seus próprios indicadores estratégicos e operacionais.

Ainda, com relação aos instrumentos gerenciais, a maioria dos profissionais de controladoria/contabilidade entrevistados destacou a adaptação e customização que ocorre em tais instrumentos e nas rotinas para elaboração das informações, principalmente o *business intelligence* (BI) que está em fase final de desenvolvimento para utilização. O entrevistado PE01 destaca que: “são todos adaptados; todas as ferramentas que a gente usa, não usa nenhum padrão assim. Ah! A gente tem um padrão de controladoria que vem de algum lugar, não. É tudo adaptado para entidade. Todos os nossos sistemas são customizados”. Esse cenário demonstra desafios relacionados à escalabilidade dos sistemas, dependência de conhecimento interno específico e necessidade constante de manutenção e capacitação das equipes.

Essa personalização se distancia do modelo tradicional apresentado por Dutra e Callado (2020), o qual favorece estruturas de controle mais padronizadas. No entanto, a evidência empírica da entidade demonstra a customização ocorrida e que são necessárias em ambientes dinâmicos, inovadores e com múltiplos *stakeholders*, como também sugerem Godoy e Raupp (2019). Adicionalmente, a presença de indicadores não financeiros, como o NCR e CCR, indica uma

aproximação com os modelos híbridos de controle que integram desempenho operacional à estratégia (Castro et al., 2023; Souza et al., 2022).

Na interpretação das informações, os profissionais entrevistados, em geral, destacam o papel consultivo e influente da controladoria/contabilidade apoiando os gestores de UEs e os superintendentes, esclarecendo dúvidas sobre as informações de apoio às decisões, vistas as análises técnicas. O entrevistado PE01 pontua que: “[...] a gente acaba apoiando-os e tirando várias dúvidas do porquê daquele comportamento, daquele custo, daquela despesa, daquela receita, e a gente acaba prestando essa consultoria para que eles consigam entender melhor os resultados deles”.

Com relação aos desafios enfrentados pelos profissionais, o entrevistado PE05 enfatiza a necessidade de processar informações de todos os setores em tempo hábil para possibilitar decisões em tempo real. Também é destacada a influência dos relatórios gerenciais nas análises e definições de metas, além do papel da controladoria em garantir a eficácia na execução de projetos. Como evidenciado pelo entrevistado PE04: “hoje, a partir do gerencial, é que temos as informações de custo, despesa, produtividade, desempenho da produção. É a partir dele que temos toda a questão de orçamento, de movimentações”.

Como instrumentos mais apontados para a tomada de decisão, os gestores mencionaram a importância de indicadores, como receita, custo, número de colaboradores de referência (NCR) e índice de margem de contribuição (IMC). O entrevistado GE02 destaca que o IMC, é uma métrica decisiva para compreender a saúde do caixa em diferentes escalas. Com relação à integração entre os instrumentos gerenciais, o entrevistado GE01 menciona a criação do mapa econômico, financeiro e caixa (EFC) que busca integrar as informações econômicas e financeiras.

O entrevistado GE01 afirma que: “[...] criamos uma ferramenta chamada Mapa EFC [...] é uma sistemática para saber, a partir da nossa produção, o que nós estamos gerando de entregas e o que tem de receita associada, a partir da produção”. Corrobora os achados de Godoy e Raupp (2019), que apontam que o uso inteligente de indicadores gerenciais é o que permite transformar dados técnicos em ações estratégicas. O Mapa EFC, por exemplo, representa um modelo de integração de informações escasso na literatura, mas altamente eficaz na entidade pesquisada.

4.3 Categoria: Importância das Informações Gerenciais

Com relação à influência das informações geradas pelos instrumentos gerenciais, o entrevistado PE01 enfatiza que: “os dados apresentados hoje são fundamentais para a instituição”, destacando que: “as informações geradas são a base de tudo” e que “não tem como sobreviver sem essas informações”. Essa dependência revela que a atuação da entidade é fortemente orientada por dados, e que as informações gerenciais passaram a ser de grande importância para o planejamento, controle e tomada de decisão.

Tal declaração corrobora os achados de Godoy e Raupp (2019), que ressaltam o papel central da informação contábil e gerencial como base para decisões estratégicas em organizações públicas e privadas. A consolidação do uso das informações como pilar da gestão indica que os instrumentos deixam de ser meramente operacionais e passam a influenciar diretamente a condução das estratégias.

O entrevistado PE03 pontua que o impacto das informações é significativo ao longo do tempo. “Passou-se a confiar mais nos números que fornecemos do que na estimativa inicial que tinha em mente”. Também o entrevistado menciona que a espera por resultados mensais é evidenciada como decisiva para embasar decisões e alocar recursos de maneira otimizada. Veroneze e Kruger (2021) também destacam que o aumento da confiabilidade nas informações ao longo do tempo fortalece a institucionalização dos controles, permitindo que eles se tornem elementos legítimos e incorporados na rotina de decisão. Percebe-se estar em curso na entidade estudada.

O entrevistado PE04 destaca a confiança nas informações construídas ao longo de 40 anos de existência da instituição. Ele relaciona a eficácia das informações com os casos de sucesso na história da organização. Complementando, o entrevistado PE05 afirma que: “uma entidade sem um controle gerencial é como se fosse um barco navegando sem uma bússola”, ressaltando a importância das informações geradas pelos instrumentos de controle gerenciais na orientação e direcionamento das decisões organizacionais.

Se tratando da eficácia dos instrumentos gerenciais, o entrevistado PE02 assegura que: “as informações contábeis são fidedignas e transparentes”, evidenciando a confiança nos dados apresentados. Entretanto, tanto o entrevistado PE02 quanto o entrevistado PE03 reiteram a necessidade de ajustes na parte financeira para maior eficácia das informações. “[...] A área contábil, que está bem integrada com o aspecto gerencial [...]. No entanto, a parte financeira ainda não é tão adequada, mas vai melhorar” (P02; PE03). O entrevistado PE04 mede a eficácia dos instrumentos pelos resultados alcançados e na orçamentação dos anos subsequentes e enfatiza a importância de dados confiáveis para gestão.

Dessa forma, a eficácia da gestão está condicionada à integração completa dos dados financeiros com os demais setores, sendo esse um ponto de atenção para evitar atrasos, erros e decisões baseadas em informações incompletas. Esse cenário também converge com as observações de Papiorek e Hiebl (2023), ao evidenciarem que a qualidade dos sistemas de informação afeta diretamente a eficácia dos controles, reforçando que falhas na integração entre subsistemas reduzem a capacidade de resposta da organização.

Os gestores reconhecem a eficácia no âmbito gerencial e contábil, mas também destacam a necessidade de aprimoramento no financeiro (GE01; GE02). Ele destaca avanços recentes, como a obtenção mensal do balancete, mas ressalta que ainda há espaço para melhorias na eficiência e produtividade. O entrevistado G01 afirma que: “[...] então isso está redondo, não tem muito retrabalho, então a eficácia está boa, tanto no gerencial quanto no contábil. [...] No financeiro, é preciso fazer um trabalho para melhorar a eficiência, a eficácia e a produtividade” (GE01).

Esse cenário indica, na prática, que embora os instrumentos estejam consolidados em parte da organização, é necessário o aprimoramento para alcançar a excelência em gestão integrada. Esse tipo de desafio também foi identificado por Dutra e Callado (2020), que destacam que a maturidade dos sistemas de controle muitas vezes é desigual entre os subsistemas. A evolução contínua do controle financeiro é essencial para garantir que o sistema funcione coeso como um todo.

O entrevistado GE02 ressalta a transição da gestão, obtendo uma abordagem mais empresarial. Ele destaca a importância dessa mudança diante das exigências de análises de cadastros em editais e chamadas, enfatizando a necessidade de uma gestão próxima à de uma empresa. Ele afirma que: “na medida em que a organização vai crescendo, a gente vai verificando o seguinte: a entidade tem que cicatrizar como uma gestão mais profissional, mais próxima da empresa, que você olhe o balanço e consiga ler a instituição pelo balanço” (GE02).

O estudo de Godoy e Raupp (2019) discute a profissionalização da gestão no setor público e sem fins lucrativos, apontando que esse caminho requer a adoção de práticas mais próximas do setor privado, sem perder o foco na missão institucional. Além disso, essa postura gerencial está alinhada ao estudo de Campos et al. (2019), que mostraram que organizações com maior alinhamento estratégico tendem a utilizar instrumentos gerenciais modernos, o que também é observado na entidade por meio da adoção do CPC 47 e indicadores próprios.

O entrevistado GE03 identifica um foco significativo na eficiência do processo, reconhecendo a necessidade de evoluir para atingir eficácia e eficiência plena. Ele destaca a importância da efetividade para garantir que os gestores estratégicos sejam atendidos de forma completa, pontuando que: “quando menciono que são necessários 10 dias úteis para ter uma informação, observamos que ao longo do caminho, no mês seguinte, há um apontamento errado. Fui eficaz porque entreguei o resultado, mas não foi eficiente [...]” (GE03).

Corroborando o entrevistado GE05 que destaca a importância dos instrumentos gerenciais para uma organização do porte da deles, enfatizando a necessidade de começar corretamente desde o início para garantir uma gestão competente, o que pode ser melhorado com a automação, enfatizado pelo entrevistado GE04 que menciona que: “a instituição tem uma jornada longa ainda a se desenvolver para que essas informações sejam as adequadas e no tempo adequado para que sejam tomadas as decisões”. Observa-se que a maturidade informacional ainda está em processo, e sua consolidação é fundamental para garantir decisões em tempo hábil e alinhadas com os objetivos estratégicos. Esse processo de maturação organizacional está diretamente relacionado à ampliação do escopo tecnológico, como apontam Bandeira e Tortato (2024), ao tratarem do papel da IA na transformação dos processos decisórios, o que poderá se tornar uma realidade futura na entidade, conforme os relatos.

A respeito da influência das informações para a tomada de decisão, o entrevistado GE01 enfatiza que esses dados são essenciais para otimizar orçamentos e metas, permitindo uma análise crítica para corrigir direcionamentos e ajustar metas. Ele destaca que são como “oxigênio de gestão”. Acrescenta ainda que: “ele é determinante para a gente, primeiro, aprender e otimizar os orçamentos. [...] Isso começa a gerar um conjunto de informações e quanto mais eu trabalho com essas informações, quanto mais eu me ocupo, quanto mais eu leio, quanto mais eu observo, mais tenho capacidade de tomar decisão de qualquer natureza” (GE01).

O entrevistado GE02 destaca que as informações são vitais para orientar as ações diárias, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio entre aumentar a equipe de vendas e manter margens sustentáveis. O entrevistado GE03 ainda destaca a influência direta das informações geradas pelos instrumentos gerenciais: “[...] já percebemos que esses dados e informações provenientes do gerencial e do contábil trazem informações que nos possibilitam realizar ações preventivas no financeiro, no caixa” (GE03).

O entrevistado GE05 destaca que essas informações gerenciais são decisivas para manter a saúde financeira e a transparência contábil. Ele pontua que: “eu acho que hoje, em qualquer entidade privada principalmente, é o principal pilar [...]. A gente não tem como operar sem estar unindo os números e sem estar respeitando o planejado, a governança e os processos de transparência contábil” (GE05). Isso implica que o uso sistemático de informações confiáveis fortalece a reputação institucional e a conformidade com legislações, garantindo a legitimidade das operações e a continuidade da organização.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa identificou os processos de gestão, os instrumentos gerenciais e a importância dada às informações gerenciais em uma entidade de base tecnológica sem fins lucrativos. Os principais achados indicam que a entidade pesquisada possui um planejamento estratégico até 2030, desdobrado em metas anuais com acompanhamento mensal, articulado a uma governança centralizada, o que representa uma estrutura ainda pouco discutida na literatura sobre organizações sem fins lucrativos. Além disso, observou-se que os fatores-chave para a gestão incluem a agilidade na apuração de informações, a integração entre setores, a confiabilidade dos dados, a inovação e a entrega de valor. A tomada de decisão baseia-se em princípios como transparência, colaboração e boa governança.

Diante dos resultados obtidos, este estudo contribui para a literatura de Contabilidade Gerencial ao oferecer evidências empíricas sobre os processos de gestão e os instrumentos gerenciais utilizados em uma entidade sem fins lucrativos de base tecnológica, avançando os estudos de Godoy e Raupp (2019). Os achados permitiram estabelecer paralelos com a literatura existente, ao mesmo tempo em que revelaram novas perspectivas sobre como esses instrumentos são adaptados à realidade institucional.

Do ponto de vista da gestão, a principal contribuição está na demonstração de que instrumentos gerenciais podem e devem ser customizados conforme as demandas da organização. Neste caso, as adaptações permitiram maior integração entre áreas técnicas e gerenciais, facilitaram a comunicação interna, apoiaram o acompanhamento de metas estratégicas e promoveram maior agilidade na tomada de decisão. A utilização de indicadores desenvolvidos internamente, por exemplo, reforça a autonomia da gestão em construir ferramentas alinhadas com os objetivos institucionais, ampliando a efetividade da gestão.

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Além das limitações metodológicas já discutidas, destaca-se o recorte transversal das entrevistas, que possibilita captar percepções em um único momento, sem considerar possíveis mudanças nos processos de gestão ao longo do tempo. Também é importante mencionar que o número reduzido de respondentes, decorrente do porte da entidade analisada, pode limitar a diversidade de perspectivas e restringir a abrangência dos achados. Embora os participantes ocupassem posições estratégicas, essa limitação pode ter deixado de fora nuances relevantes de outras áreas da organização.

Recomenda-se, portanto, que estudos futuros considerem diferentes recortes temporais e ampliem o número de participantes, a fim de aprofundar a compreensão sobre os processos de gestão e os instrumentos gerenciais em entidades sem fins lucrativos. Além disso, a replicação da pesquisa em outras organizações do terceiro setor pode contribuir para fortalecer a validade do procedimento metodológico adotado e possibilitar comparações entre os resultados, por meio de estudos de casos múltiplos em áreas de atuação semelhantes ou distintas dentro do setor.

REFERÊNCIAS

- Almeida, D. M., Pereira, I. M., & Lima, I. J. (2016). Instrumentos de Controle de Gestão utilizados por Micro e Pequenas Empresa Sul Catarinenses. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 49–92. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p6992>
- Bandeira, G. L., & Tortato, U. (2024). Os futuros caminhos da inteligência artificial e da tomada de decisão na gestão empresarial. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(6), 1–30. <https://doi.org/10.1590/16786971/eRAMD240081>
- Bardin, C. (2016). *Análise de conteúdo*. (Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro). Edições 70.
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19–30. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n2t02>
- Campos, L. C., Marques, V., & Correia Neto, J. F. (2019). Fatores que Influenciam a Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial em Empresas Cearenses. *Revista de Administração da Unimep*, 17(1), 34–64.
- Castro, D. P., Lustosa, P. R. B., & Guerra, M. (2023). (Des)motivação e desempenho organizacional: análise empírica no mercado de capitais do Brasil. *Revista Mineira de Contabilidade*, 24(1), 62–73. <https://doi.org/10.51320/rmc.v24i1.1396>
- Carmo, C. R. S., Denis, M. F. S., Fernanda, S. A., Francisco, S. C., Igor, G. L., & Juliana, F. D. D. (2012). Artefatos de controles de custos utilizados na gestão de micro e pequenas empresa (MPes) da região do Vale do Ribeira. *Revista GeTeC*, 2(3), 01–21.

- Costa, M. L. R., Giani, E. G. S., Galdamez, E. V. C. (2019). Visão do Balanced Scorecard no micro, pequenas e médias empresas. *Sistemas & Gestão, Revista Eletrônica, 14*, 131–141.
- Cruz, C. V. O. A., Olak, P. A., Harano, R. M., & Imes, D. C. (2024). A relação entre a capacitação em gestão e o uso de artefatos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor do Paraná. *Revista Universo Contábil, 19*(1). <https://doi.org/10.4270/ruc.2023106>
- Cunha, P. R. da, Carpes, A. M. da S., & Utzig, M. J. S. (2014). Gestão e desempenho em organizações de sociedade de interesse público (oscips): um estudo em entidades de microcrédito. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte, 6*(1), 202–218.
- Dutra, A. R. C. S., & Callado, A. A. C. (2020). Relações entre a Adoção de Artefatos Gerenciais e Características Organizacionais: Um Estudo Empírico no Setor Hoteleiro de João Pessoa. *Revista Capital Científico - Eletrônica, 18*(3), 85–98. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200020>
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE, 7*(1), 1–18.
- Frezatti, F., Rocha W., Nascimento A. R., Junqueira E. (2009). *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Editora Atlas.
- Godoy, J. G. V., & Raupp, F. M. (2019). Artefatos de Contabilidade Gerencial, Organização sem fins Lucrativos e Características Contingenciais. *Revista Organizações em Contexto, 15*(30), 233–25. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n30p233-259>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2021). Orçamento e sucessão intergeracional em empresa familiar. *Advances in Scientific and Applied Accounting, 14*(3). <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
- Innocenti, R., & Gasparetto, V. (2021). Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: O Desafio da Gestão Eficiente. *Administração Pública e Gestão Social, 13*(3), 1–24.
- Klein, L., & Almeida, L. B. (2017). A Influência dos Fatores Contingenciais na Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial Nas Indústrias Paranaenses. *Revista Universo Contábil, 13*(3), 90–119. <https://doi.org/10.4270/ruc.2017320>
- Malmi, T., Brown, D., (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(1), 287–300.
- Mazzotti, A. J. A., & Gewandsznajder, F. (2004). *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. (2ª ed.). Pioneira Thompson Learning.
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor): inclui capítulos sobre contabilidade por fundos*. Editora Atlas.

- Oliveira, E. L., Toledo Filho, J. R., & Spessatto, G. (2010). Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 15(2), 75–88.
- Papiorek, K., & Hiebl, M. (2023). Information Systems Quality in Management Accounting and Management Control Effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2022-0148>
- Rodrigues, A. D. S., Tondolo, V. A. G., Lunardi, G. L., & Brambilla, F. R. (2022). O efeito da adoção do accountability no contexto das organizações sem fins lucrativos: um experimento no Brasil. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 278–299.
- Souza, C. L., Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Operacionalização do planejamento estratégico através do Balanced Scorecard. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(1), 145–165.
- Theiss, V., & Beuren, I. M. (2020). Reflexos da Aplicação de 'Funding' no Desenho e Uso do Sistema de Controle Gerencial. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 218–234. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a5
- Tondolo, R. R. P., Tondolo, V. A. G., Camargo, M. E., Sarquis, A. B. (2016). Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração. *Espaços Públicos*, 19(47), 7–25.
- Turnes, L., & Melchiorretto, A. F. (2024). A inteligência artificial e a gestão organizacional. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 15(Dossiê temático), 1–2.
- Veroneze, S., & Kruger, S. (2021). Uso de controles e informações gerenciais por empresas startups incubadas. *ABCustos*, 16(1), 144–173. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v1S>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Funções	1º autor	2º autor	3º autor
Conceituação	♦	♦	♦
Curadoria de dados	♦		
Análise Formal	♦	♦	♦
Metodologia	♦	♦	♦
Administração do projeto	♦	♦	♦
Supervisão		♦	♦
Validação		♦	♦
Visualização	♦	♦	♦
Escrita – primeira redação	♦		
Escrita – revisão e edição	♦	♦	♦

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores afirmam não haver conflito de interesses com relação a este trabalho submetido.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio financeiro das agências governamentais brasileiras CAPES, CNPq e FAPESC.