

SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: análise da percepção de gestores em relação aos componentes do modelo de Malmi e Brown (2008)

Discente: Edson José Canova Junior – edson.canova@ufu.br

Orientadora: Professora Renata Mendes de Oliveira – renatamendes@ufu.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de profissionais que atuam na gestão de escritórios de contabilidade sobre os componentes dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), tomando como referência o modelo de Malmi e Brown (2008). Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado online na plataforma *Google Forms*. O instrumento foi divulgado em âmbito nacional por meio da rede profissional LinkedIn, o que resultou em 57 respostas válidas. Os resultados evidenciam que os controles culturais e administrativos apresentam maior nível de aplicação nos escritórios analisados, destacando-se a disseminação de valores, normas e crenças, bem como a existência de estruturas formais, como organogramas, políticas e procedimentos. Por outro lado, os controles cibernéticos e os sistemas de recompensas e compensações demonstraram fragilidades relacionadas à comunicação, à transparência e à participação dos colaboradores. Em linhas gerais, percebe-se que os respondentes conhecem e utilizam muitos dos elementos dos pacotes de Sistemas de Controle Gerencial. Como contribuição, o estudo oferece suporte às pesquisas na área de controle gerencial e, simultaneamente, fornece elementos que podem auxiliar gestores de escritórios contábeis na reflexão sobre o uso e o aprimoramento dos controles, considerando a importância da integração entre seus diferentes mecanismos.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial. Malmi e Brown. Escritórios contábeis.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the perception of professionals working in accounting firm management regarding the components of Management Control Systems (MCS), using the model developed by Malmi and Brown (2008) as a reference. This is a descriptive study with a quantitative approach, in which data were collected using a structured questionnaire applied online on the Google Forms platform. The instrument was disseminated nationwide through the LinkedIn professional network, resulting in 57 valid responses. The results show that cultural and administrative controls are more widely applied in the offices analyzed, with an emphasis on the dissemination of values, norms, and beliefs, as well as the existence of formal structures, such as organizational charts, policies, and procedures. On the other hand, cyber controls and reward and compensation systems showed weaknesses related to communication, transparency, and employee participation. In general, it is clear that respondents are familiar with and use many of the elements of Management Control Systems packages. As a contribution, the study supports research in the area of management control and, at the same time, provides elements that can assist accounting firm managers in reflecting on the use and improvement of controls, considering the importance of integration between their different mechanisms.

Keywords: Management Control Systems. Malmi and Brown. Accounting firms.

1 INTRODUÇÃO

A gestão eficiente depende fortemente da contabilidade gerencial, uma vez que ela fornece dados precisos sobre a situação financeira e operacional, permitindo que as organizações direcionem melhor seus planos de crescimento e identifiquem oportunidades estratégicas (Costa; Ferreira, 2024). Nesse contexto, a contabilidade gerencial desempenha um papel de destaque, fornecendo informações que auxiliam os gestores na compreensão do desempenho das operações, o que pode favorecer a eficiência e a identificação de oportunidades de aprimoramento organizacional (Müller et al., 2024).

No âmbito da contabilidade gerencial, existem sistemas gerenciais que fornecem aos gestores informações relevantes para o processo de tomada de decisões organizacionais, especialmente em cenários cada vez mais instáveis (Mucci; Beck; Frezatti, 2021). Tais sistemas visam ao controle gerencial, que integra práticas formais e informais, de modo a fortalecer a governança e ampliar a adaptabilidade empresarial (Giustina; Gasparetto; Lunkes, 2020; Mattos et al., 2023). Diante do evidenciado, pondera-se a adoção de Sistemas de Controle Gerencial (SCG), pois, por meio deles, é possível monitorar o desempenho, orientar comportamentos e promover ajustes nos processos internos, contribuindo para a tomada de decisão em cenários mais instáveis (Chenhall; Moers, 2015).

O estudo dos SCG é apresentado na literatura sob diferentes abordagens. Para fins de delimitação, optou-se por trabalhar nesta pesquisa com o modelo de pacotes proposto por Malmi e Brown (2008), que organiza os controles em cinco componentes: sistemas de planejamento, sistemas cibernéticos, sistemas de recompensas e compensações, sistemas administrativos e sistemas culturais. O modelo permite compreender como diferentes abordagens de controle podem ser integradas para direcionar a atuação individual, fortalecendo os objetivos coletivos (Monteiro; Beuren, 2020). Ao incorporar os valores e culturas nos sistemas de controle, o modelo reconhece aspectos subjetivos que moldam significativamente o comportamento organizacional (Giustina; Gasparetto; Lunkes, 2020).

Cada um dos componentes dos SCG apresenta sua importância, mas, ao serem aplicados em conjunto, deixam de atuar apenas como instrumentos de fiscalização e passam a contribuir para que a organização se adapte às mudanças do ambiente, promovendo ajustes contínuos (Pazetto; Mannes; Beuren, 2020). Controles utilizados de forma interativa estimulam o engajamento dos gestores e melhora a agilidade nas decisões diante de contextos instáveis (Mucci; Beck; Frezatti, 2021). A integralização dos SCG resulta em um desempenho aperfeiçoado dos objetivos organizacionais, promovendo a compatibilidade entre estratégia, comportamento e resultados (Mattos et al., 2023).

Considerando a relevância do modelo proposto por Malmi e Brown (2008), diversas pesquisas têm adotado essa abordagem em diferentes contextos organizacionais. Dentre esses contextos estão empresas incubadas (Beuren; Santos; Theiss, 2018), instituições de pesquisa de grande porte (Vaz; Espejo, 2020), empresas de tecnologia de transporte (Avelar et al., 2022; Avelar et al., 2023) e instituições de ensino confessional (Machini et al., 2025). Apesar da diversidade de contextos, não foram identificadas pesquisas que tenham discutido o modelo de Malmi e Brown (2008) em escritórios contábeis, o que representa uma oportunidade de pesquisa. Considera-se ainda a premissa apresentada por Lucas et al. (2019), que partiram da máxima que “casa de ferreiro, espeto de pau”, observando que nem sempre escritórios contábeis se fundamentam em planejamento e controle gerencial para a gestão.

Embora a literatura reconheça a importância dos SCG para apoiar a tomada de decisões, orientar comportamentos e alinhar estratégias organizacionais, observa-se que grande parte dos estudos se concentra em organizações industriais ou tecnológicas, ou em instituições de grande porte. Assim, permanece limitada a compreensão de como os diferentes componentes do modelo de Malmi e Brown (2008) se manifestam em organizações prestadoras de serviços contábeis, que possuem características próprias, como estruturas organizacionais mais enxutas,

forte dependência do conhecimento profissional e rotinas operacionais intensivas. Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção de profissionais que atuam na gestão de escritórios de contabilidade sobre os componentes dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), tomando como referência o modelo de Malmi e Brown (2008).

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para o avanço da literatura em contabilidade gerencial ao analisar os SCG sob a perspectiva do modelo de pacotes proposto por Malmi e Brown (2008), no contexto específico de escritórios de contabilidade, ambiente ainda pouco explorado por estudos empíricos. No âmbito da prática gerencial, os resultados podem auxiliar profissionais contábeis a identificar pontos de atenção e estratégias mais adequadas de controle, especialmente na gestão de equipes enxutas, na padronização de rotinas operacionais e no alinhamento de metas com os colaboradores. Tal observação, dialoga com Junqueira et al. (2016) e Oro e Lavarda (2019), ao considerar o pressuposto de que mecanismos de controle contribuem para o alinhamento entre estratégia e desempenho, exercendo influência direta sobre os resultados, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Este trabalho está organizado em cinco seções, sendo a primeira a introdução. Na segunda seção, apresenta-se a revisão de literatura, na qual são discutidos os Sistemas de Controle Gerencial, sua relevância para a gestão de escritórios contábeis e os principais estudos que utilizam o modelo de Malmi e Brown (2008). A terceira seção descreve os aspectos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa. A quarta seção abrange a apresentação e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais da pesquisa, bem como as implicações teóricas e práticas, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sistemas de Controle Gerencial: destaque ao modelo de Malmi e Brown (2008)

O controle gerencial é fundamental para acompanhar o desempenho da organização, detectar desvios em relação aos objetivos estabelecidos e possibilitar ajustes adequados, garantindo que as metas propostas sejam efetivamente atingidas (Cruz et al., 2020). Instrumentos como o orçamento, quando aplicados de forma sistemática no contexto do controle gerencial, contribuem para a melhoria do desempenho organizacional ao fornecer suporte à análise de resultados e à reavaliação de estratégias (Panosso et al., 2017).

Por sua vez, os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) tornam possível o acompanhamento do desempenho, o controle de custos e a asseguarção de que as ações estejam alinhadas às metas estabelecidas (Oliveira, 2006). Por meio deles, estabelece-se conexão entre o planejamento e a execução, impactando o comportamento dos colaboradores no cumprimento das metas (Mercês; Silva; Araújo, 2017). Como apontado por Siqueira (2021), a eficácia dos SCG está relacionada à sua adaptação a fatores contingenciais, como tecnologia, estrutura e ambiente externo, que afetam diretamente as práticas de controle e o desempenho das organizações. Além disso, essa eficácia depende da capacidade de adaptação às variáveis contingenciais relevantes, como o ambiente externo, a tecnologia empregada, a estrutura organizacional e a estratégia adotada pela empresa (Aires; Callado, 2023).

A definição de SCG apresentada por Malmi e Brown (2008) concebe-os como sistemas completos que vão além de uma regra simples, destacando a importância da adoção conjunta desses sistemas por meio de pacotes. Nessa linha, a proposta de Malmi e Brown (2008) compreende um pacote formado por cinco componentes, descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Componentes do pacote dos SCG de Malmi e Brown (2008)

Elemento	Descrição
Planejamento	- Estabelecimento de metas e diretrizes estratégicas para orientar a atuação. - Utilizado para estabelecer metas e orçamentos.
Controle cibernético	- Monitoramento por meio de indicadores, orçamentos e ferramentas de feedback para a correção de desvios. - Focado no monitoramento e na avaliação de desempenho.
Recompensa e compensações	- Incentivos alinhados à performance e às metas estratégicas. - Buscam alinhar os interesses individuais aos objetivos da organização.
Administrativo	- Abrange políticas, estruturas e procedimentos formais.
Controle cultural	- Práticas e normas informais que sustentam a cultura organizacional. - Alinhado às normas e aos valores organizacionais.

Fonte: Elaborado com base em Malmi e Brown (2008).

O modelo apresentado por Malmi e Brown (2008) é valioso para compreender como os diversos tipos de controle interagem e afetam os comportamentos organizacionais, promovendo um alinhamento mais eficaz entre estratégia e execução (Mattos et al., 2023). A estrutura dos SCG de Malmi e Brown (2008) permite a análise não apenas de aspectos formais, mas também de elementos culturais e simbólicos, essenciais à gestão em ambientes como os escritórios contábeis (Machini et al., 2025).

2.2 Relevância dos Sistemas de Controle Gerencial para a Gestão de Escritórios Contábeis

No contexto dos escritórios de contabilidade, os controles gerenciais, bem como os SCG exercem um importante papel na busca por otimizar a prestação de serviços e permitir a obtenção de resultados organizacionais satisfatórios. Os escritórios contábeis enfrentam uma pressão crescente para se adaptarem às mudanças regulatórias, tecnológicas e competitivas, que impactam rotinas, processos e a forma de prestação de serviços (Silva; Rocha; Melo, 2011; Silva et al., 2022). Ainda há exigências para que os escritórios se adequem a programas de qualidade contábil, o que indica a necessidade de padronização de processos, fortalecimento do controle interno e melhoria da eficiência operacional (Oliveira; Printes; Auzier, 2023).

O avanço das tecnologias digitais e da inteligência artificial, também impõe desafios relevantes à atuação tradicional da contabilidade, exigindo esforços contínuos de adaptação para manter a competitividade organizacional (Silva; Moura, 2024). As mudanças no ambiente tecnológico ampliam a necessidade de reorganização do trabalho e de atualização das competências profissionais nos escritórios contábeis, reforçando a complexidade do processo de adaptação às novas exigências do mercado (Barros, 2025).

Quando os escritórios contábeis adotam sistemas de controle interno estruturados, conseguem assegurar a qualidade das informações e a confiabilidade dos serviços, especialmente em organizações que dispõem de recursos humanos limitados e lidam com alta demanda operacional (Silva; Rocha; Melo, 2011). O controle interno é um fator primordial para aumentar a eficiência na tomada de decisões, minimizar riscos operacionais e apoiar os profissionais contábeis, o que constitui um aspecto indispensável para uma gestão eficaz em escritórios contábeis (Paiva, 2023). Dessa forma, a utilização dos SCG contribui para que as organizações respondam de forma mais eficaz às mudanças do ambiente, com reflexos positivos no desempenho e na organização dos processos internos (Santos et al., 2021).

A utilização de sistemas de informação contábil auxilia os escritórios na padronização e gestão das operações (Merlugo; Carraro; Pinheiro, 2021). Nessa linha, a implementação de práticas de controle permite que os escritórios contábeis organizem sua gestão de forma mais eficaz, assegurando maior precisão nas informações fornecidas e, consequentemente, elevando a satisfação dos clientes atendidos (Nascimento; Oliveira, 2021). Isso consiste no fato de que

os controles gerenciais são fundamentais para minimizar falhas operacionais e facilitar a avaliação do desempenho em empresas prestadoras de serviços contábeis (Santos et al., 2023).

Em escritórios de pequeno porte, a qualidade do ambiente de trabalho exerce influência considerável sobre a condução das práticas gerenciais e o desempenho das equipes, o que ressalta a importância de um clima organizacional favorável e da eficácia dos sistemas de controle adotados (Pellizzon et al., 2024). Tais aspectos relacionam-se ao fato de que, em estruturas menores, como as dos escritórios contábeis, os SCG desempenham um papel importante no acompanhamento de metas e na tomada de decisões baseadas em dados (Giustina; Gasparetto; Lunkes, 2020). Além disso, em organizações de menor porte, o uso de ferramentas de controle gerencial, como orçamento e fluxo de caixa, auxilia na organização das atividades, na garantia do cumprimento dos prazos e na melhoria do desempenho das equipes, fortalecendo a eficiência operacional (Roll et al., 2024).

Em linhas gerais, destaca-se a adoção de controles gerenciais como de grande importância na prática das atividades de escritórios contábeis. Observa-se que os controles acabam por otimizar o ambiente organizacional, possibilitando que os serviços prestados tenham melhor qualidade e garantindo o bom desempenho das equipes de trabalho e da organização como um todo.

2.3 Estudos Correlatos: o modelo de Malmi e Brown (2008) e sua adoção por pesquisas recentes na área de gestão

A adoção do modelo de pacotes proposto por Malmi e Brown (2008) é observada em pesquisas que abrangem diferentes contextos organizacionais, tanto brasileiros quanto internacionais. A exemplo disso, uma pesquisa desenvolvida por Beuren, Santos e Theiss (2018) objetivou analisar a formalização de elementos dos SCG propostos por Malmi e Brown (2008). Para tanto, aplicaram-se questionários a gestores de empresas incubadas. Os resultados revelaram maior formalização no controle de planejamento e de controle cultural, em detrimento do controle administrativo e do controle cibernético. O planejamento de metas e ações de curto prazo é priorizado, considerando o foco tático e os controles informais.

A pesquisa de Vaz e Espejo (2020) teve por objetivo analisar a percepção de líderes e liderados de uma instituição de pesquisa brasileira sobre confiança e SCG, tendo considerado elementos do pacote do SCG de Malmi e Brown (2008). Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado a gestores e colaboradores de uma instituição de pesquisa de grande porte, localizada na região centro-oeste do Brasil. Os resultados demonstraram que quase todos os elementos do pacote de SCG são percebidos pelos respondentes, mas de formas diferentes ao comparar a percepção de gestores e colaboradores. Inclusive, observou-se que a estrutura da empresa dificulta perceber o SCG como facilitador da confiança entre líderes e liderados.

Ao adotar o referencial de Malmi e Brown (2008) para definir os sistemas de controle gerencial, a pesquisa de Buik e Proffitius (2021) objetivou fornecer evidências empíricas sobre como os fatores que impulsionam a Responsabilidade Social (RS) afetam a relação entre os SCG e a RS. Os dados empíricos indicam que os elementos que promovem a RS realmente influenciam a inter-relação entre a RS e os SCG. Entretanto, a magnitude com que esses elementos afetam a interação não se mostrou uniforme em todas as proposições.

Avelar et al. (2022) analisaram a implementação dos SCG, com base no modelo de Malmi e Brown (2008), em uma empresa de tecnologia de transporte, a 99 Tecnologia Ltda. Diante disso, foram coletados dados e informações a partir de relatos em vídeos de motoristas e de documentos públicos das empresas. Os resultados revelaram que os cinco grupos de controle estavam presentes e fortemente interconectados, com ênfase nos controles cibernéticos, administrativos e culturais.

Com o intuito de descrever o SCG, suportado por algoritmos, utilizado pela Uber, como ele influencia comportamentos e é percebido pelos motoristas parceiros dessa empresa no Brasil

e nos Estados Unidos da América, Avelar et al. (2023) desenvolveram uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio de documentos publicados pela Uber e de relatos de motoristas brasileiros e norte-americanos parceiros da empresa. Os achados evidenciaram que a empresa utiliza controles cibernéticos e prêmios e compensações. Ainda foi possível observar que os motoristas parceiros analisados apresentam comportamento diante dos diferentes tipos de controles estabelecidos pelos algoritmos e pela inteligência artificial empregados pela Uber.

Barretta e Noto (2023) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de contribuir para a literatura sobre o controle gerencial de iniciativas interorganizacionais entre organizações públicas, adotando uma abordagem de “controle gerencial como um pacote, contemplando aspectos de Malmi e Brown (2008). A pesquisa revelou que os controles gerenciais em iniciativas interorganizacionais públicas envolvem vários mecanismos de controle interdependentes, e esses controles, nos níveis inter e intraorganizacionais, influenciam as administrações para orientá-las rumo aos objetivos comuns. Os controles interorganizacionais ajudam as organizações públicas a superar a lógica de silos comum nas administrações públicas.

Machini et al. (2025) investigaram a aderência do modelo de Malmi e Brown (2008) ao estudo dos controles gerenciais em uma instituição de ensino confessional, que concorre com organizações privadas nacionais e multinacionais. Foi realizado um estudo de caso, com entrevistas e análise documental. Os resultados indicaram uma forte presença de controles culturais e de recompensas, mas revelaram fragilidade nos mecanismos de planejamento estratégico e a ausência do *Balanced Scorecard* (BSC).

O estudo de Ramadhanti e Lisdiono (2026) investigou como um pacote de sistema de controle gerencial (SCG), com base no proposto por Malmi e Brown (2008), apoia o desempenho das exportações da PT Bentang Alam Sumatra (PT BAS), uma exportadora comunitária de óleo de patchouli no norte de Sumatra. Os resultados indicaram que, na organização analisada, existem elementos de controle do pacote, porém sua formalização e associação aos indicadores de exportação apresentam-se de maneira desigual.

De maneira geral, os estudos apresentados indicam que os SCG, analisados com base no modelo de Malmi e Brown (2008), estão presentes em diferentes contextos organizacionais. Observa-se, como ponto convergente, a utilização de múltiplos mecanismos de controle nas organizações investigadas. Entretanto, os resultados também revelam diferenças quanto ao grau de formalização e à predominância de determinados tipos de controle, evidenciando que a configuração e a utilização desses mecanismos podem variar de acordo com as características de cada organização e de seu contexto de atuação.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2017), pesquisas descritivas visam descrever características de determinada população ou fenômeno, o que permite uma compreensão mais aprofundada da realidade estudada. Em relação à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, que emprega instrumentos padronizados para coletar e analisar dados numéricos, permitindo testar hipóteses com precisão e identificar relações claras entre variáveis, o que reforça a objetividade da investigação (Lim, 2024).

Para a coleta de dados, foi realizada uma *survey* com profissionais que atuam na gestão de escritórios de contabilidade brasileiros. Dessa forma, foi realizada uma busca na rede profissional LinkedIn, por ser uma plataforma amplamente utilizada no meio profissional, o que permite maior alcance aos profissionais da área contábil. Para a busca na plataforma, foram adotados como filtros os termos “escritórios contábeis” e “escritórios de contabilidade”. Justifica-se a escolha por escritórios de contabilidade, uma vez que é oportuno verificar se esses se preocupam com práticas e a adoção de ferramentas gerenciais para sua gestão, pois isso pode refletir na condução das prestações de serviços realizadas.

Com a identificação dos escritórios, foi realizado o acesso às páginas empresariais e realizada a busca por profissionais que atuam como gestores. Inicialmente, foram enviados 530 convites aos prováveis respondentes, dos quais 380 foram aceitos. Após o aceite dos convites, foi encaminhado o *link* de acesso ao questionário da pesquisa. Dentre as áreas de atuação dos profissionais, optou-se por selecionar aqueles que atuavam como *Chief Executive Officer* (CEO), gestores, responsáveis pelos departamentos fiscal, pessoal e contábil, bem como coordenadores, diretores e empresários proprietários dos escritórios.

O questionário eletrônico foi elaborado na plataforma *Google Forms*. Antes de iniciar o preenchimento, os respondentes tiveram acesso a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o uso acadêmico dos dados e o respeito ao anonimato e voluntariedade da participação.

O questionário (Apêndice) foi composto por dois blocos. O primeiro bloco abrangeu assertivas para avaliar a percepção dos respondentes em relação aos componentes do modelo de Malmi e Brown (2008), que contemplam os seguintes grupos de controle: planejamento, controle cibernético, recompensas e punições, controle administrativo e controle cultural. Para a formulação dessas assertivas, observou-se o exposto no estudo de Vaz e Espejo (2020), adaptado ao contexto dos escritórios contábeis e à percepção dos gestores. A mensuração das respostas utiliza a escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). O segundo bloco é destinado à caracterização dos respondentes, incluindo informações como cargo, tempo de atuação, porte do escritório e região de atuação.

Para verificar a clareza e compreensão das questões, foi realizado um pré-teste com dois profissionais da área contábil com experiência em gestão. Após os ajustes pontuais, o questionário ficou disponível para receber respostas entre dezembro de 2025 e janeiro de 2026. Ao final, foram obtidas 57 respostas válidas.

Os dados coletados foram organizados no *software Microsoft Excel* e analisados por meio de estatística descritiva, com apresentação de frequências absolutas e relativas, organizadas em tabelas e gráficos. Conforme Martins e Theóphilo (2009), a estatística descritiva permite analisar o comportamento das variáveis por meio da organização e da representação visual dos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos respondentes da pesquisa, com base em aspectos demográficos, educacionais e profissionais, conforme sistematizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

Características	%
Gênero	
Feminino	30%
Masculino	70%
Faixa Etária	
Menos de 30 anos	11%
30 a 34 anos	14%
35 a 39 anos	14%
40 a 44 anos	16%
45 a 49 anos	16%
Acima de 49 anos	30%
Escolaridade (maior nível)	
Graduação	49%
Especialização e/ou <i>Master in Business Administration</i> (MBA)	32%
Mestrado	11%
Ensino profissionalizante	9%
Área de formação (referente ao maior nível de escolaridade)	

Ciências Contábeis	88%
Administração	4%
Técnico em Contabilidade	9%
Cargo ocupado no escritório	
CEOs	25%
Gestores	32%
Responsáveis pelos departamentos Pessoal e de Recursos Humanos	7%
Coordenadores	7%
Diretores	4%
Empresários e proprietários	7%
Analista e contador	14%
Gerente e Coordenador	5%
Tempo de atuação no cargo/função atual (em anos)	
1 a 5 anos	42%
6 a 10 anos	28%
11 a 15 anos	12%
16 a 20 anos	11%
Mais que 20 anos	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao analisar a Tabela 1, observa-se predominância de respondentes do gênero masculino, que representam 70%, enquanto o feminino corresponde a 30%. Verifica-se concentração da faixa etária nos grupos de maior maturidade. Destaca-se que 30% dos respondentes têm idade superior a 49 anos. As faixas etárias de 40 a 49 anos concentram 32% da amostra, enquanto os respondentes com menos de 30 anos representam 11%.

Quanto à escolaridade, constata-se que a maior parte dos respondentes possui graduação como nível máximo, com 49%, seguida dos que possuem especialização e/ou MBA, com 32%. Observa-se, ainda, que 11% possuem mestrado e 9% possuem ensino profissionalizante como nível de escolaridade mais alto. No que se refere à área de formação, predomina a formação em Ciências Contábeis, que corresponde a 88% da amostra, resultado alinhado ao contexto do estudo. As formações em Técnico em Contabilidade (9%) e em Administração (4%) complementam o perfil de formação dos respondentes.

Nos cargos ou funções ocupados em escritórios, observa-se que 32% dos respondentes atuam como gestores, seguidos pelos CEOs, que representam 25% da amostra. Os cargos de analista e contador correspondem a 14%, enquanto aqueles que atuam no Departamento Pessoal ou Recursos Humanos e os empresários ou proprietários correspondem, cada um, a 7%. As funções de gerente e de coordenador somam 5% e as do diretor, 4%. Esse perfil revela a predominância de profissionais em níveis gerenciais e estratégicos. Considerando o tempo de atuação no cargo atual, observa-se que 42% atuam entre 1 e 5 anos, seguidos por 28% com 6 a 10 anos de atuação. O tempo de atuação de 11 a 15 anos e de 16 a 20 anos corresponde a 12% e 11%, respectivamente, enquanto 7% possuem mais de 20 anos no cargo.

A Tabela 2 apresenta informações sobre o porte, evidenciado pela quantidade média de clientes, e sobre a região de atuação dos escritórios em que os respondentes atuam.

Tabela 2 – Caracterização dos escritórios

Quantidade (em média) de clientes do escritório	
0 a 50 clientes	11%
51 a 100 clientes	18%
101 a 200 clientes	49%
201 a 250 clientes	9%
Mais de 250 clientes	14%
Região de atuação	
Sudeste	44%
Nordeste	26%

Sul	7%
Centro-Oeste	5%
Norte	4%
Não especificado	14%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise da Tabela 2 permite observar que, quanto à quantidade média de clientes, 49% dos escritórios possuem entre 101 e 200 clientes. Os escritórios com mais de 250 clientes representam 14%, enquanto os com até 100 clientes, 29%. De modo complementar, observou-se que os escritórios atuam predominantemente na prestação de serviços contábeis tradicionais, como a escrituração e o cumprimento de obrigações acessórias, além de consultoria e planejamento, o que evidencia a ampliação do escopo de atuação. Verifica-se, ainda, a presença de *Business Process Outsourcing* (BPO), ou terceirização de processos contábeis, tributários e gerenciais e financeiros, o que indica diversidade nas atividades desenvolvidas pelos escritórios participantes.

Quanto à região de atuação, verificou-se que os escritórios onde atuam os respondentes estão concentrados no Sudeste, que reúne 44% dos respondentes. Destaca-se, com 23% dos respondentes, o estado de São Paulo, com participação de escritórios situados em municípios como São Paulo, Sorocaba, Ribeirão Preto, Araraquara e Santos. Minas Gerais representa 16% da amostra, com escritórios em cidades como Ituiutaba, Uberlândia, Uberaba, Viçosa e Montes Claros, enquanto o Rio de Janeiro corresponde a 4%. A região Nordeste contabiliza 26% dos escritórios participantes, com destaque para a Bahia, com 11%, e o Maranhão, com 7%, além da presença de escritórios da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte. As regiões Sul, Centro-Oeste e Norte concentram, respectivamente, 7%, 5% e 4% dos respondentes, em cidades como Curitiba, Goiânia, Belém e Palmas. Todavia, 14% dos participantes não especificaram claramente o local de atuação. De modo geral, a distribuição geográfica evidencia a diversidade regional da amostra.

Para encerrar o tópico de caracterização, a Tabela 3 apresenta aspectos iniciais sobre o conhecimento dos respondentes sobre SCG e o uso desses sistemas pelos escritórios em que atuam.

Tabela 3 – Conhecimento e uso dos SCG

Conhecimento sobre SCG	
Pouco	25%
Quase nada	21%
Muito	54%
Uso de SCG no escritório	
Pouco	32%
Quase nada	21%
Muito	47%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise da Tabela 3 permite observar que 54% dos respondentes declaram possuir conhecimento sobre SCG, enquanto 25% afirmam conhecer pouco e 21% quase nada. Em relação ao uso, 47% dos respondentes indicam que o SCG é utilizado em seus escritórios, enquanto 32% relatam uso limitado e 21% relatam uso quase inexistente. Esses achados sugerem que, apesar do conhecimento declarado sobre os SCG, sua aplicação prática ainda ocorre de forma desigual, conforme apontam Mannes e Beuren (2022).

4.2 Análise do Sistema de Controle Gerencial

Após a caracterização dos respondentes, a análise voltou-se para os componentes dos Sistemas de Controle Gerencial conforme a estrutura proposta por Malmi e Brown (2008),

abrangendo os sistemas de planejamento, os controles cibernéticos, os mecanismos de recompensas e compensações, os instrumentos administrativos e os controles de natureza cultural. A Tabela 4 evidencia aspectos inerentes aos sistemas de planejamento.

Tabela 4 – Sistema de Controle Gerencial: Planejamento

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de longo prazo do escritório.	5%	11%	9%	63%	12%
Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de curto prazo do escritório.	4%	5%	5%	70%	16%
Tenho conhecimento de como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos).	0%	7%	14%	58%	21%
Considero que a divulgação dos planos de curto e longo prazo é transparente.	14%	14%	18%	42%	12%
Considero que os canais de transmissão desses planos são adequados.	12%	18%	16%	44%	11%
Sou encorajado a compartilhar informações.	19%	11%	26%	26%	18%
Em meu escritório, assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial.	0%	2%	16%	28%	54%
Mudanças nos planos de curto e longo prazo do escritório podem ser sugeridas.	4%	14%	37%	28%	18%
Considero que os planos de curto e longo prazo estabelecem fronteiras adequadas de atuação.	0%	9%	18%	53%	21%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos planos de curto e longo prazo do escritório.	0%	5%	26%	47%	21%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado na Tabela 4, nota-se que 75% dos respondentes concordaram que têm ciência do plano de ação de longo prazo apresentado pelos escritórios contábeis; 16% discordaram. Ainda, 86% concordam em ter ciência dos planos de curto prazo dos escritórios contábeis. No que se refere à autonomia para sugerir mudanças nos planos de curto e longo prazo, observa-se que 46% dos respondentes concordam, o que indica limitação à participação dos colaboradores nesse processo. Por outro lado, 68% conseguem identificar facilmente os benefícios e as falhas dos planos de curto e de longo prazo dos escritórios contábeis.

Observou-se, ainda, que 37% dos respondentes apresentaram posição neutra quanto à possibilidade de sugerir mudanças nos planos de curto e de longo prazo. Esse resultado pode indicar incerteza ou participação limitada de parte dos profissionais nesse processo, sugerindo que nem todos percebem claramente sua inserção na discussão ou na revisão dos planos organizacionais. Nesse sentido, Monteiro e Beuren (2020) ressaltam que os sistemas de controle gerencial contribuem para direcionar a atuação dos indivíduos e alinhar as ações operacionais aos objetivos estratégicos da organização.

Destaca-se que 54% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que os assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial. Apesar disso, chama a atenção que 18% dos respondentes desconhecem o assunto tratado. Isso pode ser um aspecto preocupante para os escritórios contábeis, que se valem de pessoas em cargos de gestão. Malmi e Brown (2008) sustentam que o planejamento viabiliza a articulação entre as distintas áreas operacionais, regulando as ações desenvolvidas por indivíduos e equipes de modo a assegurar sua convergência com os objetivos estratégicos traçados pela organização.

Em seguida, a Tabela 5 apresenta os resultados relativos ao conhecimento e à existência de controles cibernéticos.

Tabela 5 – Sistema de Controle Gerencial: Controle Cibernéticos

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento amplo sobre o processo de elaboração do orçamento do escritório.	0%	5%	12%	61%	21%
No escritório existem métricas para o caso de não cumprimento das metas orçamentárias.	0%	12%	14%	51%	23%
No escritório existem controles financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	0%	11%	18%	53%	19%
No escritório existem controles não financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	4%	7%	12%	54%	23%
Considero que a divulgação do orçamento e dos indicadores de desempenho é transparente.	7%	12%	28%	40%	12%
Considero que os canais de transmissão do orçamento e dos indicadores de desempenho são adequados.	9%	14%	32%	35%	11%
Sou encorajado a admitir meus erros.	7%	11%	18%	35%	30%
Mudanças nos indicadores de desempenho podem ser sugeridas.	9%	23%	28%	25%	16%
Mudanças no orçamento do escritório podem ser sugeridas.	11%	23%	23%	28%	16%
Considero que o orçamento é adequado.	2%	7%	26%	37%	28%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho e do orçamento.	0%	5%	21%	42%	32%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 5 indicam que 82% dos respondentes têm conhecimento sobre o processo de elaboração do orçamento, enquanto 12% se manifestaram neutros e 5% discordaram. Em relação à adequação do orçamento, 46% dos respondentes concordam de alguma forma, 32% se posicionaram de forma neutra e 23% discordaram. Então, pode-se sugerir que o orçamento não está disponível em todas as áreas e que nem todos têm acesso à sua elaboração e execução, o que leva à abstenção de opinião quanto à sua adequação. Resultado semelhante é apontado por Mattos et al. (2023), ao destacarem que a eficácia dos controles cibernéticos está diretamente relacionada à visibilidade dos indicadores de desempenho pelos colaboradores, uma vez que a restrição de acesso a essas informações limita a capacidade de avaliação e o engajamento dos membros da organização.

Constata-se que 41% dos respondentes percebem abertura para sugerir mudanças e adequações nos indicadores e no orçamento, enquanto 65% afirmam sentir-se encorajados a admitir seus erros, o que indica um ambiente relativamente favorável ao reconhecimento de falhas. No entanto, chama a atenção a presença de 21% de respondentes neutros, o que pode sinalizar limitações na comunicação ou na efetiva participação dos colaboradores nesses processos. Além disso, observa-se que 32% dos respondentes apresentaram posição neutra quanto à adequação dos canais de transmissão do orçamento e dos indicadores de desempenho, o que pode indicar que parte dos profissionais não percebe claramente como essas informações são comunicadas no ambiente organizacional. Por fim, observa-se que 74% dos participantes concordam em identificar benefícios e falhas na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho e do orçamento, o que evidencia uma percepção crítica em relação aos instrumentos utilizados.

A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos quanto aos sistemas de recompensa e compensação.

Tabela 6 – Sistema de Controle Gerencial: Recompensas e Compensações

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento sobre o processo e quem são os responsáveis pelo monitoramento e compensação do desempenho dos funcionários.	5%	4%	7%	58%	26%
Considero que a divulgação do processo de monitoramento e compensação dos funcionários é transparente.	4%	12%	9%	61%	14%
Considero que os canais de transmissão do processo de monitoramento e compensação dos funcionários são adequados.	4%	12%	14%	61%	9%
Mudanças no processo de monitoramento e compensação dos funcionários podem ser sugeridas.	7%	23%	23%	26%	21%
Considero que os planos de recompensa são consistentes.	2%	14%	18%	44%	23%
Considero que os planos de compensação são consistentes.	4%	9%	23%	44%	21%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação do processo de monitoramento e compensação dos funcionários.	2%	11%	21%	39%	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 6 evidenciam que 84% dos participantes afirmam conhecer o processo e os responsáveis pelo monitoramento e pela compensação do desempenho dos funcionários. No entanto, ao analisar a participação dos colaboradores, constata-se que 47% dos respondentes percebem liberdade para manifestar opiniões aos superiores, o que sugere limitações quanto à abertura para contribuições no processo de recompensas. Em contrapartida, 70% dos participantes consideram adequado o processo de transmissão das informações, sendo que 61% concordam e 14% concordam totalmente que os canais de transmissão são transparentes. Esses resultados indicam a presença de mecanismos formais de recompensa, embora ainda existam limitações quanto à participação dos colaboradores. Resultados semelhantes foram observados por Nascimento e Oliveira (2021), ao constatarem que, apesar da adoção de controles formais, persistem fragilidades na comunicação, na participação e na clareza dos critérios, especialmente em estruturas organizacionais menores.

A Tabela 7 apresenta as informações coletadas sobre os sistemas de controle administrativo.

Tabela 7 – Sistema de Controle Gerencial: Controle Administrativo

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Em meu escritório, há um organograma formal com a descrição de atividades, cargos e funções.	5%	9%	7%	53%	26%
Em meu escritório, as linhas de autoridade são seguidas à risca.	0%	9%	5%	51%	35%
Em meu escritório, há políticas e procedimentos formalizados que descrevem o que deve ser feito na organização.	2%	16%	11%	47%	25%
Considero que a divulgação do organograma e das políticas e procedimentos é transparente.	0%	19%	12%	46%	23%
Considero que os canais de transmissão do organograma e das políticas e procedimentos são adequados.	4%	18%	14%	46%	19%

Sou encorajado a falar a verdade.	9%	11%	12%	40%	28%
Sou encorajado a incentivar boas ações.	14%	7%	19%	32%	28%
Considero que a delegação das tarefas é apropriada aos cargos.	0%	4%	12%	40%	44%
Mudanças nas políticas e procedimentos do escritório podem ser sugeridas.	4%	25%	18%	30%	25%
O escritório incentiva que os funcionários tenham liberdade para tomar suas próprias decisões.	5%	18%	14%	46%	18%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação das políticas e procedimentos do escritório.	2%	4%	16%	61%	18%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam que 79% dos respondentes reconhecem a existência de um organograma formal com descrição de atividades, cargos e funções. Ademais, 69% avaliam que os procedimentos adotados são transparentes e 65% consideram adequados os canais de transmissão dessas informações. Quanto à delegação de tarefas, observa-se concordância expressiva, uma vez que 40% concordam e 44% concordam totalmente com a apropriação das atribuições aos cargos ocupados. Destaca-se, ainda, que 86% dos respondentes afirmam que o organograma formal de atividades é seguido e que as linhas de autoridade são respeitadas no ambiente organizacional. Resultado semelhante é apontado por Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020), ao destacarem que estruturas administrativas formalizadas, como organogramas e definição clara de responsabilidades, são recorrentes em organizações de serviços e contribuem para o alinhamento das atividades e o cumprimento das rotinas organizacionais.

Observa-se, ainda, que apenas 21% dos respondentes não se sentem encorajados a incentivar boas ações, e 20% não se sentem estimulados a falar a verdade. Esses percentuais sinalizam fragilidades, uma vez que esses aspectos podem comprometer o trabalho em equipe, a conduta ética e os níveis de satisfação no exercício das atividades profissionais nos escritórios contábeis.

Por fim, a Tabela 8 revela a compreensão dos respondentes acerca dos sistemas de controle cultural.

Tabela 8 – Sistema de Controle Gerencial: Controle Cultural

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento dos valores, normas e crenças que a empresa compartilha com seus gerentes e funcionários.	0%	9%	4%	53%	35%
Os valores pessoais dos funcionários influenciam os valores que o escritório dissemina.	30%	14%	4%	30%	23%
Há uma declaração por escrito da visão e missão do escritório.	12%	21%	16%	28%	23%
Há um código de conduta escrito para todos os funcionários.	9%	21%	11%	33%	26%
O código de conduta também define as ações inaceitáveis.	11%	19%	14%	30%	26%
O escritório incentiva a participação dos funcionários em atividades sociais.	37%	16%	9%	19%	19%
O processo de treinamento de novos funcionários se estende a acompanhar a adaptação deste novo membro algum tempo após sua contratação.	4%	7%	11%	44%	35%
O processo de seleção de funcionários leva em conta a capacidade de adaptação do novo membro.	2%	7%	11%	42%	39%

Acredito que os valores, crenças e normas da empresa acabam tendo reflexo na vida pessoal dos funcionários.	4%	9%	14%	35%	39%
Considero que a divulgação dos valores, crenças e normas é transparente.	2%	14%	11%	51%	23%
Considero que os canais para transmissão dos valores, crenças e normas são adequados.	7%	9%	14%	42%	28%
Acredito que recebo feedbacks construtivos.	7%	7%	14%	26%	46%
Mudanças nos valores, crenças e normas do escritório podem ser sugeridas.	5%	21%	32%	19%	23%
O processo de seleção e treinamento dos funcionários leva em conta as habilidades de cada um.	2%	9%	12%	39%	39%
O escritório incentiva que os funcionários desenvolvam novas habilidades.	0%	7%	12%	42%	39%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos valores, crenças e normas da empresa.	4%	5%	16%	37%	39%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado na Tabela 8, observa-se que 88% dos respondentes afirmam conhecer os valores, as normas e as crenças compartilhados pelos escritórios contábeis. Ademais, 51% reconhecem a existência de uma declaração formal de visão e missão, enquanto 56% demonstram conhecimento sobre as ações consideradas inaceitáveis no ambiente organizacional. De forma coerente com esses resultados, 74% dos participantes avaliam que os meios de divulgação de valores, crenças e normas são adequados e transparentes. Essa percepção é coerente com as evidências apresentadas por Oro e Lavarda (2019), que destacam que os SCG, por meio de seus mecanismos culturais, favorecem o alinhamento entre valores organizacionais, estratégia e comportamento dos indivíduos, contribuindo para a internalização das diretrizes institucionais no cotidiano organizacional. Além disso, evidencia alinhamento com o que foi apontado por Machini et al. (2025) quanto à forte presença de controles culturais.

Ademais, 32% dos respondentes apresentaram posição neutra quanto à possibilidade de sugerir mudanças nos valores, crenças e normas do escritório. Esse resultado pode indicar que parte dos profissionais não percebe claramente abertura para participação nesse tipo de decisão ou não se sente diretamente envolvida nesse processo. A presença de respostas neutras pode ainda refletir limitações na comunicação interna ou na compreensão dos mecanismos de revisão desses elementos culturais no ambiente organizacional.

Observa-se incentivo à participação dos funcionários em atividades sociais, pois 38% dos respondentes manifestaram concordância com essa prática. Ademais, 81% reconhecem que o escritório estimula o desenvolvimento de novas habilidades. Quanto aos processos de seleção e treinamento, verifica-se que 78% dos participantes concordam que tais práticas levam em conta as particularidades de cada indivíduo. Apontado por Pellizzon et al. (2024), ao evidenciarem que iniciativas voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores contribuem para o engajamento e a qualidade das relações internas em escritórios contábeis de pequeno porte.

Em linhas gerais, pode-se observar que os escritórios de contabilidade utilizam os SCG e que os gestores investigados compreendem grande parte dos elementos considerados. As discordâncias sobre o conhecimento e o uso dos elementos apresentados foram inferiores, proporcionalmente, às que se relacionam à concordância, o que permite inferir que os respondentes perceberem de fato os elementos do pacote de SCG como presentes, assim como observado por Vaz e Espejo (2020). Presume-se o alinhamento entre os cinco grupos de controle estudados, o que também foi observado em estudos, como o de Avelar et al. (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como propósito analisar a percepção de profissionais que atuam na gestão de escritórios de contabilidade sobre os componentes dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), tomando como referência o modelo de Malmi e Brown (2008), que compreende os controles de planejamento, cibernéticos, de recompensas e compensações, administrativos e culturais. A investigação permitiu observar como esses elementos são percebidos e aplicados em um contexto organizacional relevante, porém ainda pouco explorado.

De modo geral, os resultados indicam que os respondentes possuem conhecimento relevante sobre os mecanismos de controle adotados nos escritórios, com destaque para os aspectos de planejamento e controle cultural. A concordância quanto à existência de planos de curto e longo prazo, bem como quanto ao reconhecimento dos valores, normas e crenças organizacionais, sugere que esses elementos desempenham papel relevante na orientação das atividades e no comportamento dos colaboradores. Os resultados referentes aos controles cibernéticos indicam que, embora haja conhecimento declarado sobre o processo de elaboração do orçamento e dos indicadores de desempenho, persistem limitações quanto ao acesso e à transparência dessas informações. Os percentuais de neutralidade indicam participação e compreensão restritas por parte dos colaboradores, o que pode afetar a efetividade desses instrumentos como apoio à gestão. Quanto aos sistemas de recompensas e compensações, apontam para a adoção de processos formais de monitoramento do desempenho, embora persistam limitações quanto à participação e à liberdade de manifestação dos colaboradores, o que sugere margem de aprimoramento desses mecanismos.

Quanto aos controles administrativos, observa-se a adoção de estruturas formalizadas, como organogramas, políticas e procedimentos, bem como clareza na delegação de tarefas e nas linhas de autoridade. Ainda assim, aspectos associados ao incentivo à conduta ética e à abertura para sugestões revelam fragilidades que podem impactar o trabalho em equipe, a confiança organizacional e os níveis de satisfação profissional. Em relação aos controles culturais, indica-se a ampla disseminação de valores, normas e crenças organizacionais, bem como o incentivo ao desenvolvimento de habilidades e à participação em atividades sociais, o que reforça a relevância desses controles no funcionamento dos escritórios contábeis.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao empregar o modelo de Malmi e Brown (2008) no contexto dos escritórios contábeis, o que permite avançar na compreensão do uso de SCG nessas organizações. Os achados reforçam a ideia de que os sistemas de controle devem ser compreendidos de forma integrada e contingencial, evidenciando que sua efetividade depende do equilíbrio entre mecanismos formais e informais de controle, bem como das características estruturais e culturais das organizações analisadas.

Em termos práticos, os achados indicam a necessidade de ampliar o acesso às informações gerenciais, incentivar a participação dos colaboradores e fortalecer os mecanismos de controle, a fim de obter melhores resultados organizacionais. Observou-se que os escritórios contábeis adotam os SCG como um conjunto articulado de práticas, priorizando os controles culturais e administrativos. Por outro lado, os controles cibernéticos e de recompensas revelam espaços para fortalecimento, sobretudo no que diz respeito à comunicação, à transparência e à participação dos colaboradores, em acordo com a abordagem de Malmi e Brown (2008) sobre os SCG como um pacote de controles interdependentes.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o tamanho da amostra e o fato de os resultados se basearem exclusivamente na percepção dos respondentes, o que limita a generalização dos achados. Ainda que a pesquisa tenha sido divulgada nacionalmente por meio da plataforma LinkedIn, recomenda-se que investigações futuras ampliem o número de escritórios analisados, contemplem diferentes abordagens metodológicas e aprofundem a análise dos Sistemas de Controle Gerencial no contexto dos escritórios contábeis.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Matheus; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Fatores Contingenciais e Sistemas de Controle Gerencial: uma investigação nos supermercados paraibanos. **ConTexto-Contabilidade Em Texto**, v. 23, n. 54, p. 02-21, 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/128010>. Acesso em: 02 ago. 2025.
- AVELAR, Ewerton Alex et al. O papel da gestão por algoritmos como suporte para os sistemas de controle gerencial na economia compartilhada: um estudo sobre a percepção dos motoristas de empresas do transporte por aplicativo no contexto brasileiro. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 16, 01-13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.182036>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/182036>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- AVELAR, Ewerton Alex et al. Sistema de controle gerencial e gestão por algoritmos: análise do caso UBER no Brasil e nos Estados Unidos da América. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 42, n. 2, p. 121-140, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i2.58799>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/58799>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- BARRETTA, Antonio Davide; NOTO, Guido. Management control practices in interorganizational initiatives: The case of a public program. **Financial Accountability & Management**, v. 39, n. 3, p. 493-513, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12349>. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/faam.12349?casa_token=HI--gV3IOQsAAAAA%3Ah69_zrnMvMeckmyix29gncf98IN5f_Tsl39V-xMm1PzJqGQxx7xx6gxDeQdCC_Z5APm3yN3WlMx9nCjV. Acesso em: 15 fev. 2026.
- BARROS, Hetila Ribeiro Nascimento de. Contabilidade digital: um estudo dos seus impactos nos dias atuais. **Revista Ft. - Ciências Sociais Aplicadas**, v. 29, ed. 144, p. 2025. DOI: <https://doi.org/10.69849/revistaft/cl10202503311423>. Disponível em: <https://revistaft.com.br/habilidade-digital-um-estudo-dos-seus-impactos-nos-dias-atuais/>. Acesso em: 03 jan. 2026.
- BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei; THEISS, Viviane. Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas INCU. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 2, p. 19-30, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n2t02>. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/725>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- BUIK, Marissa Margaretha Geertruida; PROPHITIUS, Lydia Fransiska. **How the drivers behind reporting affect the relationship between management control systems and sustainability reporting**: An empirical study. 2021. Disponível em: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9054278>. Acesso em: 15 fev. 2026.
- CHENHALL, Robert H.; MOERS, Frank. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 01-13, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368215000902?>. Acesso em: 5 ago. 2025.

COSTA, Ana Paula Andrade da; FERREIRA, José Ednaldo Zane. A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas das empresas: o papel crucial das informações contábeis. **REVISTA FOCO**, v. 17, n. 1, p. 01-19, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-005>. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3848>. Acesso em: 5 ago. 2025.

CRUZ, Ana Paula Capuano da et al. Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 99-113, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.48280>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/48280>. Acesso em: 12 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIUSTINA, Kelly Arent Della; GASPARETTO, Valdirene; LUNKES, Rogério João. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Capital Científico**, v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200004>. Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index. Acesso em: 01 jul. 2025.

JUNQUEIRA, Emanuel et al. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, p. 334-348, 2016. DOI: 10.1590/1808-057x201601890. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201601890>. Acesso em: 20 dez. 2025.

LIM, Weng Marc. What Is Quantitative Research? An Overview and Guidelines. **Australasian Marketing Journal**, v. 33, n. 3, 325-348, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/14413582241264622>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14413582241264622>. Acesso em: 13 ago. 2025.

LUCAS, João Victor et al. “Casa de ferreiro, espeto de pau”? Planejamento e controle orçamentário nos escritórios contábeis do estado do Paraná. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 20, n. 2, 2019. DOI: <https://doi.org/10.25110/receu.v20i2.7518>. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/7518>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MACHINI, Marcio et al. Controles Gerenciais em uma Rede de Educação Confessional. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 01-27 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v13n2e17723>. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/17723>. Acesso em: 11 ago. 2025.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000401>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MANNES, Silvana; BEUREN, Ilse Maria. Influência do uso de informações dos sistemas de controle gerencial nas habilidades de conversão de conhecimento. **Revista Contabilidade**

Vista & Revista, v. 33, n. 2, p. 01-25, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22561/cvr.v33i2.6422>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/6422>. Acesso em: 22 dez. 2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, Luciene dos Santos Errobidart et al. Ferramentas do sistema de controle gerencial para startups. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 29, n. 2, p. 72-85, 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5121>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MERCÊS, Rayssa Kelly Melo; SILVA, Rubiana Cristovão; ARAÚJO, Maria Andressa Lopes. Sistema de controle gerencial: uma revisão da literatura sobre sua interação com as estratégias de desenvolvimento sustentável. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 11, n. 3, p. 75–94, 2017. DOI: <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v11i3.22933>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/22933>. Acesso em: 5 jul. 2025.

MERLUGO, William Zilli; CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; PINHEIRO, Alan Bandeira. Transformação digital na contabilidade: os contadores estão preparados?. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 1, p. 180-196, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.48122>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441767903012>. Acesso em: 2 jul. 2025.

MONTEIRO, Januário José; BEUREN, Ilse Maria. Efeitos do debate do sistema de mensuração de desempenho e do conflito cognitivo na inovação ambidestra. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. 01-13, 2020. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.170418>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235262949013>. Acesso em: 1 jul. 2025.

MUCCI, Daniel Magalhães; BECK, Franciele; FREZATTI, Fabio. Configurações do processo orçamentário: análise de empresas que atuam no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 15, n. 1, p. 89-109, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2721>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2721>. Acesso em: 3 jul. 2025.

MÜLLER, Daniel Mateus et al. Contabilidade gerencial: uma análise bibliométrica. **Revista Conexão**, n. 12, p. 445-481, 2024. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/conexao/article/view/957>. Acesso em: 6 jul. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16. Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gabrielle Pereira de Oliveira; PRINTES, Liriel do Santos; AUZIER, Maria Eduarda Borges. Programa de qualidade contábil: o processo de implementação da ISO 9001: 2015 dentro de um escritório de contabilidade. **Revista Acadêmica Online**, v. 9, n. 48, p. 01-14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2023.101>. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1157>. Acesso em: 16 ago. 2025.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 14-27, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/sM3ngkqmcNtcq7hXDGvnPFN/?lang=pt>. Acesso em: 03 jan. 2026.

PAIVA, Aline da Silva Souza. **Proposição de ferramentas de controle gerencial para escritórios de contabilidade**. 2023. Relatório Técnico-Científico (Especialização em Contabilidade e Finanças) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponibilidade em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/87722>. Acesso em: 14 ago. 2025.

PANOSSO, Alceu et al. Influência das ferramentas de controle gerencial no desempenho: estudo empírico em empresas industriais paranaenses. **Enfoque: reflexão contábil**, v. 36, n. 2, p. 01-17, 2017. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v36i2.33462>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/33462?>. Acesso em: 12 ago. 2025.

PAZETTO, Celliane F.; MANNES, Silvana; BEUREN, Ilse Maria. Influência dos sistemas de controle e da folga de tempo na inovação de processos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 01-27, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200147>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/mCCX8GVmLcjzvC4kLHm5w9m/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 20 jun. 2025.

PELLIZZON, Dirceu Aparecido et al. Clima organizacional em escritórios de contabilidade de pequeno porte. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 2, p. 01-21, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i2.3556>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3556>. Acesso em: 20 jun. 2025.

RAMADHANTI, Azka Salsabila; LISDIONO, Purwatiningsih. Management Control System and Export Performance in an Indonesian Essential-Oil Exporter. **E-Jurnal Akuntansi**, v. 36, n. 1, p. 52-68, 2026. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJA.2026.v36.i01.p01>. Disponível em: <https://ejournal1.unud.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/3462>. Acesso em: 15 fev. 2026.

ROLL, Klaus Alex Müller et al. Instrumentos da contabilidade gerencial e desempenho organizacional de micro e pequenas empresas. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 14, p. 01-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.v14.1942>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1942?>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SANTOS, Guilherme Oliveira et al. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma revisão sistemática da produção científica de 2017 a 2021. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 28, n. 1, p. 94-109, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v28i1.81048>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/81048>. Acesso em: 4 jul. 2025.

SANTOS, Vanderlei dos et al. Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 1, p. 132-159, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5632>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/5632>. Acesso em: 03 jan. 2026.

SILVA, Carlos Eduardo Ferreira da; MOURA, Olivaldo Bandeira de. Profissão contábil: os desafios à sobrevivência mediante a transformação digital e a inteligência artificial. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, v. 16, n. 1, p. 01-20 2024. Disponível em: <https://reacfat.com.br/reac/article/view/324>. Acesso em: 03 jan. 2026.

SILVA, Victor Matheus Pedrosa da et al. Contabilidade digital: a contribuição da tecnologia no ambiente contábil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 8, n. 10, p. 23-37. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/tecnologia-no-ambiente-contabil>. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/tecnologia-no-ambiente-contabil>. Acesso em 03 jan. 2026.

SILVA, Wendel Alex Castro; ROCHA, Adriana Maria; MELO, Alfredo Alves Oliveira. Sistema de gerenciamento e controle interno: uma análise dos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte/MG e região metropolitana a partir da Taxonomia de Kaplan e Cooper. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 125-144, 2011. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v5i11.34789>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/34789>. Acesso em: 5 jul. 2025.

SIQUEIRA, Diego Dantas. **A influência dos fatores contingenciais nas práticas do sistema de controle gerencial sob a perspectiva dos princípios globais de contabilidade gerencial: um estudo empírico no setor industrial**. 2021. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20857>. Acesso em: 12 ago. 2025.

VAZ, Patricia Villa Costa; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Percepção de líderes e liderados sobre confiança e Sistema de Controle Gerencial em uma instituição de pesquisa brasileira. **Desafio online**, v. 8, n. 3, p. 419-439, 2020. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/7741>. Acesso em: 24 ago. 2025.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Bloco 1 – Sistemas de Controle Gerencial

Planejamento - Considerando o **planejamento** da empresa, indique seu grau de concordância para cada uma das assertivas abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de longo prazo do escritório.					
Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de curto prazo do escritório.					
Tenho conhecimento de como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos).					
Considero que a divulgação dos planos de curto e longo prazo é transparente.					
Considero que os canais de transmissão desses planos são adequados.					
Sou encorajado a compartilhar informações.					
Em meu escritório, assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial.					
Mudanças nos planos de curto e longo prazo do escritório podem ser sugeridas.					
Considero que os planos de curto e longo prazo estabelecem fronteiras adequadas de atuação.					
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos planos de curto e longo prazo do escritório.					

Controles Cibernéticos - Considerando o **orçamento e os controles financeiros** da empresa, indique seu grau de concordância para cada uma das assertivas abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento amplo sobre o processo de elaboração do orçamento do escritório.					
No escritório existem métricas para o caso de não cumprimento das metas orçamentárias.					
No escritório existem controles financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.					
No escritório existem controles não financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.					
Considero que a divulgação do orçamento e dos indicadores de desempenho é transparente.					
Considero que os canais de transmissão do orçamento e dos indicadores de desempenho são adequados.					
Sou encorajado a admitir meus erros.					
Mudanças nos indicadores de desempenho podem ser sugeridas.					
Mudanças no orçamento do escritório podem ser sugeridas.					
Considero que o orçamento é adequado.					

Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho e do orçamento.					
---	--	--	--	--	--

Recompensas e Compensações - Considerando os **sistemas de recompensa e compensação** da empresa, indique seu grau de concordância para cada uma das assertivas abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento sobre o processo e quem são os responsáveis pelo monitoramento e compensação do desempenho dos funcionários.					
Considero que a divulgação do processo de monitoramento e compensação dos funcionários é transparente.					
Considero que os canais de transmissão do processo de monitoramento e compensação dos funcionários são adequados.					
Mudanças no processo de monitoramento e compensação dos funcionários podem ser sugeridas.					
Considero que os planos de recompensa são consistentes.					
Considero que os planos de compensação são consistentes.					
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação do processo de monitoramento e compensação dos funcionários.					

Controles Administrativos - Considerando os **procedimentos internos** da empresa, indique seu grau de concordância para cada uma das assertivas abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Em meu escritório, há um organograma formal com a descrição de atividades, cargos e funções.					
Em meu escritório, as linhas de autoridade são seguidas à risca.					
Em meu escritório, há políticas e procedimentos formalizados que descrevem o que deve ser feito na organização.					
Considero que a divulgação do organograma e das políticas e procedimentos é transparente.					
Considero que os canais de transmissão do organograma e das políticas e procedimentos são adequados.					
Sou encorajado a falar a verdade.					
Sou encorajado a incentivar boas ações.					
Considero que a delegação das tarefas é apropriada aos cargos.					
Mudanças nas políticas e procedimentos do escritório podem ser sugeridas.					
O escritório incentiva que os funcionários tenham liberdade para tomar suas próprias decisões.					
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação das políticas e procedimentos do escritório.					

Controles Culturais - Considerando os **valores, crenças e normas** da empresa, indique seu grau de concordância para cada uma das assertivas abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento dos valores, normas e crenças que a empresa compartilha com seus gerentes e funcionários.					
Os valores pessoais dos funcionários influenciam os valores que o escritório dissemina.					
Há uma declaração por escrito da visão e missão do escritório.					
Há um código de conduta escrito para todos os funcionários.					
O código de conduta também define as ações inaceitáveis.					
O escritório incentiva a participação dos funcionários em atividades sociais.					
O processo de treinamento de novos funcionários se estende a acompanhar a adaptação deste novo membro algum tempo após sua contratação.					
O processo de seleção de funcionários leva em conta a capacidade de adaptação do novo membro.					
Acredito que os valores, crenças e normas da empresa acabam tendo reflexo na vida pessoal dos funcionários.					
Considero que a divulgação dos valores, crenças e normas é transparente.					
Considero que os canais para transmissão dos valores, crenças e normas são adequados.					
Acredito que recebo feedbacks construtivos.					
Mudanças nos valores, crenças e normas do escritório podem ser sugeridas.					
O processo de seleção e treinamento dos funcionários leva em conta as habilidades de cada um.					
O escritório incentiva que os funcionários desenvolvam novas habilidades.					
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos valores, crenças e normas da empresa.					

Bloco 2 – Identificação

Sexo:

- () Masculino
 () Feminino
 () Prefiro não responder

Idade (em anos)? ____

Escolaridade (maior nível):

- () Ensino profissionalizante
 () Graduação
 () Especialização e/ou MBA
 () Mestrado
 () Doutorado

Área de formação (referente ao maior nível de escolaridade):

☐ Técnico em Contabilidade

☐ Administração

☐ Técnico em Administração

☐ Direito

☐ Ciências Contábeis

☐ Outro: _____

Cargo ocupado no escritório:

Tempo de atuação no cargo/função atual (em anos):

Região de atuação do escritório:

Quantidade (em média) de clientes do escritório:

Principais serviços prestados pelo escritório:

O quanto conhece sobre Sistemas de Controle Gerencial:

☐ Pouco

☐ Muito

☐ Quase nada

No seu escritório, os Sistemas e Controle Gerencial são usados nas práticas de planejamento, orçamento, controles financeiros e outros aspectos de gestão:

☐ Pouco

☐ Muito

☐ Quase nada