

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE-UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA LUIZE FRASSETO BARONI

**CONTROLADORIA E PLANO DE AÇÃO 5W2H NA GERAÇÃO DE
INFORMAÇÕES: PARA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NO SETOR DE
DISTRIBUIÇÃO LOCALIZADA EM NOVA VENEZA**

CRICIÚMA

2025

ANA LUIZE FRASSETO BARONI

**CONTROLADORIA E PLANO DE AÇÃO 5W2H NA GERAÇÃO DE
INFORMAÇÕES: PARA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NO SETOR DE
DISTRIBUIÇÃO LOCALIZADA EM NOVA VENEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharelado no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof^a. Esp. Fernanda Pagnan Peruch

CRICIÚMA

2025

ANA LUIZE FRASSETO BARONI

**CONTROLADORIA E PLANO DE AÇÃO 5W2H NA GERAÇÃO DE
INFORMAÇÕES: PARA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NO SETOR DE
DISTRIBUIÇÃO LOCALIZADA EM NOVA VENEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 01 de Julho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Fernanda Pagnan Peruch - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Ademir Borges – Especialista- (UNESC)

Prof. Esp. Maike Mandelli- Especialista - (UNESC)

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo exemplo de esforço e pela base que me deram para chegar até aqui e a minha irmã, minha companheira de vida. Esta conquista é de vocês também.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à Nossa Senhora do Caravaggio, por colocarem em meu caminho tantas pessoas boas durante essa jornada de aprendizado. Tenho certeza de que foi por meio deles que encontrei força e coragem para superar todos os obstáculos.

Aos meus pais, meu amor eterno e minha base. Obrigada por sempre estarem ao meu lado com paciência, carinho e dedicação. Por me acolherem no colo quando precisei, por abrirem mão de noites de sono, por trilharem caminhos difíceis para que eu pudesse ter acesso à melhor educação. Vocês me protegeram, me ensinaram valores, deram sentido aos meus dias e foram meu alicerce nos momentos mais difíceis. Não existem palavras suficientes para expressar minha gratidão. Vocês são minha motivação diária.

À minha irmã, meu porto seguro. Obrigada por ser minha luz nos momentos escuros, minha confidente, companheira de vida, de risos e de desafios. Seu amor, sua força e seu abraço sempre foram meu refúgio.

À minha avó Luzia (in memorian), que me acolhia nas manhãs frias com o calor do seu abraço, o doce do seu café e o pão com chimia, que festejou comigo minha entrada na faculdade e que hoje me acompanha em forma de anjo. E ao meu avô Ângelo (in memorian), que sempre me recebeu com carinho, café e boas histórias, e que sempre foi meu maior incentivador.

Ao meu amor, que chegou no início desta caminhada e permaneceu em todos os momentos. Obrigada pelo apoio constante, por ser meu ombro amigo, minha força e minha calma.

À minha orientadora, Fernanda, minha eterna gratidão. Obrigada por acolher minhas ideias, compartilhar seu conhecimento com generosidade, me orientar com firmeza e acreditar em meu potencial. Você foi a virada de chave que tornou este trabalho possível.

Aos meus amigos de faculdade Fabiula, Giovane e Jennifer, obrigada por cada momento compartilhado, por todo o apoio, pelas risadas e pelas conquistas em conjunto. Tenho orgulho do que construímos e certeza de que grandes profissionais estão por vir.

As minhas meninas Karlota e Ana Julia que sempre estiveram comigo, desde o ensino médio... Amo vocês.

E à minha fiel companheira canina, Maria Marta Rocha, meu apoio emocional de quatro patas. Obrigada por estar comigo em noites de estudo, por escutar cada ideia com olhos atentos e me confortar com suas lambidas e seu amor incondicional.

“Assim como os organismos vivos, as empresas nascem, crescem, envelhecem e morrem. No entanto, no caso das empresas existem ferramentas e instrumentos que impedem que a sua morte ocorra. Por meio deles, é possível remover os obstáculos que obstruem o seu crescimento contínuo e a sua sobrevivência.”

Barasuol,2007.

CONTROLADORIA E PLANO DE AÇÃO 5W2H NA GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES: PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO LOCALIZADA EM NOVA VENEZA.

Ana Luize Frasseto Baroni ¹

Fernanda Pagnan Peruch²

RESUMO: A contabilidade e a controladoria evoluíram significativamente, passando de meros instrumentos técnicos a pilares estratégicos na gestão organizacional. Esse avanço é particularmente relevante em empresas familiares, onde a tomada de decisão costuma ser centralizada e intuitiva. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar a percepção da controladoria e de suas ferramentas, como o planejamento estratégico e o 5W2H, na gestão de uma empresa familiar de distribuição de sorvetes situada em Nova Veneza, Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, que utilizou como procedimentos metodológicos a análise documental e a coleta de dados primários por meio de questionários aplicados aos colaboradores e entrevistas semiestruturadas realizadas com o sócio fundador e seus sucessores. Os dados revelaram que, embora a empresa possua boa reputação quanto à qualidade dos produtos e ao atendimento, há uma centralização nas decisões, com pouca utilização de ferramentas formais de gestão. Observou-se, no entanto, abertura por parte dos gestores para a adoção de práticas estruturadas que proporcionem maior embasamento às decisões estratégicas. A pesquisa demonstra que a controladoria é vista como um recurso potencial para aprimorar o planejamento, mitigar riscos e facilitar o processo de sucessão familiar. Conclui-se, portanto, que a implementação efetiva da controladoria pode fortalecer a gestão, aprimorar a tomada de decisões, profissionalizar seus processos e alinhar as expectativas entre as gerações, promovendo maior sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria. Planejamento estratégico. Empresa Familiar. 5W2H.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 06–Contabilidade gerencial

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, desempenhando um papel importante na economia brasileira (SEBRAE, 2024). Para Floriani e Rodrigues (2000) é importante ressaltar que, no caso das micro e pequenas empresas, além dos problemas típicos das empresas familiares, surgem desafios específicos desses negócios, como a falta de capital de giro, a gestão não profissionalizada e o desvio de

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Graduação em Ciências Contábeis UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil e Especialista em MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

foco nos objetivos empresariais, aumentando o risco de “morte prematura” do empreendimento.

Hoji (2007) compara as empresas a organismos vivos, ressaltando que, assim como estas, podem prolongar sua vida se contarem com uma boa administração financeira, pois uma empresa saudável gera lucros e cumpre suas obrigações. Nesse contexto, Carvalho *et al.* (2015) complementam que o sucesso empresarial, independentemente do porte, não depende apenas de recursos físicos, mas está diretamente relacionado à gestão eficiente dos recursos financeiros.

Inicialmente, a controladoria tinha como função principal a coleta de dados financeiros e a geração de relatórios. No entanto, com a necessidade de adaptação ao avanço tecnológico, essa área expandiu suas funções, oferecendo suporte com dados mais amplos e estratégicos, englobando também o controle orçamentário, planejamento interno e tributário (Lunkes; Schnorrenberger; Gasparetto, 2011). Os autores ainda citam que com a mudança das últimas décadas, os cenários econômicos assumiram certa complexidade, tendo a controladoria papel central na formulação estratégica e organizacional, fornecendo dados e orientando na tomada de decisões mais precisas e que se encaixem melhor no tipo de empresa e perfis.

Padoveze (2012) apresenta que a controladoria desempenha um papel fundamental no fornecimento de dados apropriados para o planejamento, monitoramento e análise do rendimento da organização. Em empresas de propriedade familiar, o desafio de conciliar os interesses familiares com as metas de expansão da empresa torna a decisão ainda mais complexa.

Sendo assim, a Controladoria assume papel importante na assessoria a diversos gestores, oferecendo medições das alternativas econômicas e, por meio da visão da organização como um sistema integrado, entregando informações precisas, o que favorece o processo decisório e minimiza os conflitos causados na empresa familiar através dos dados oferecidos.

No caso de empresas familiares com histórico de trabalho em conjunto por longas gerações, o poder decisório tende a ser distribuído, o que dificulta a tomada de decisões em apenas um familiar (Adachi, 2006). Contudo, quando a empresa conta com a presença do sócio fundador, que se dedicou intensamente à sua criação, o poder hierárquico de maior relevância geralmente se concentra nas mãos desse fundador. Müller e Beuren (2010) demonstram que uma empresa familiar pode evoluir sem perder sua essência, desde que algum membro da família continue participando da administração. Isso ocorre mesmo com a contratação de profissionais externos em posições de liderança. Entretanto, é importante considerar que a participação da família pode impactar áreas como recrutamento, treinamento e o desenvolvimento da estrutura organizacional.

Nesse contexto, Souza, Lansa e Hillen (2014) apresentam que a cultura organizacional é formada pela vontade dos membros em alcançar um objetivo em comum, o que leva a desenvolverem um grupo de crenças e valores, assim prevenindo o conflito de interesses e solucionando os relacionamentos entre o principal e o agente.

Sabe-se que, como em toda empresa, as empresas familiares passam por conflitos. Segundo Alves *et al.* (2024), esses conflitos são bons, ao estimularem a criatividade e inovação delas, impulsionando o negócio por conta das novas abordagens. No entanto, conflitos causados por falta de gestão ou falha processual também acontecem com maior frequência nas empresas familiares. Além disso, o

autor ainda cita que conflitos por mistura de capital próprio com o capital da empresa são situações que podem ser resolvidas por meio de um estudo sobre esse impasse de gestão, visando a redução do impacto organizacional. Diante desse contexto, este trabalho tem como questão de pesquisa: Como a controladoria e suas ferramentas podem auxiliar na geração de informações para a gestão de uma empresa familiar?

Esse estudo tem como objetivo geral identificar como a controladoria pode auxiliar no processo de tomada de decisão em uma empresa, buscando entender os conflitos internos e os problemas estruturais causados por divergência entre o gestor, o sucessor e o colaborador, expondo fatores relevantes para empresas de cunho familiar e buscando resolver esses conflitos.

Os objetivos específicos se classificam como (a) estudar o perfil da empresa; (b) avaliar o processo de tomada de decisão na empresa; (c) analisar como a controladoria pode contribuir nos processos de decisão; e (d) propor ferramentas de ação da controladoria para melhor gestão da empresa.

As seções subsequentes buscam compreender os fatores fundamentais para uma boa tomada de decisão estratégica das empresas, buscando a junção da parte teórica com as práticas do dia a dia da empresa de forma assertiva, se tornando relevante do ponto de vista teórico e prático. Do ponto de vista social, podemos afirmar que a quantidade de empresas familiares vem crescendo durante os anos, sendo assim, se torna imprescindível a busca por mitigar riscos e reduzir conflitos que podem prejudicar a saúde financeira dessas empresas.

O tema “Controladoria e plano de ação 5W2H na geração de informação: para gestão de uma empresa familiar no setor de distribuição localizada em Nova Veneza” é importante tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial, particularmente para as empresas familiares, que constituem uma parte considerável da economia, sobretudo em cidades de pequeno e médio porte como Nova Veneza. A seleção deste tópico é motivada pela necessidade de ampliar a compreensão sobre a função estratégica da controladoria no processo de gestão, especialmente em empresas familiares, onde os desafios de gestão e governança podem ser mais intrincados devido à sobreposição das relações familiares e empresariais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado o conceito de controladoria, focado no processo de tomada de decisão em empresas familiares, visando tornar essas organizações mais estrategicamente rentáveis e garantir uma saúde financeira estável.

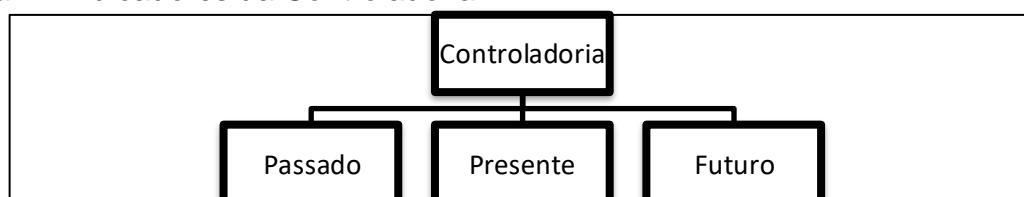
2.1 CONTROLADORIA

A contabilidade teve seu início nos Estados Unidos na década de 20, com a necessidade de um instrumento capaz de gerir diversas atividades de vários níveis de complexidade. Além do instrumento de gestão, ela também trouxe suporte para as empresas e companhias que, conseqüentemente, surgiram do ato. Além de ser um importante instrumento de gestão, ela também ofereceu suporte às empresas e corporações que surgiram das fusões entre diversas delas. Esse modelo foi introduzido no Brasil justamente quando várias multinacionais americanas começaram a se estabelecer no país (Pereira, 2017).

A controladoria é uma ciência autônoma, de acordo com Padoveze (2012), ela não deve ser confundida com a contabilidade. A controladoria pode ser entendida como a evolução da contabilidade, ou seja, uma unidade administrativa que utiliza de ferramentas da ciência contábil para implantar, desenvolver e coordenar as empresas, em suas mais diversas dificuldades.

Pereira (2016) ainda mostra que, no início, a controladoria era ligada apenas aos departamentos de contabilidade e financeiro, gerando indicadores baseando-se totalmente em informações numéricas fornecidas pelos mesmos, mas com o avanço do mercado, a controladoria tomou um papel de destaque na administração das empresas, coletando dados de outros departamentos, manuseando fatos e elementos do passado, presente e futuro para o planejamento.

Figura 1 - Indicadores da Controladoria



Fonte: Adaptado pela autora de Pereira (2016, p.15)

Segundo Padoveze (2012), a controladoria é a unidade que utiliza de diversos modos e meios da ciência contábil, além de fatores temporais. É de sua responsabilidade desenvolver e coordenar todas as ferramentas contábeis, usando-as como fonte norteadora em modelos de gestão. Ela ainda se utiliza de metodologias advindas de outras ciências para ter a eficácia esperada, principalmente na coleta de dados para o auxílio da tomada de decisão.

Peleias (2002) demonstra que a controladoria se baseia em diversos princípios e até métodos advindos de outras temáticas de conhecimento, obtendo as informações necessárias para atuar em diversos âmbitos e atuando como propriedade na formação de resultados, sempre considerando os aspectos tecnológicos, estruturais, sociais e quaisquer outros que sejam necessários.

As informações fornecidas pela área da controladoria devem ser fidedignas e trabalhadas em conjunto com outras áreas, pois a informação real torna-se um item de extrema importância, já que uma informação equivocada pode comprometer a tomada de decisão algo que prejudicaria o futuro da empresa. Para obter melhores resultados de informação, deve-se analisar a empresa de forma sistemática, interagindo com todas as áreas e conhecendo profundamente cada uma delas, a fim de alcançar resultados satisfatórios e, conseqüentemente, os melhores desfechos (Pereira, 2016).

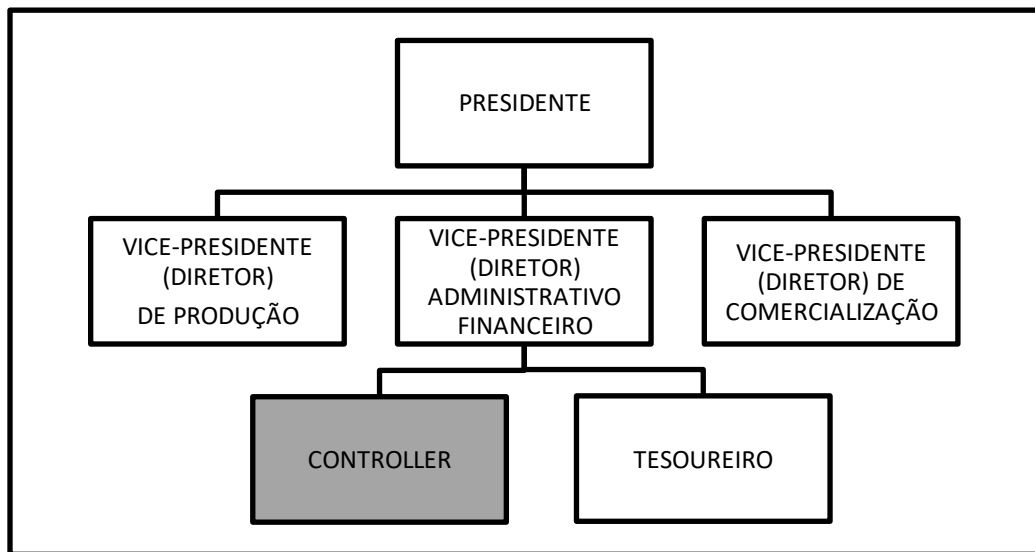
2.2 A CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Oliveira (2015), a controladoria é um departamento integrante da estrutura organizacional que atua por meio da aplicação da Ciência Contábil e da utilização de sistemas de informação, sendo responsável pela coordenação da gestão econômica da empresa. Sua principal finalidade consiste em assegurar a eficiência

da organização, promovendo a otimização dos resultados alcançados (Padoveze, 2012).

Para Oliveira (2015), o processo decisório nas organizações é diretamente influenciado pela atuação da controladoria, por meio das informações de planejamento e controle. Para que a controladoria cumpra sua função de maneira eficaz, é essencial conhecer bem as preferências da organização, a fim de distinguir qual tipo de informação é fundamental. Desse modo, é importante um sistema de informação que suporte as informações de planejamento e controle no processo de tomada de decisão.

Figura 2 - A Controladoria nas Organizações



Fonte: Padoveze (2012 p.34)

Segundo Padoveze (2012), fica a cargo da controladoria controlar as atividades para garantir o êxito nos resultados. A companhia determina objetivos econômicos que possuem maior valor para seus acionistas, delegando à controladoria o papel de planejar como a empresa irá alcançar esse alvo. Dessa forma, a controladoria tende a servir como uma espécie de ferramenta; para monitorar todas as etapas do processo que envolve gerenciar uma empresa (Oliveira, 2015).

O *Controller* é o profissional habilitado para exercer a controladoria em uma empresa, cabe a ele estudar a empresa e fornecer relatórios fidedignos para ajudar o gestor no processo de tomada de decisão, com relação às dúvidas da empresa, visando diminuir os custos e aumentar a lucratividade da organização (Padoveze, 2016).

2.3 CONTROLADORIA E TOMADA DE DECISÃO

A contabilidade nasceu do intuito primitivo do homem de gerir seu patrimônio. Muito antes de saber calcular ou até mesmo escrever, percorrendo milênios e passando pela criação da cidade, poderes religiosos, criação da moeda, revolução industrial, todos esses fatos contribuíram para o avanço e continuidade dessa ciência, cuja história vem sendo construída e evidenciada cada vez mais (Sá, 1997). Assim,

podemos afirmar que todos os fatos ocorridos na história levaram a contabilidade a sentir a necessidade de acompanhar os acontecimentos e se adaptar, por meio de inovações, ao quadro de fatores mundiais. A necessidade de uma gestão financeira e tomada de decisão torna-se de extrema importância para empresas de diferentes portes.

Como citado por Peleias (2002) a tomada de decisão em seu exercício se baseia em um cenário ou evento que poderá ocorrer. Estes cenários são subjetivos e calculam a margem de erro, nesse sentido, o gestor deve basear-se em previsões e dados para tentar se adequar ao futuro, a fim de que os resultados de suas escolhas sejam satisfatórios e com a menor margem de erro possível.

O processo de escolha do livre arbítrio e da tomada de decisão estão totalmente interligados, visto que eles são itens recorrentes na vida dos seres humanos. A tomada de decisão se faz presente durante toda a vida da humanidade, desde a escolha de investir ou não em um determinado negócio, ou até mesmo no que ele irá vestir no dia. Segundo Peleias (2002, p. 63) “esse processo de escolha leva ao exercício da decisão, caracterizada no desempenho de suas atividades profissionais enquanto gestor”.

A tomada de decisão está diretamente relacionada à gestão financeira, pois, seja de curto, médio ou longo prazo, pode afetar negativamente o planejamento da empresa de diversas formas (Peleias, 2002).

Uma boa gestão financeira auxilia no processo de tomada de decisão, pois fornece dados relevantes e, quanto mais dados forem captados, maior a veracidade desses dados. A tomada de decisão passa por diversos fatores; pode-se dizer que a coleta e interpretação de dados são algumas das fases mais importantes do processo. Estas, por sua vez, proporcionam um cenário futuro mais acessível para o gestor, diminuindo assim a margem de erro ao obter o resultado da empresa.

As fases do processo decisório segundo Peleias (2002) se baseiam em:

Quadro 1 - Fases de Tomada de Decisão

(Continua)

Fase	Descrição
Identificação do problema ou necessidade de decisão	Essa fase se baseia em achar ou identificar um problema que ainda não possui resolução, a fim de solucioná-lo sucintamente e com a menor margem de erro possível. Geralmente, esses erros surgem durante o curso das atividades e representam um problema a ser resolvido.
Formulação dos objetivos e tomadas de decisão das alternativas na qual irá se agir.	Nesta fase, o gestor tenta achar uma saída ou resolução do problema, usando de sua experiência e conhecimento, traçando um plano de como agir, buscando sempre a forma mais sucinta e criativa possível.
Coleta e análise de dados	Essa fase levanta as informações necessárias sobre os problemas, principalmente sua natureza, causa e consequências. A partir desses dados, será mais fácil para o tomador de decisões achar uma resposta ao problema, considerando fatores internos e externos que estarão diretamente ligados a este.

Quadro 1 - Fases de Tomada de Decisão

(Conclusão)

Fase	Descrição
Avaliação e classificação das alternativas	É realizado um estudo aprofundado do problema e das alternativas, avaliando a necessidade de decisão, bem como do retorno de resultados econômicos.
Escolha da melhor alternativa	Após classificar as necessidades e retorno dos resultados econômicos, se escolhe a melhor alternativa, ou seja, aquela que gera menos riscos e contribui melhor com a resolução dos problemas.
Implantação da Resolução	É o momento onde se executa a decisão encontrada nas fases anteriores.
Avaliação dos resultados	É a checagem entre a ação tomada comparada com a ação decisória anterior. Por meio dela, são encontrados os desvios que precisam de correção.

Fonte: Adaptado pela autora de Peleias (2002, p.65–66)

O processo decisório demonstrado destaca a importância de uma abordagem estruturada, onde cada etapa, desde a identificação do problema até a correção de falhas, busca mitigar riscos e incertezas. A coleta de dados e a avaliação cuidadosa das alternativas são essenciais para decisões eficazes, enquanto a fase de correção permite o aprendizado contínuo. Além disso, o processo valoriza a criatividade e a experiência do gestor, destacando a adaptabilidade e a melhoria constante nas decisões (Peleias,2002)

2.4 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares chegaram ao Brasil por meio das companhias hereditárias no século XVI. Por serem hereditárias, elas podiam passar de geração em geração por modo de herança, essa situação incentivou a criação de estradas e centros de distribuição para melhor compreender esses empreendimentos (Oliveira, 2006).

Silva (2024) afirma que a lealdade é uma vantagem para as empresas familiares, pois há um vínculo de sangue que une a família à empresa, o que promove uma responsabilidade compartilhada na busca pelo sucesso de um objetivo pensado por todos. As famílias “treinam” seus sucessores para futuramente assumirem o controle da empresa, transmitindo conhecimentos comerciais e tecnológicos de geração em geração, assim adquirindo uma vantagem competitiva com relação à adaptação de novos gestores (Silva,2024)

O gestor tende a confundir sua história com a história da empresa, desenvolvendo um apego emocional e demonstrando um modo de “administrar do fundador”. Cria-se, desse modo, uma resistência a todo tipo de mudança, individualizando a tomada de decisão, ou seja, decisões sem consulta aos

sucessores. Entende-se, por outro lado, que empresas que visam sobrevivência a longo prazo precisam se adaptar a esse tipo de transição para o bem da corporação (Vieira; Moura; Gatto, 2024).

As empresas familiares são muito frágeis e instáveis quando o assunto é mudança de administração de uma geração para outra. Visto que a grande maioria dos gestores sofre com a incerteza a respeito de seus sucessores, Casillas, Vazquez e Diaz (2007) ressaltam que a liderança do patriarca da empresa mostrará como o seu sucessor irá controlar a empresa, variando de um espelhamento do patriarca ao sucessor, que poderá incentivá-lo a se tornar sua cópia fiel, ou a adotar na empresa um viés mais liberal.

Baroni (2018) mostra em sua pesquisa sobre os desafios da sucessão familiar que os gestores esperam que o sucessor tenha uma postura correta em diversos quesitos da empresa, respeitando sempre a mesma, para garantir um bom fluxo empresarial em relação aos colaboradores, clientes e a própria organização.

2.5 EMPRESA FAMILIAR E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

“Todo conflito origina-se da existência de expectativa diferente por parte das pessoas ou grupos que compõe uma organização. As expectativas são a base de um conflito” (Casillas; Vazquez; Diaz, 2007, p. 82). Diante desta afirmação, pode-se notar a necessidade de cuidado na tomada de decisão nas empresas familiares, advindas de seu gestor ou sucessor, pois estas podem ocasionar conflitos, visto que eles podem criar expectativas diferentes frente a um cenário específico. As divergências mais comuns surgem, por exemplo, na diferença entre gerações e experiências dentro da empresa, o que ocasiona um conflito organizacional.

De acordo com Porto e Bandeira (2006), o cenário em que as empresas estão inseridas sofre mudanças constantes; portanto, é necessário que os administradores tenham conhecimento do ambiente interno e externo em relação às ameaças e oportunidades, pois a tomada de decisão e as escolhas precisam ter base na realidade da empresa. Em expectativas realistas, as características da empresa devem ser bem conhecidas por todos no processo de planejamento e sua implementação; pontos fortes devem ser capitalizados e pontos fracos, neutralizados (Morante, 2008).

Angeloni (2003) destaca que, para compreender este cenário, é importante ter dados e informações, pois é fundamental para a tomada de decisões mais assertivas, dotando-os de significados. Melhorar a comunicação nesse sentido também se torna algo muito importante, pois trata-se de uma sequência de acontecimentos, transmitida ao emissor e ao receptor. A necessidade de envolver as pessoas na decisão também é de grande importância, pois isso estimula o crescimento, e essas intervenções acabam se tornando alguns dos pilares na tomada de decisão.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPRESAS FAMILIARES.

A cultura organizacional é entendida como o conjunto de normas e atitudes compartilhadas por indivíduos e grupos em uma organização. Diante de um mundo cada vez mais globalizado e em constante crescimento é essencial compreender o funcionamento das empresas, incluindo os familiares, e como elas se adaptam ao processo de expansão (Souza; Lansa; Hillen, 2014)

Robbins (2017) mostra que existem características que demonstram a essência de uma organização, as quais são: inovação, que diz respeito ao quanto os funcionários são incentivados a criar e assumir riscos; a atenção a detalhes, que se refere ao nível de precisão, análise e cuidado esperado nas tarefas executadas pelos colaboradores; a orientação para resultados, que trata do grau de foco exigido em alcançar resultados, dando maior importância a eles do que às técnicas e processos utilizados; foco na pessoa, que avalia o impacto que os resultados têm sobre os indivíduos na organização, no entanto, no que diz respeito ao foco na equipe, as atividades são organizadas em torno de grupos, ao invés de indivíduos; a agressividade avalia o nível de competitividade e assertividade das pessoas, em oposição a uma abordagem mais calma. Por fim, a estabilidade revela que as atividades priorizam a manutenção do status, em vez de buscar a expansão.

Souza, Lansa e Hillen (2014) mostram que, na empresa familiar, a cultura organizacional é formada pela interação entre os membros de uma organização, que desenvolvem um conjunto próprio de valores e crenças. Esse conjunto de elementos ajudam a empresa a conduzir suas atividades e a resolver problemas de integração. Quando todos compartilham esses mesmos valores e trabalham em direção a um objetivo comum, a cultura é considerada forte, o que é especialmente vantajoso em organizações onde o processo de mudança é mais lento.

Uma cultura organizacional adequada respeita os valores intensamente, os quais, quanto mais eminentes, mais torna forte a cultura e sua influência sobre os membros da organização. Deste modo, quando a cultura organizacional consegue chegar ao seu objetivo, pode-se notar que os colaboradores apresentam a mesma visão, missão e valor sobre a empresa (Motta, 2020)

Motta, (2020) ainda complementa que a cultura organizacional define os limites de uma organização, o que a diferencia das demais e auxilia na definição da missão da empresa. Esse destaque proporciona um sentido de identidade aos membros que fazem parte dele, definindo sua posição em relação ao grupo e projetando uma imagem da empresa para os clientes, fornecedores e funcionários.

A controladoria e suas práticas são moldadas pela cultura organizacional, refletindo-se diretamente no modelo de gestão, nos processos de informação e nas estratégias de tomada de decisão (Souza; Lansa; Hillen, 2014).

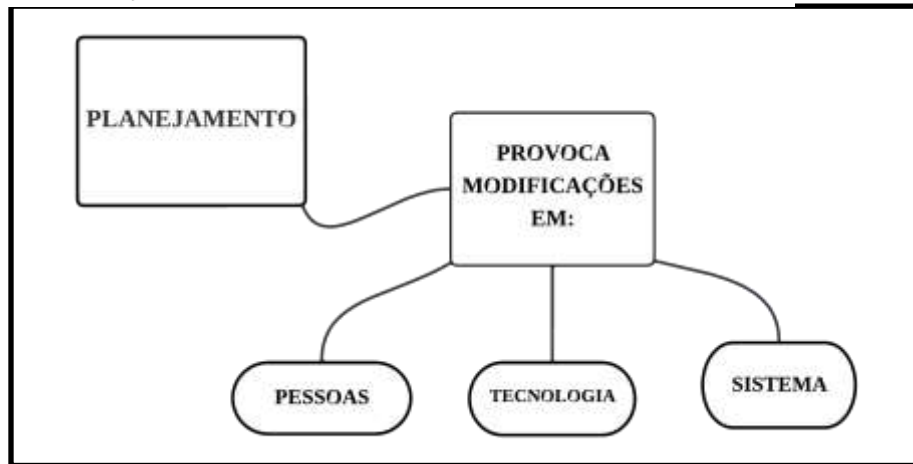
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

O planejamento consiste na elaboração de uma estratégia voltada para aumentar as probabilidades de sucesso de uma empresa, embora não assegure que esse plano será bem-sucedido a longo prazo. Para a construção desse plano, são consideradas diversas variáveis, como a área de atuação da empresa, os serviços oferecidos, o porte, o mercado, entre outros, com o objetivo de criar um cenário que funcione como uma visão de futuro. Esse processo proporciona uma direção clara para as decisões e ações a serem tomadas, orientando o caminho a ser seguido pela organização (Padoveze, 2016).

O planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis de gerência da empresa que geralmente tratam dos objetivos da empresa e da escolha das ações necessárias para alcançá-los. Ele considera tanto os fatores internos quanto externos e a evolução futura da empresa, além das premissas essenciais para garantir a consistência nas decisões estratégicas (Oliveira, 2007).

O processo de planejamento surge da tradução dos dados e informações coletadas em um plano estratégico, visando o atendimento de diversas metas da organização. Esses dados são sistematicamente coletados, armazenados, mensurados, analisados e interpretados, permitindo a construção de uma visão consolidada da situação. A partir dessa visão e da compreensão do ambiente, a estratégia pode ser formulada, levando em consideração a missão que a empresa busca cumprir (Padoveze, 2016).

Figura 3 - Modificações causadas pelo planejamento



Fonte: Adaptado pela autora de Oliveira (2007, p. 7)

Padoveze (2016) destaca que não há uma barreira temporal rígida para a realização desse planejamento. No entanto, o autor sugere que o período ideal para a coleta e utilização dos dados seja de, no mínimo, dois anos e, no máximo, cinco anos, a fim de garantir a relevância e a utilidade das informações para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz.

2.8 5W2H

Segundo o Sebrae (2025), o 5W2H é um projeto de ação que, de forma simples e eficaz, identifica as necessidades e ajuda a formular respostas para os problemas encontrados, visando sempre alcançar os objetivos da empresa. A sigla significa é formada por cinco perguntas começando com “w”: *What* (o que), *why* (porquê), *where* (onde), *when*(quando), *who* (quem) e duas começando com “h”, *how* (como) e *how much* (qual o custo).

Quadro 2 - 5w2h

5w				2H		
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Qual o problema deve ser solucionado?	Por que deve ser solucionado esse problema?	Por qual setor ele passará para ser solucionado?	Qual o prazo para a solução?	Quem estará envolvido nesse processo?	Como será feito?	Quanto irá custar?

Fonte: Adaptado pela autora de Sebrae (2025)

O plano 5W2H visa criar um cenário a partir de dados coletados, organizando o mesmo em uma tabela onde teremos questionamentos como: que? Onde? Por que? Quando? Por quem? Como? Quanto irá custar? Tal ferramenta auxilia o gestor na organização do projeto e demonstra de forma mais clara e evidente as necessidades de sua empresa, junto com as soluções (SEBRAE, 2025).

O método 5W2H ganhou força quando as noções de gestão de qualidade e gestão de projetos ganharam notoriedade nos cenários de empresas (Andrade, 2018). Para Araujo (2017), a ferramenta consiste em um aglomerado de ações que ajudam no processo de transformação do ambiente, ao identificar problemas presentes nas rotinas e facilitar o processo de soluções de problemas cotidianos ou específicos que uma empresa pode enfrentar. A solução dessas questões nos leva a uma gestão de qualidade, proporcionando uma sensação de satisfação aos consumidores e aos seus colaboradores.

Ao aplicar a técnica do 5W2H, percebe-se uma maneira mais fácil e organizada de como executar um plano de ação, elencando os pontos fortes e fracos, assim eliminando qualquer tipo de problema que possa surgir a longo prazo. Padronizar os processos com ferramentas melhora a qualidade de produtos e reduz custos ocasionados por falhas nos sistemas dentro da empresa (Andrade, 2018).

O método do 5W2H pode ser uma ferramenta combinada com outras análises, ou, quando utilizada de maneira isolada, ajuda no processo que envolve uma tomada de decisão de forma orquestrada, como na gestão de negócios ou projetos. Essa ferramenta deveria ser utilizada como um item obrigatório da empresa, já que oferece orientações para cada uma das decisões (Nakagawa, 2014).

Levando em consideração as falas de Nakagawa, Araujo e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pode-se notar que o método 5W2H se encaixa como uma das ferramentas de controladoria, ligadas a um plano de ação com estratégias assertivas.

A partir dos discursos evidenciados, o SEBRAE (2025) apresenta diversas vantagens na utilização da ferramenta 5W2H para a empresa, como ajudar no alinhamento da equipe, auxiliar no aumento de lucros, promover organização, aumentar o nível de objetividade e facilitar a delegação de tarefas. A ferramenta pode ser considerada versátil, pois abrange desde a gestão de riscos até a gestão de pessoas e negócios.

A ferramenta 5W2H é amplamente utilizada na elaboração de planos de ação, destacando-se por sua simplicidade, objetividade e foco na execução das atividades. Devido a essas características, tem sido aplicada com frequência em diversas áreas da gestão, como Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico, entre outras disciplinas correlatas. Seu uso contribui significativamente para a sistematização e clareza dos processos organizacionais, facilitando a definição de responsabilidades, prazos e recursos necessários para o cumprimento de metas e objetivos (Grosbelli, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os métodos adotados para o enquadramento metodológico da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e

análise de dados, com o objetivo de compreender de forma clara os caminhos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos métodos de resolução de problemas, este trabalho enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa. De acordo com Matias-Pereira (2016), a abordagem qualitativa caracteriza-se por ser descritiva e não envolve quantificação dos dados, dispensando o uso de técnicas estatísticas. A análise dos dados ocorre indutivamente, permitindo uma interpretação mais profunda dos fenômenos estudados, sem a necessidade de generalizações numéricas.

Com relação aos objetivos, essa pesquisa se classifica como uma pesquisa descritiva, pois, conforme Gil (2019), esse tipo de pesquisa tem como objetivo detalhar fatos, fenômenos e as características das atividades, estabelecendo relações entre eles. Dessa forma, fornece informações que esclarecem ao leitor, se enquadrando na modalidade de um estudo de caso. Quanto às estratégias de pesquisa, foi adotado o modelo de pesquisa documental voltado à coleta de dados, método no qual, segundo Matias-Pereira (2016), se baseia a pesquisa documental.

A pesquisa também adotou um enfoque descritivo, uma vez que esse tipo de investigação envolve a coleta de dados específicos por meio de técnicas padronizadas, com base no estudo de caso que foi analisado. Foram as técnicas como questionário com colaboradores e entrevista com o gestor, bem como com o possível sucessor da empresa. Nesse método, as variáveis são observadas sem a interferência ou manipulação do pesquisador (Vianna, 2001).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No procedimento de levantamento de dados foi utilizado o questionário e entrevistas semiestruturadas desenvolvidas com base na análise de conteúdo. Para Gil (2019), a coleta de dados traz um aporte necessário para o embasamento da pesquisa, além de afirmações distintas de diferentes realidades. A apresentação de dados de forma clara e objetiva tem o intuito de trazer a devida relevância para a pesquisa.

Em alguns momentos, será utilizada a modalidade de entrevista in loco, visando sempre uma melhor coleta e análise de dados, tendo em vista que a coleta de dados é uma etapa fundamental na pesquisa, abrangendo diversos estágios, como a organização dos instrumentos utilizados. Existem várias maneiras de realizar essa coleta, sendo importante escolher a mais adequada conforme os resultados esperados, sempre respeitando os objetivos da pesquisa (Cervo; Bervian; Silva, 2007)

O ramo da empresa escolhida para a entrevista e questionário é o de distribuição; a entrevista, por sua vez, foi aplicada em março de 2025 com o sócio fundador, suas sucessoras, que trabalham no dia a dia, além de sete colaboradores que atuam na empresa. Este método de pesquisa visa compreender melhor a empresa e suas necessidades. Com os resultados, é possível avaliar as melhores ferramentas e estratégias na gestão e tomada de decisão para resolução dos problemas.

O questionário foi aplicado aos 7 funcionários no dia 21 de março de 2025, via Google *Forms*, para avaliar o ponto de vista dos colaboradores sobre os gestores e a organização da empresa em relação à gestão da mesma.

A entrevista e o questionário abordaram temas que envolvem o perfil da empresa como um todo, desde como ela é coordenada até a tomada de decisão, pontos fortes e fracos da gestão, assim como a visão do gestor e de seus sucessores sobre como as técnicas e ferramentas de controladoria poderiam contribuir para uma gestão mais eficiente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados um breve histórico sobre a empresa, um pouco mais sobre o município que ela se encontra e os resultados referente ao ponto de vista do colaborador sobre a posição de mercado da empresa, gestão, pontos positivos e negativos da mesma, junto com as considerações do gestor e seu sucessor sobre as respostas do colaboradores a fim de entender um pouco mais sobre as demandas da empresa

4.1 SOBRE A EMPRESA

A empresa foi fundada em 1996, em Nova Veneza, Santa Catarina, com o objetivo de oferecer sorvetes de qualidade e levar mais sabor para a cidade e região.

Desde o começo, sua missão foi proporcionar momentos de prazer para seus clientes, sempre com um atendimento de excelência e pontualidade nas entregas. Como visão, a empresa tem o objetivo de expandir seu mercado e sua gama de produtos, prezando sempre pela segurança e o compromisso com a qualidade nas entregas.

Hoje, a empresa conta com uma equipe pequena, porém muito dedicada, formada por 2 gestores fundadores (gestor e sua esposa), 2 possíveis sucessores e 7 colaboradores que cuidam de todas as áreas essenciais para que a operação funcione de forma ágil e eficiente. A estrutura enxuta permite um atendimento próximo e personalizado, onde cada cliente é tratado de forma personalizada. Esse diferencial é um dos principais motivos que levou a empresa a conquistar a confiança de seus clientes ao longo de mais de 30 anos de história.

A trajetória começou com uma frota simples e um portfólio de produtos focado nos sabores tradicionais. Porém, com o tempo, foi ampliando suas operações e conquistando cidades. A empresa atende principalmente consumidores como restaurantes e supermercados, que oferecem os produtos aos seus próprios clientes. Independentemente do tipo de cliente, existe o empenho em garantir uma experiência única, com entrega no prazo e um atendimento que faz a diferença. Com um time dedicado e uma história de sucesso, ela continua oferecendo o melhor sorvete para aqueles que buscam mais do que apenas um produto, e sim uma experiência deliciosa e refrescante, contribuindo para o desenvolvimento de Nova Veneza

4.2 SOBRE A LOCALIDADE

Segundo o IBGE (2022), a cidade de Nova Veneza fica localizada no extremo sul catarinense. O município possui uma população de 13.664 habitantes, contando

com uma densidade demográfica de 41,31 habitantes por quilômetro quadrado. Com relação à sua economia, o PIB per capita de 2021 foi de 69.225,25.

Considerada a capital da Gastronomia Típica Italiana, a cidade tem como seu ponto forte o turismo, a gastronomia, a agricultura e a metalurgia.

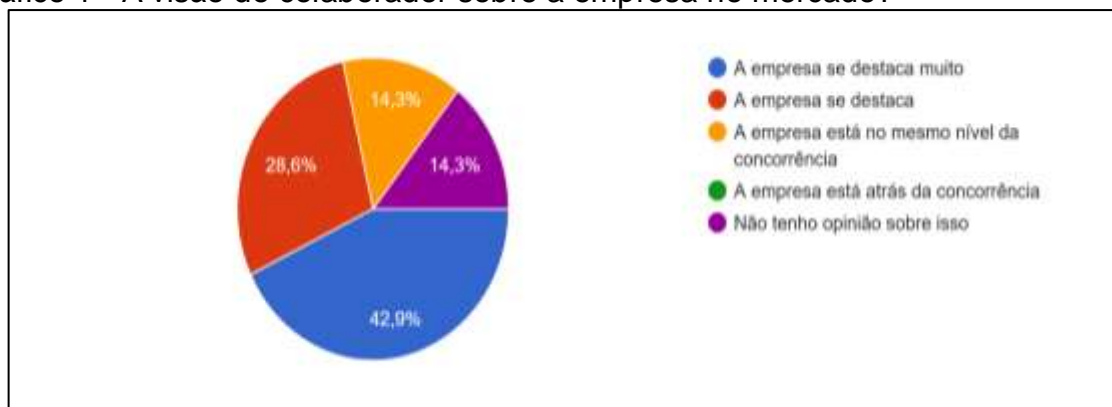
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.3.1 POSIÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO NA VISÃO DOS COLABORADORES

O posicionamento de mercado consiste na criação de uma oferta e imagem da empresa que permitam que ela se destaque de maneira diferenciada na percepção do público-alvo. O principal objetivo dessa estratégia é garantir que a marca ocupe um lugar específico e vantajoso na mente dos consumidores, ampliando seu potencial competitivo. Um posicionamento de marca bem executado serve como guia para as estratégias de marketing, definindo claramente os valores da marca, os objetivos que ela ajuda o consumidor a atingir e a maneira exclusiva de alcançar esses resultados. Para que essa estratégia seja eficaz, é essencial que todos os membros da organização compreendam e internalizem o posicionamento da marca, utilizando-o como base para as decisões e ações dentro da empresa (Kotlher; Keller, 2012)

Na visão da maioria dos colaboradores (42,5%), a empresa se destaca muito quando comparada com os concorrentes. Seguindo com 28,6% dos colaboradores que acreditam que a empresa se destaca, ao passo que 14,3% dos funcionários acreditam que ela está no mesmo nível dos concorrentes e, por fim, 14,3% não souberam opinar.

Gráfico 1 - A visão do colaborador sobre a empresa no mercado?

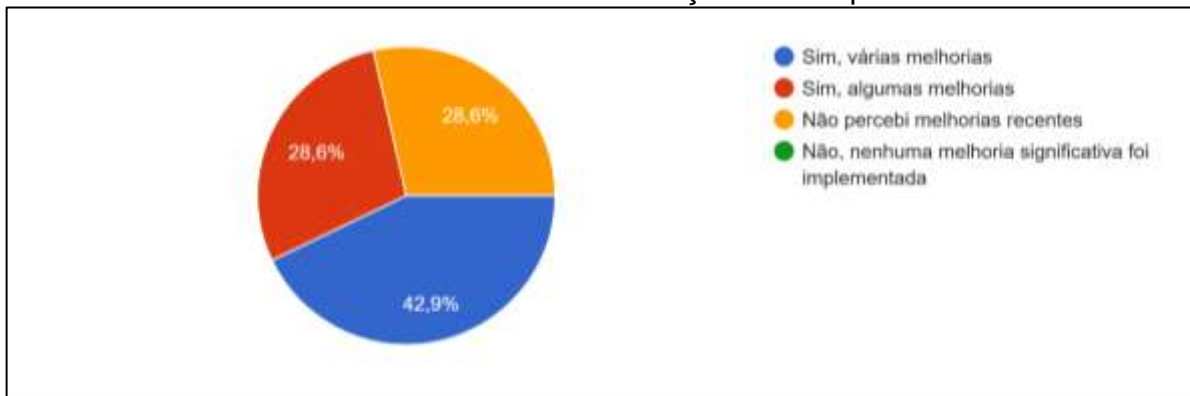


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Acredita-se que tal sucesso seja devido às implementações de melhorias que foram aplicadas nos últimos anos. Essa confirmação, na visão do colaborador, se reflete no percentual de 42,9% de funcionários que afirmaram que houve diversas melhorias na empresa, seguido de 28,6% de respondentes que alegam ter acompanhado algumas melhorias. Entretanto, a mesma quantidade de 28,6% dos funcionários alegaram que não verificaram melhorias. Na entrevista com o gestor, o mesmo enfatizou que, no início de 2024, houve novos investimentos destinados a

equipamentos, caminhões, ferramentas, objetos de EPI, além de existir um cronograma com uma proposta de renovações para o ano de 2025.

Gráfico 2 - Visão dos colaboradores sobre inovações na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.3.2 Gestão da empresa

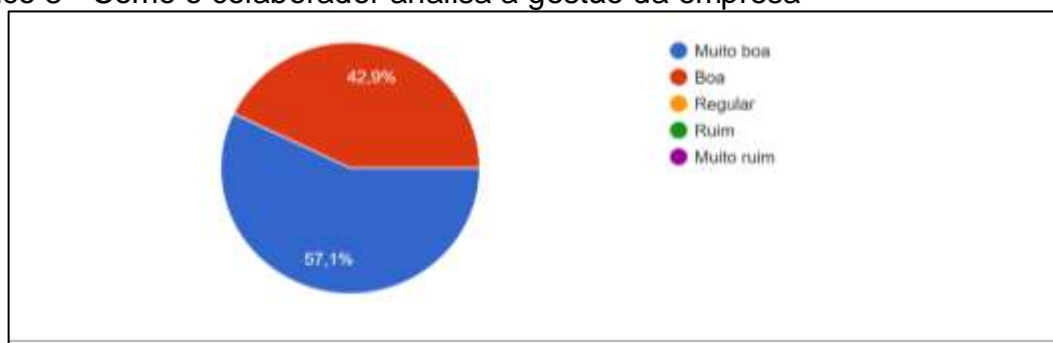
A gestão de pessoas é um desafio, já que tem o intuito de cooperação e gerenciamento dos colaboradores para que um dia alcancem seus objetivos (Cruz; Souza; Oliveira, 2010)

Com relação à gestão, hoje em dia, no quadro gerencial da empresa existem quatro pessoas: o gestor principal, sua esposa e suas duas filhas, que já estão sendo treinadas para o processo de sucessão.

Com relação à gestão principal, a grande maioria dos respondentes avalia como uma gestão muito boa ou boa, evidenciando uma liderança efetiva com seus subordinados. No entanto, os colaboradores relatam certas divergências na tomada de decisão, o que reflete negativamente na comunicação interna, no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e em problemas com a capacitação dos funcionários.

Ao avaliarem a gestão da empresa, 57,1% dos respondentes classificam a atual gestão como muito boa, caracterizando um excelente ambiente de trabalho, ao passo que 42,9% dos funcionários classificam apenas como boa, destacando que a organização se importa com o bem-estar deles.

Gráfico 3 - Como o colaborador analisa a gestão da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quando questionados como a empresa poderia fortalecer seus pontos fortes, 42,9% dos entrevistados destacam a capacitação dos colaboradores com auxílio de treinamentos, enquanto 28,6% deles ressaltam sobre o investimento em mais reconhecimento e feedback, o restante dos participantes alegou que não veem a necessidade de melhorias. Quanto ao fortalecimento dos pontos fortes da empresa, 14,3% dos respondentes sugerem a expansão de benefícios, bem como a melhoria da comunicação interna. A alternativa que aborda a necessidade da colaboração em equipe não foi citada na opinião dos colaboradores.

Gráfico 4 - Como a empresa poderia fortalecer os pontos fortes

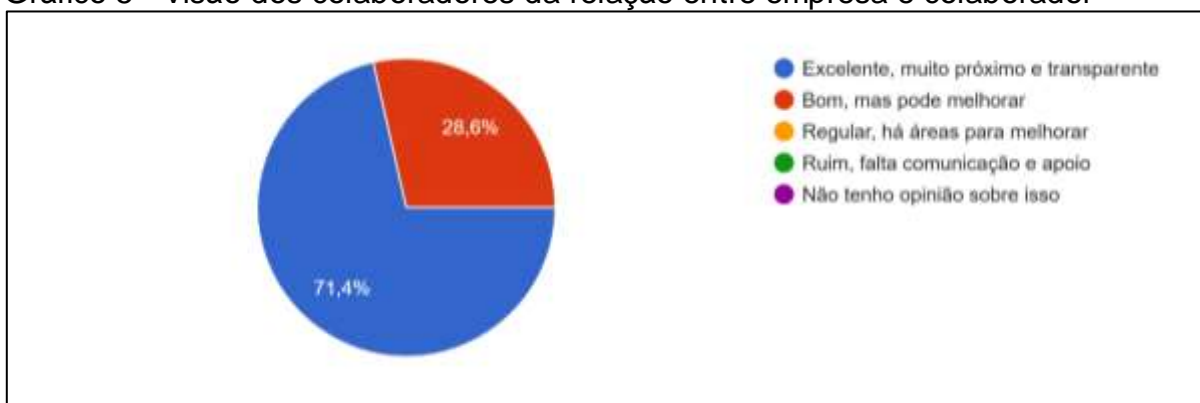


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A comunicação é um fator de suma importância para toda organização, tendo em vista que o uso dos meios de comunicação adequados se revela uma ferramenta estratégica para a empresa. Sendo assim, é necessário que a comunicação seja utilizada de forma correta, voltando-se para a qualidade e objetividade, a fim de que, no final da cadeia, se tenha uma destinação efetiva (Lima *et al.*, 2022)

Na questão funcionário versus empresa, verificou-se que a grande maioria dos funcionários (71,4%) considera excelente o relacionamento, tendo como ponto de destaque a transparência com os funcionários, ao passo que 28,6% deles avalia o relacionamento como bom, mas que há pontos a melhorar.

Gráfico 5 - Visão dos colaboradores da relação entre empresa e colaborador



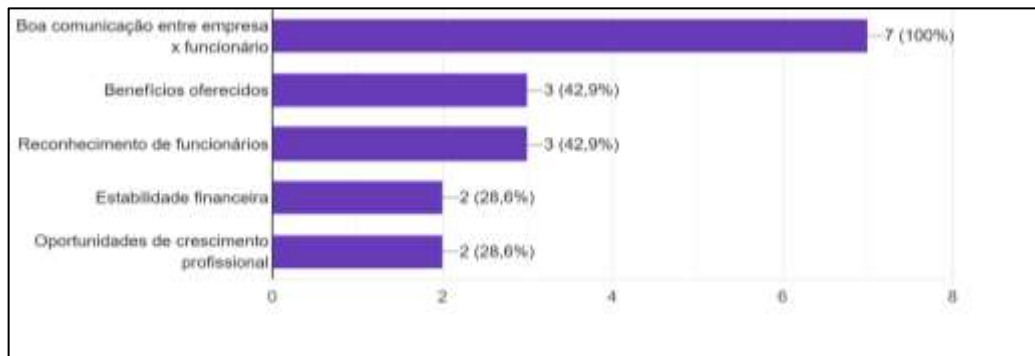
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para o gestor, essa proximidade e transparência é muito boa, já que ajuda os funcionários a se sentirem à vontade com o ambiente de trabalho e equipe, ajudando os mesmos a manterem relações positivas entre si.

4.3.4 Pontos positivos

Na visão dos colaboradores, o maior ponto forte da empresa é a boa comunicação entre ela e os funcionários, o que demonstra que a empresa possui um canal de comunicação direto muito bom, facilitando o processo de interação existente. Foram votados também como pontos positivos os benefícios oferecidos, tendo em vista que a empresa tem, por exemplo, alimentação inclusa, horários flexíveis e reconhecimento dos funcionários, reforçando a ideia de uma boa comunicação.

Gráfico 6 - Pontos positivos da empresa



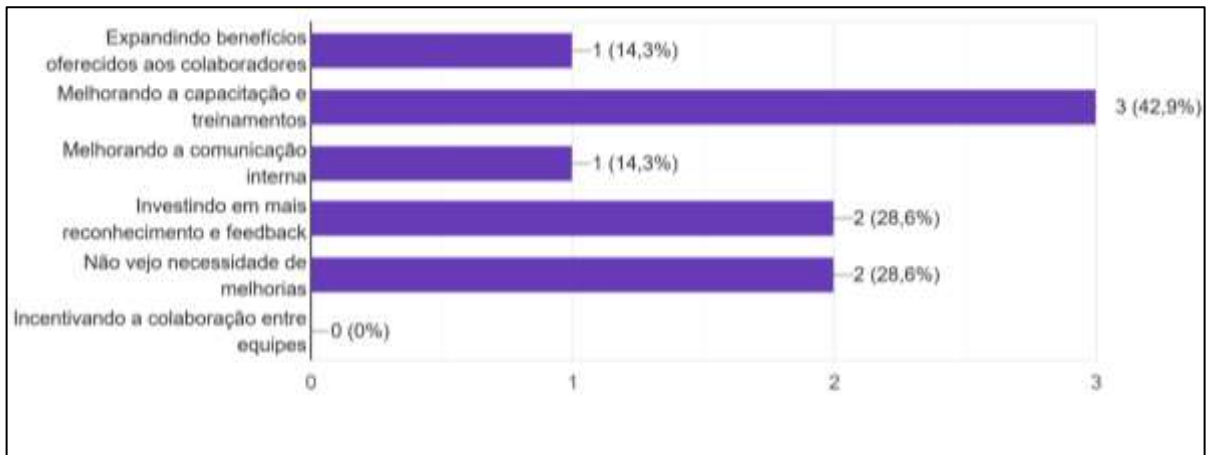
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Segundo o gestor da empresa:

Funcionários motivados ajudam melhor na comunicação de empresa, se expressam melhor para nós, causam melhor impressão nas entregas e consequentemente causam boas impressões quando o quesito é escolha de onde os clientes irão pegar o produto, no caso, quem irá distribuir para eles (Gestor, 2025).

Já sobre o nível de motivação, os principais fatores que fazem os colaboradores estarem motivados incluem o ambiente de trabalho, considerado positivo pelos funcionários (84,7%), junto com a remuneração e os benefícios da empresa já citados anteriormente (42,9%), a equipe de trabalho (42,9%) e o reconhecimento e feedback da empresa (14,3%).

Gráfico 7 - Como a empresa pode fortalecer os pontos positivos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quando perguntados sobre como a empresa poderia manter esses pontos fortes ou até mesmo fortalecê-los, a grande maioria destaca que seria através de uma melhor capacitação para os colaboradores (42,9%), um maior índice de reconhecimento para estes (28,6%), a expansão dos benefícios oferecidos por meio de bonificação (14,3%), além de outras maneiras. Nesse quesito, aqueles que não veem necessidade de modificação somam 28,6% das respostas.

4.3.5 Ponto negativos

Os pontos fracos das empresas se apresentam como desafios que devem ser resolvidos para o seu bom funcionamento. Dentro da empresa estudada tem-se como maior problema a comunicação interna entre os próprios funcionários, seguida pelos problemas de organização, gestão de estoque, falta de capacitação e gestão de tempo ineficiente.

Gráfico 8 - Como os colaboradores vê os pontos fracos

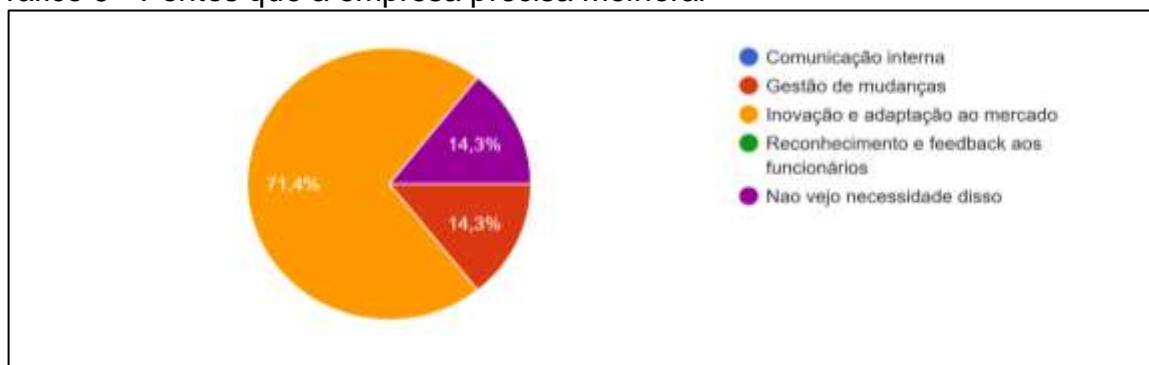


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quando questionados sobre esses problemas junto com a necessidade de uma coleta e armazenamento dos dados sobre e compras e vendas, o gestor demonstrou que, na sua visão, o maior problema estaria na parte de estoques, já que diversos produtos tendem a vencer pela grande quantidade de compra e a falta de

comprometimento de alguns colaboradores com a verificação das validades. Devido ao fato de passar grande parte de seu tempo resolvendo questões de gestão, o entrevistado não encontra tempo para fazer a verificação, por isso delibera esse processo a um de seus colaboradores. O gestor ainda complementa que, se existisse alguma maneira de mensurar essas informações para ajudar no controle do estoque, bem como na parte de projeção das vendas, isso seria uma ferramenta importante para empresa.

Gráfico 9 - Pontos que a empresa precisa melhorar

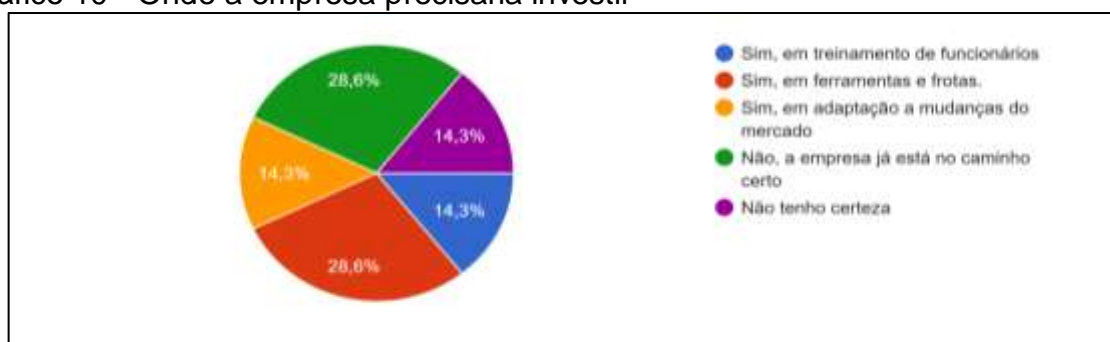


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com as alternativas mencionadas, verificou-se que 71,4% dos colaboradores acreditam que a empresa precisa investir em mais inovação e adaptação ao mercado além das que já existem, seguido de 14,3% que afirmam ser necessária uma adaptação de mudanças, ao passo que 14,3% não veem necessidade de mudança.

Segundo Carvalho et al. (2011), quanto mais inovadora a empresa se mostrar, mais inserida ela estará no mercado em que atua. As inovações e sua capacidade de implementação transformam-se em ideias de produtos, serviços e processos que possibilitam maior lucratividade.

Gráfico 10 - Onde a empresa precisaria investir



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em relação às melhorias para o alcance dos objetivos da empresa, surge, em primeiro lugar, a necessidade de revitalização de frotas, que como já citado está na proposta dos gestores sobre novos investimentos, no entanto, tanto o atual gestor como a sua sucessora apontam que os caminhões e carros utilizados atualmente são do ano de 2021.

4.4 PLANO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa essencial de gestão, que orienta a estrutura organizacional, a liderança e o controle das atividades. Seu objetivo é auxiliar a tomada de decisões e permitir que gestores atuem de forma proativa, antecipando-se às mudanças do mercado (Andion; Fava, 2006).

Com base nas demandas apresentadas nos questionários e nas falas do gestor e seu sucessor, a aplicação do método 5W2H seria de grande importância, tendo em vista que eles já conhecem as causas de seus problemas, porém, há interesse por parte da atual e futura gestão em saber como "tratar" de forma eficiente tais demandas de curto e longo prazo.

A partir da premissa apresentada e seguindo os protocolos para a implementação do 5W2H, chega-se ao seguinte resultado com o quadro abaixo:

Quadro 3 - 5W2H Aplicado na Empresa

(Continua)

5W					2H	
WHAT (o que?)	WHY (porque?)	WHERE (onde?)	WHEN (quando)	WHO (quem?)	HOW (como?)	HOW MUCH (quanto?)
Falha de alinhamento nas informações. Comunicação ineficiente entre os colaboradores, resultando em falhas na execução de tarefas, mal-entendidos e baixa colaboração.	Ausência de reuniões periódicas ou <i>briefings</i> de equipe. Falta de treinamentos em comunicação interna.	Reuniões periódicas na empresa.	Ação imediata. (próxima semana).	Colaboradores e gestores - setor de RH (responsável) e treinamento de motivação e cooperação em equipe.	Reuniões semanais/ <i>feedbacks</i> constantes.	Para reuniões de treinamento e alinhamentos, haverá um custo indireto de tempo de trabalho estimado em cerca de 1 hora por semana por colaborador.
Empresa carece de uma estrutura de controladoria, resultando em falta de controle adequado e planejamento estratégico.	Melhorar organização de dados e estoques.	Setor fiscal e setor de almoxarifado	De forma gradual até o final do trimestre.	Um <i>controller</i> e departamento de TI.	Criação de dados através de um software, definição de processos e responsabilidade, treinamento de equipe, escolha e implementação de ferramentas de gestão.	R\$ 3.500,00 mensal.
Falta de controle efetivo sobre níveis de estoque.	Ausência de ferramentas adequadas para controle em tempo real. Processos de contagem manual falhos.	No setor de almoxarifado.	Diariamente.	Um colaborador com supervisão de um gestor.	Implementação do uso de uma tabela para controles de validade/treinamento e capacitação da equipe.	R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00.
Palestras sobre diversos assuntos.	Palestras que possam orientar os trabalhadores da melhor forma.	Na empresa.	Mensalmente.	Coordenação.	Contratação de um profissional (externo) que disciplinará conteúdos em relação aos temas em questão e sanará dúvidas dos colaboradores e gestores.	Em média R\$1.500,00 por palestra.

Quadro 4 - 5W2H Aplicado na Empresa

(Continua)

5W					2H	
WHAT (o que?)	WHY (porque?)	WHERE (onde?)	WHEN (quando)	WHO (quem?)	HOW (como?)	HOW MUCH (quanto?)
Não há uma estratégia clara de marketing ou não está alcançando os resultados desejados. Engajamento com o público. Capacitação em inovação com os vendedores.	Melhorar a comunicação empresa X cliente para tornar mais fácil a captação de novos clientes.	Criação do setor de marketing/ canais digitais e tradicionais de divulgação.	Diariamente ou mensalmente. Estabelecer cronograma, incluindo data de lançamento/ campanha, duração e os principais marcos (<i>milestones</i>).	Profissional de marketing/ equipe de vendas.	Desenvolva uma estratégia de análise de mercado, estratégia de preços, canais de distribuição e táticas de marketing, criação de posts sobre os produtos, tempo de empresa e estudo sobre o seu público-alvo.	R\$ 600,00 mensal.
Promover a desconexão e melhorar o bem-estar dos colaboradores.	Melhorar o equilíbrio profissional e pessoal promovendo saúde mental.	Na empresa.	Trimestral.	Gestores e colaboradores.	Orientar os funcionários na criação de uma linha imaginária que separa as suas responsabilidades na empresa das responsabilidades familiares.	R\$ 1.500,00 por palestra
Evitar desgastes desnecessários com os ativos imobilizados da empresa. Fazer revisões frequentes em seus caminhões e bens de uso empresarial.	Melhorar e prolongar a vida útil do bem.	Oficina especializada.	Mensalmente.	Gestores e colaboradores.	Fazer revisões em oficinas especializadas.	R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00 por revisão.
Fazer pesquisas de mercado.	Melhorar a adaptação ao mercado.	Própria empresa.	Mensalmente ou anualmente.	Gestores.	Verificar as necessidades dos clientes, saber sobre renovações de frota e de produtos.	R\$ 4.000,00 por pesquisa.

Quadro 5 - 5W2H Aplicado na Empresa

(Conclusão)

5W					2H	
WHAT (o que?)	WHY (porque?)	WHERE (onde?)	WHEN (quando)	WHO (quem?)	HOW (como?)	HOW MUCH (quanto?)
Criação de um organograma claro e eficiente, definindo as responsabilidades de cada área e nível hierárquico na empresa para melhorar a comunicação e a tomada de decisão.	Melhorar a dinâmica empresarial. Melhoria na comunicação entre os departamentos e níveis hierárquicos.	Na estrutura organizacional da empresa.	Curto prazo (1-2 semanas).	Gestor da organização.	Entender as necessidades atuais da empresa, como a definição de cargos e departamentos necessários. Criação de um organograma visual e funcional.	0,00 (ferramentas gratuitas).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Em relação às oportunidades e problemas, foram feitas sugestões de fácil implementação pela empresa, considerando sua localidade, ramo de atuação e perfil do gestor e sucessor. Dentro desse plano, há uma proposta de reuniões mensais para o alinhamento de metas e assuntos que carecem de ajustes, tanto por parte da gestão quanto por parte dos colaboradores, abrindo assim um espaço para que os colaboradores se sintam seguros para um diálogo aberto com a gestão.

O processo de implantação de ferramentas de controladoria tem como objetivo melhorar a organização da empresa com auxílio da coleta e tratamento de dados junto com a devida interpretação dos resultados para o gestor, auxiliando a tomada de decisão, que é um assunto de suma relevância para empresa.

A utilização de tabelas para o controle de validade é um fator primordial que ainda não foi implantado dentro da empresa, assim com o plano de ação, que irá trazer um maior controle juntamente com a minimização de prejuízos causados pelo vencimento de produtos.

A capacitação dos colaboradores também se encaixa como um determinante para empresa, levando em consideração a comunicação interna dos colaboradores. A empresa acredita que a inserção de palestras ajudará os colaboradores a se sentirem mais capacitados para o trabalho. A proposta inclui palestras que fortaleçam a importância da saúde mental e do tempo de lazer do colaborador, incentivando-os a criarem uma linha imaginária entre o trabalho e a vida pessoal, incentivando um equilíbrio emocional a fim de evitar o desgaste desnecessário do funcionário.

A implementação do setor de marketing dentro da empresa tem como objetivo fortalecer a comunicação da empresa com os clientes, criando um vínculo entre estes e estudando o seu público-alvo com o objetivo de analisar o mercado, aumentando as chances de captação de novos clientes.

O plano de prevenção ao desgaste desnecessário dos bens tangíveis da empresa: tem como proposta a promoção de revisões constantes dos materiais e frotas, levando em consideração que eles sofrem desgastes diariamente.

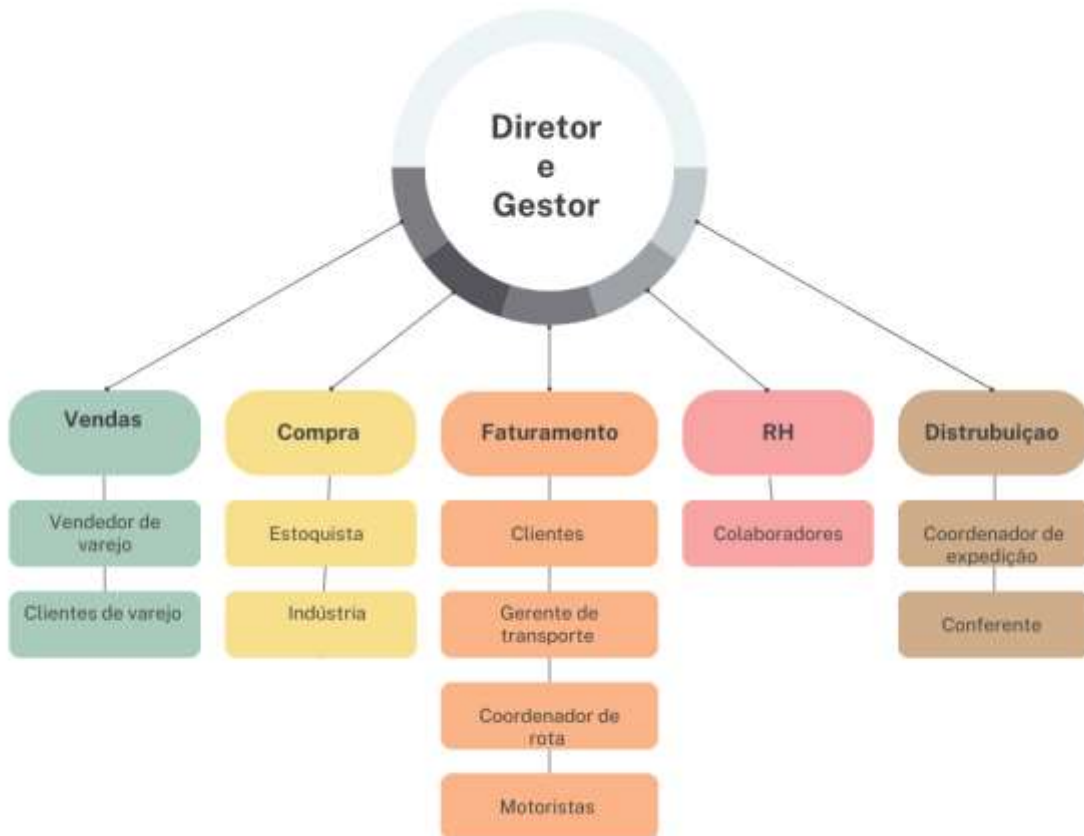
A pesquisa de mercado tem o intuito de fazer com que a empresa “conheça mais” seu público-alvo e também suas demandas, reconhecendo, assim, seu

posicionamento no mercado em relação aos seus concorrentes e na coleta de dados, para que, no futuro, esses dados possam se transformar em melhorias e aprendizados para a empresa.

Com relação à criação de um organograma, verificamos que a empresa estudada, por ser uma empresa familiar, não possui um organograma, e todos os funcionários e gestores não possuem seus cargos demarcados. A falta de um organograma leva a um desgaste maior dos funcionários, que talvez não consigam se dirigir aos setores e pessoas responsáveis por tais demandas, bem como para a resolução de problemas. A partir dessa premissa, foi necessário a criação de um organograma, visando organizar o trabalho de cada colaborador.

O organograma tem como função revelar mais da parte formal e informal da empresa. Esses dados de relações contidos dentro das formas do organograma mostram interações importantes de maneira fidedigna para os dirigentes, causando um efeito de estabilidade e estrutura da organização, além de promover a diminuição de conflitos entre departamentos (Berwanger, 2013).

Figura 4 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dentro da empresa, os setores operam de forma integrada para garantir a eficiência dos processos e o bom atendimento ao cliente, porém, alguns setores dispostos no organograma serão coordenados pelo mesmo colaborador. O setor de vendas, voltado para o varejo, é responsável pela comunicação direta com os

vendedores e clientes, como padarias, mercados, farmácias, entre outros estabelecimentos comerciais. Sua principal função é atender às demandas desses pontos de venda, mantendo um relacionamento ativo e eficiente.

O setor de compras atua em conjunto com o setor de estoque, que tem como responsabilidade elaborar relatórios das mercadorias em falta. Esses relatórios são então repassados ao setor de vendas, que realiza o contato com a indústria para o envio dos pedidos.

O setor de faturamento, por sua vez, é encarregado de toda a parte fiscal e tributária relacionada às notas fiscais. Ele entra em contato com os clientes para validar os pedidos, realiza o envio das notas para a Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e, posteriormente, encaminha os documentos fiscais ao coordenador de rotas e aos motoristas.

O setor de Recursos Humanos (RH) é responsável pelo relacionamento com os colaboradores, funcionando como um canal aberto para que possam expressar suas demandas, dúvidas e sugestões de forma livre. Além disso, o RH também atua na análise dos feedbacks recebidos dos clientes, contribuindo para a melhoria contínua dos processos internos. Por fim, o setor de distribuição é responsável pela conservação dos caminhões, pela coordenação das rotas de entrega e pela conferência das mercadorias retiradas do almoxarifado, garantindo que os produtos cheguem corretamente aos destinos finais. Cada setor desempenha um papel essencial no funcionamento da empresa, e a comunicação entre eles é fundamental para a fluidez e a eficiência das operações.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo como a controladoria e suas ferramentas podem auxiliar na geração de informações para a gestão de uma empresa familiar. A pesquisa evidenciou que, embora a empresa apresente bom desempenho no mercado e uma gestão aparentemente eficaz, existem lacunas significativas em áreas cruciais como comunicação interna entre os próprios colaboradores, gestão de estoque, capacitação de colaboradores, organização e gestão do tempo.

Diante desse contexto, verificou-se que a implantação de ferramentas de controladoria estruturada surge como uma solução eficaz para enfrentar os desafios identificados. Ao se posicionar como uma unidade estratégica, a controladoria facilita a organização das informações, aprimora o controle gerencial e fundamenta as decisões por meio de dados precisos e confiáveis. Além disso, ela desempenha um papel crucial na profissionalização da gestão, contribuindo para a resolução de conflitos típicos das empresas familiares, especialmente no processo de sucessão.

A controladoria, ao fornecer subsídios para o planejamento estratégico e o controle das operações, torna-se uma aliada essencial na busca por maior eficiência, sustentabilidade e competitividade. Sua aplicação contribui não apenas para melhorar os processos internos, mas também para fortalecer a cultura organizacional e preparar a empresa para os desafios futuros.

A partir da realização desta pesquisa, foi possível identificar diversos pontos nos quais a empresa necessita de melhorias ou reformas. A aplicação da ferramenta 5W2H mostrou-se eficaz no processo de esclarecimento das ideias, contribuindo significativamente para a elaboração de um plano estratégico fundamentado nas

demandas apontadas pelos colaboradores. Posteriormente, essas demandas foram apresentadas ao gestor e ao seu sucessor, com o objetivo de avaliar a viabilidade de sua implementação. Todo o processo teve como foco a construção de um plano assertivo, realista e alinhado com a realidade organizacional, promovendo, assim, um direcionamento mais eficaz para o desenvolvimento da empresa.

Portanto, conclui-se que a adoção das ferramentas de controladoria é uma estratégia recomendável para empresas familiares que buscam profissionalizar sua gestão, otimizar processos e sustentar seu crescimento a longo prazo. Recomenda-se, ainda, a continuidade dos estudos sobre o tema, com investigações futuras que abordem a aplicação prática da controladoria em diferentes tipos de organizações familiares, bem como os impactos gerados ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podiboi. **Família S.A.: Gestão de Empresa Familiar e Solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALVES, Carmelita Seno Carneira *et al.*. Gestão de conflitos x Clima organizacional: um estudo numa pequena empresa familiar no ramo de farmácias. **TEC-USU**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 199-213, 2024. Disponível em: <https://revistas.icesp.br/index.php/TEC-USU/article/viewFile/5406/311>. Acesso em: 17 ago. 2024.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão Empresarial, 2006.
- ANDRADE, Darly Fernando. **Gestão pela Qualidade**. Belo Horizonte: Poisson, 2018, 207p.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/3RVhpdpmmsgkwCxtCC6sXkt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 de mar. 2025
- ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38026/2/UtilizacaoFerramentaProposta_Alves_2021.pdf. Acesso em 05 mar. 2025.
- BARASUOL, Saulo Cristiano. **Micro e pequenas empresas comerciais: estudo dos relatórios gerenciais de apoio à gestão**. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26213/162-Saulo%20Cristiano%20Barasuol.pdf?sequence=1> . Acesso em: 02 maio 2025
- BARONI, Izabela Frassetto. Os desafios do processo de sucessão familiar enfrentados por uma empresa localizada no distrito do Caravaggio – SC. **RGC** -

Revista De Governança Corporativa, v. 7, e066, 2018. Disponível em:
<https://doi.org/10.21434/lberoamericanJCG.v7i.66>. Acesso em 24 de set. 2024.

BERWANGER, Paulo Roberto. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Empresarial) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Bento Gonçalves, 2013. Disponível em:
https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER_.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 abr. 2023

BITTENCOURT, Marieli; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Gestão financeira**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/239950540_GESTAO_FINANCEIRA/links/54db40bf0cf2ba88a68f8fdc/GESTAO-FINANCEIRA.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

CARVALHO, Fernando J. Cardim de Carvalho. **Economia Monetária e Financeira - Teoria e Política**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2015. E-book.

CARVALHO, Hélio Gomes de et al. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>>. Acesso em: 06 jul. 2025.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUES, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceito, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CRUZ, Daniela Amoroso; SOUZA, Roseane Valadão de; OLIVEIRA, José Cleverton de. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. **Revista cc Administração**, 2013. Disponível em: https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf acesso em 3 de mar 2025

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. **ANAIS DO I EGEPE**, p. 299-312, out. 2000. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-19.pdf> . Acesso em 22 de out. de 2024

GROSELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014. Disponível em <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/12822>. Acesso em 11 de abr. 2025

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2019.

HOJI, Masakuzu. **Administração Financeira na Prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Adriana Bezerra *et al.* A voz do colaborador como estratégia em gestão de recursos humanos: um estudo sobre feedback ascendente. **Revista Científica Acertte**. v. 2, n. 11, 2022. Disponível em :
<https://www.acertte.org/acertte/article/view/109/89>. Acesso em: 3 mar. 2025.

LUNKES, João Rogério; SCHNORRENBURGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo v. 4, n. 10, p. 108-126, set-dez 2010.

MATIAS-PEREIRA. José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. (E-book)

MORANTE, Antonio Salvador. **Controladoria análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008. (E-book).

MOTTA, Suely. **Comportamento organizacional: Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Universidade Unigranrio, 2020. (E-book).

MÜLLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, jan.-abr./2010.

NAKAGAWA, Marcelo. **FERRAMENTA: 5W2H – Plano de ação para empreendedores**. Movimento Empreenda, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. (E-book).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria estratégica textos e casos práticos com solução**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. (E-book).

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: estratégica e operacional**. 3.ed. São Paulo: CENGAGE Learning. 2012. E-book

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizados padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002. (E-book).

PEREIRA, Vaniza. **Controladoria.** Porto Alegre: Sagah, 2017. (E-book).

PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Cláudia dos Santos. **Fundamentos de Controladoria.** Porto Alegre: Sagah, 2017. (E-book).

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. O processo decisório nas organizações. *In: **Simpósio de Engenharia de Produção***, 2006, São Paulo. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf . Acesso em: 24 set. 2024

SÁ, Antônio Lopes de. **História Geral e Das doutrinas da Contabilidade.** São Paulo: Atlas S.A, 1997. (E-book).

SEBRAE. **Boa parte da economia no Brasil está apoiada em empresas familiares, onde a gestão apresenta desafios únicos, com pessoais e profissionais misturados.** 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=No%20Brasil%2C%2090%25%20das%20empresas,mais%20da%20metade%20do%20PIB.> Acesso em: 17 Ago. 2024

SEBRAE. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa.** 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 6 mar. 2025.

SILVA, Mónica Rodrigues. **A contabilidade nas empresas familiares na perspectiva dos contabilistas certificados.** 2024. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2024. Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17575/1/VERSAO_FINAL__A_CONTABILIDADE_NAS_EMPRESAS_FAMILIARES_NA_PERSPETIVA_DOS_CONTABILISTAS_CERTIFICADOS.pdf. Acesso em: 17 ago. 2024.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico.** Um Enfoque Didático da Produção Científica. São Paulo: E.P.U., 2001



VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes; MOURA, Guilherme Lima; GATTO, Maria Fernanda. Tradição e inovação: A resistência à mudança das pequenas empresas familiares do varejo. **LUMEN ET VIRTUS**, São José dos Pinhais, v. 37, n. 16, p. 1022-1036, 2024.



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



ANEXOS

	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE UNESC CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS</p> <p>ENTREVISTA COM O COLABORADOR</p>	
---	--	---

1. Quais aspectos da empresa você considera mais positivos?

- Boa comunicação entre empresa x funcionário
- Benefícios oferecidos
- Reconhecimento de funcionários
- Estabilidade financeira
- Oportunidades de crescimento profissional
- Outros (Especificar): _____

2. Como você avalia a gestão da empresa?

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

3. Qual é o seu nível de satisfação geral com a empresa?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

4. Você acredita que a empresa se preocupa com o seu bem-estar físico e emocional?

- Sim, muito
- Sim, em certa medida
- Neutro
- Não muito
- Não, de forma alguma

5. Em relação ao seu nível de motivação, qual fator mais contribui para seu comprometimento com a empresa?

- Ambiente de trabalho positivo
- Reconhecimento e feedback

- Remuneração e benefícios
- Equipe
- Outros (Especificar): _____

6. Como você vê a posição da empresa no mercado em comparação com a concorrência?

- A empresa se destaca muito
- A empresa se destaca
- A empresa está no mesmo nível da concorrência
- A empresa está atrás da concorrência
- Não tenho opinião sobre isso

7. A empresa implementou melhorias ou inovações recentemente que você considera um sucesso?

- Sim, várias melhorias
- Sim, algumas melhorias
- Não percebi melhorias recentes
- Não, nenhuma melhoria significativa foi implementada

Pontos Fracos da Empresa

8. Quais são os principais desafios ou pontos fracos que você observa na empresa?

- Comunicação interna
- Falta de recursos
- Processos ineficientes
- Falta de inovação
- Problema com organização
- Gestão de produtos (estoque)?
- Falta de capacitação e desenvolvimento de funcionários
- Falta de liderança efetiva
- Dificuldade na tomada de decisão
- Dificuldade na atração de novos clientes
- Gestão de tempo ineficiente
- Outra (Especificar): _____

9. Como você avalia o relacionamento da empresa com seus funcionários?

- Excelente, muito próximo e transparente
- Bom, mas pode melhorar
- Regular, há áreas para melhorar
- Ruim, falta comunicação e apoio
- Não tenho opinião sobre isso

10. O que você considera que poderia melhorar na relação empresa x funcionário?

- Mais reconhecimento e feedback
- Melhor comunicação entre as partes
- Melhorar os benefícios oferecidos
- Não vejo necessidade de melhorias
- Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- Melhor relacionamento com a liderança
- Estabelecer metas e expectativas mais claras
- Aumentar o engajamento e a motivação dos funcionários
- Outra (Especificar): _____

11. Você acredita que a empresa precisa investir em áreas específicas para alcançar seus objetivos?

- Sim, em treinamento de funcionários
- Sim, em ferramentas e frotas.
- Sim, em adaptação à mudanças do mercado
- Não, a empresa já está no caminho certo
- Não tenho certeza

Propostas de Melhoria

12. Qual área você considera que a empresa mais precisa melhorar?



- Comunicação interna
- Gestão de mudanças
- Inovação e adaptação ao mercado
- Reconhecimento e feedback aos funcionários
- Outra (Especificar): _____

13. Como você acredita que a empresa poderia fortalecer seus pontos fortes?

- Expandindo benefícios oferecidos aos colaboradores
- Melhorando a capacitação e treinamentos
- Melhorando a comunicação interna
- Investindo em mais reconhecimento e feedback
- Incentivando a colaboração entre equipes
- Diversificando os canais de distribuição (online, marketplaces, etc.)
- Não vejo necessidade de melhorias
- Outra (Especificar): _____

14. O que você acredita que poderia melhorar em sua própria atuação para contribuir com a empresa?

- Trabalhar melhor em equipe
- Melhorar minha comunicação
- Focar mais na produtividade
- Buscar mais aprendizado e qualificação
- Aprender a lidar com feedbacks de forma construtiva
- Aperfeiçoar o relacionamento com clientes/fornecedores
- Ser mais proativo nas iniciativas
- Não tenho certeza
- Outra (Especificar): _____

	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE UNESC CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS</p> <p>ENTREVISTA COM O SUCESSOR</p>	
---	---	---

- 1. Dentro da empresa, o senhor vê algum fator da coleta de dados atuais que pode ser modificado para que a empresa consiga atingir o objetivo que você almeja?**

R: Acredito que poderíamos ter um melhor controle no estoque, que hoje é algo que estamos com um pouco de dificuldade. E já estamos começando a implantar esse ano toda a etapa de controle de despesas, através do regime de competência por enquanto, mas, queremos fazer por regime de caixa pelo nosso sistema gerencial

- 2. Em relação à pesquisa, identificamos problemas internos com os colaboradores e a equipe de trabalho. O que a gestão está fazendo ou pensa em fazer, para melhorar a comunicação entre os colaboradores e os diferentes setores da empresa?**

R: Acredito que se fizéssemos mais feedbacks com o mesmo, e mais vezes por mês, já melhoraria e muito a comunicação entre os funcionários, e acabaria com esses problemas.

- 3. Ainda sobre o comportamento dos colaboradores, o senhor acredita que a empresa pode promover treinamentos, palestras e cursos, para melhorar o comprometimento deles com a empresa e ao mesmo tempo auxiliá-los a melhorar o ambiente de trabalho?**

R: Acredito que poderia ser investido mais em cursos preparatórios, porém, temos que entender que os nossos funcionários são pessoas que às vezes tem poucos estudos, então teria que ser algo de linguagem fácil e que se faça entender.

- 4. Sobre investimentos possíveis na empresa, está em seu cronograma uma renovação de frota? Existe algum outro aspecto que precisaria ser renovado?**

R: Sobre as frotas, acredito que as mesmas estão bem novas e conservadas, nossa frota é de 2021, tem apenas 4 anos de uso. Acredito que toda empresa quer ter sempre suas frotas renovadas e dar condições melhores de trabalho para o funcionário, mas, por enquanto, estamos com uma frota bem nova.

5. **Levando em consideração que a coleta de dados e a projeção futura fazem parte do objetivo da controladoria, o senhor acredita que tais ferramentas disponibilizadas pela controladoria poderiam ser implantadas na empresa, a fim de facilitar o processo de tomada de decisões e gestão?**

R: Sim, sabemos da importância de ter o controle, e acho que seja possível implementar essas ferramentas a fim até de aumentar o faturamento da empresa, pois conseguiríamos enxergar onde estamos pecando mais e tomar uma decisão mais assertiva.

6. **Com relação à tomada de decisão, o senhor analisa que a mesma é centralizada na mão do gestor? Ou seus sucessores também têm o direito de opinar na tomada de decisão?**

R: É centralizada, os sucessores até trazem ideias novas, porém, a palavra final é sempre do gestor, e nós concordamos, afinal, existe uma hierarquia e a empresa é dele.

7. **Ainda sobre o processo de tomada de decisão, dentro da empresa, o senhor observa que o processo apresenta fases?**

R: Apresenta processos, na verdade, para trazer alguma inovação como dito antes, é apresentada para o gestor todos os prós e contras, e no final ele toma a decisão que melhor cabe a empresa na visão dele.

8. **O processo de sucessão familiar já está dentro de um dos processos da empresa?**

R: Acredito que sim, mas acredito que o gestor ainda tem bastante capacidade de gerir o negócio e essa parte de sucessão irá levar mais alguns anos.

9. **Ocorreu um certo “treinamento” dos sucessores para com a empresa? Se sim, esse processo foi moldado a partir dos valores centralizados do gestor anterior? Ou o sucessor teve seu espaço para expressar suas ideias?**



R: Sim, os sucessores trabalham lado a lado com o Gestor, a fim de aprender como ele gostaria que a empresa fosse gerida, porém, nada impede que depois da sucessão, os mesmos não possam trazer novas tecnologias.

10. **Sobre a cultura organizacional, o senhor acha que a empresa apresenta valores e visões?**

R: Acredito que estamos no caminho certo, estamos caminhando seguindo a missão e os valores.

11. Esses valores e visões sofreram alterações com o passar do tempo e o crescimento da empresa? Acredita que, com uma possível sucessão, os valores e visões seriam mantidos?

R: A Missão sempre pode ser alterada, acredito que acrescentaríamos alguma coisa a mais de inovação e processos.

	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS</p> <p>ENTREVISTA COM O GESTOR</p>	
---	---	---

1. **Dentro da empresa, o senhor vê algum fator da coleta de dados atuais que pode ser modificado, para que a empresa consiga atingir o objetivo que você almeja?**

R: Sim, sobre a validade de estoque, controle sobre compra, pesquisa sobre qual produto tem o maior giro, previsão para compra de estoque, entre outros.

2. **Em relação à pesquisa, identificamos problemas internos com os colaboradores e a equipe de trabalho. O que a gestão está fazendo ou pensa em fazer para melhorar a comunicação entre os colaboradores e os diferentes setores da empresa?**

R: No que diz respeito à comunicação, tentamos sempre entrar em contato com os colaboradores de forma unitária com cada um para podermos saber os lados da história, mas ainda buscamos uma maneira de ganhar mais a confiança dos mesmos. Funcionários motivados ajudam melhor na comunicação de empresa, se expressam melhor para nós, causam melhor impressão nas entregas e, conseqüentemente, causam boas impressões quando o quesito é escolha de onde os clientes irão pegar o produto, no caso, quem irá distribuir para eles.

3. **Ainda sobre o comportamento dos colaboradores, o senhor acredita que a empresa pode prover treinamentos, palestras e cursos, para melhorar o comprometimento deles com a empresa e ao mesmo tempo auxiliá-los a melhorar o ambiente de trabalho?**

R: Sim, não só podemos como já fizemos palestras como de EPI e sobre instruções sobre a frota dos caminhões que vieram a entrar na nossa frota por último.

4. **Sobre investimentos possíveis na empresa, está em seu cronograma, uma renovação de frota? Existe algum outro aspecto que precisaria ser renovado?**

R: Sim, mas para frente, pois o nosso caminhão mais antigo foi comprado em meados de 2021, e sobre os aspectos, gostaríamos de renovar a parte dos motores para o resfriamento dos baús que chamamos de “frio”.

5. **Levando em consideração que a coleta de dados e a projeção futura fazem parte do objetivo da controladoria, o senhor acredita que tais ferramentas disponibilizadas pela controladoria poderiam ser implantadas na empresa a fim de facilitar o processo de tomada de decisões e gestão?**

R: Sim, acho que um dos maiores problemas que teríamos hoje na empresa seria a falta de dados para uma projeção de diversos cenários.

6. **Com relação à tomada de decisão, o senhor analisa que a mesma é centralizada na mão do gestor? Ou seus sucessores também têm o direito de opinar na tomada de decisão?**

R: Elas têm direito de opinar até para mostrar o ponto de vista, porém, a última decisão seria minha.

7. **Ainda sobre o processo de tomada de decisão, dentro da empresa, o senhor observa que o processo apresenta fases?**

R: Sim, noto que tem fases e a de pesquisa seria a mais importante, já que seria onde descobrimos as respostas.

8. **O processo de sucessão familiar já está dentro de um dos processos da empresa?**

R: Sim, as mesmas já estão dentro da empresa aprendendo todo o processo.

9. **Ocorreu um certo “treinamento” dos sucessores para com a empresa? Se sim, esse processo foi moldado a partir dos valores centralizados do gestor anterior? Ou o sucessor teve seu espaço para expressar suas ideias?**

R: Ocorreu, o processo ocorreu pelos meus valores, como falado anteriormente.

10. **Sobre a cultura organizacional, o senhor acha que a empresa apresenta valores e visões?**

R: Sim, nossa empresa prega os valores como um pilar da estrutura da mesma, e nossa visão sempre será atender o cliente da melhor forma possível.

11. **Esses valores e visões sofreram alterações com o passar do tempo e o crescimento da empresa? Acredita que, com uma possível sucessão, os valores e visões seriam mantidos?**



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



R: Sofreram ..., mas bem poucas, já que, na minha visão, a melhor maneira de trabalhar seria seguir como já fazemos ... “em time que está ganhando... não se mexe”.