



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS-CCSA
CAMPUS I-CAMPINA GRANDE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LEANDRO MATHEUS GONÇALVES DE SOUZA

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

Um Estudo de Caso nas Micro e Pequenas Empresas do setor Industrial e
Comercial de Confeções na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE

Campina Grande

2018

LEANDRO MATHEUS GONÇALVES DE SOUZA

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

Um Estudo de Caso nas Micro e Pequenas Empresas do setor Industrial e
Comercial de Confeções na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em
Ciências Contábeis, pelo Curso de Ciências Contábeis
da Universidade Estadual da Paraíba- UEPB – Campus I
– Campina Grande - PB

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Franco de Lima
Júnior

Campina Grande

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S719c Souza, Leandro Matheus Goncalves de.
Controladoria como ferramenta gerencial para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas (manuscrito) : um estudo de caso nas micro e pequenas empresas do setor industrial e comercial de confecções na cidade de santa cruz do Capibaribe-PE / Leandro Matheus Goncalves de Souza. - 2018.
59 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior ,
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Controladoria de gestão. 2. Gestão Organizacional. 3.
Análise de investimentos.

21. ed. CDD 658.152

LEANDRO MATHEUS GONÇALVES DE SOUZA

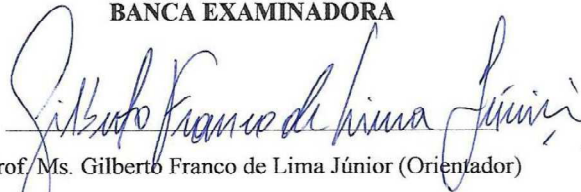
**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

Um Estudo de Caso nas Micro e Pequenas Empresas do setor Industrial de
Confecções na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em
Ciências Contábeis, pelo Curso de Ciências Contábeis
da Universidade Estadual da Paraíba- UEPB – Campus
I- Campina Grande - PB

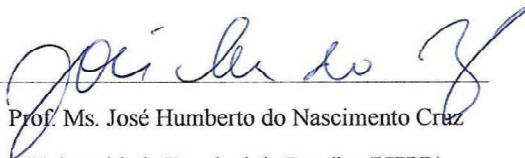
Aprovada em: 04/06/2018

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Gilberto Franco de Lima Júnior (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. José Humberto do Nascimento Cruz

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Marônio Monteiro do Rêgo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Disse Jesus aos judeus que haviam crido nele: "Se vocês permanecerem firmes na minha palavra, verdadeiramente serão meus discípulos. E conhecerão a verdade, e a verdade os libertará". João 8,31-32

RESUMO

A controladoria é uma ferramenta gerencial composta de um conjunto de metodologias e princípios advindos de diversas áreas, como economia, administração e, principalmente, a contabilidade, subsidiando em sua plenitude, até o último momento, a tomada de decisão do gestor. Esse instrumento e suas aplicações tornaram-se essenciais, principalmente nas MPE's devido à carência na gestão de seus recursos, e ao fato de serem as empresas que compõem em maior proporção a economia brasileira. O presente estudo tem como objetivo principal investigar o grau de utilização das ferramentas da controladoria na gestão das MPE's no setor de Indústria e Confecção na cidade de Santa Cruz de Capibaribe. Quanto à metodologia utilizada na pesquisa, divide-se em dois entendimentos, quanto aos fins, foram de natureza descritiva e exploratória, e quanto aos meios, foi aplicado questionários e foi feito entrevistas para entendimento dos fenômenos. Foi realizado um questionário e entrevista com 80 empresas, onde foram analisados a utilização das ferramentas de controladoria e os dados foram expostos por meio de tabelas e gráficos. Enfim, foi confirmado que existe uma carência na gestão organizacional dessas MPE's, tanto no recolhimento de informações, quanto na sua aplicação na gestão, sendo um dos fatores para a falta de continuidade dessas empresas.

Palavras-Chave: Controladoria. MPE's. Gestão Organizacional. Santa Cruz do Capibaribe.

ABSTRACT

Controlling is a management system composed of a set of methodologies and principles derived from several areas, such as economics, administration and, especially, accounting, supporting manager's decisions. This tool and its applications become especially important to SME due to the fact that these companies mismanage their resources, at the same time, because these companies are great proportion of Brazilian economy. The present study has as main objective investigate the degree of use of the SME management tools in the clothing industry sector in the city of Santa Cruz doCapibaribe. To do so,were used descriptive and exploratory ways.Questionnaires and interviews were done with 80 companies where the usage of controlling tool was investigated. The data collected was exposed on graphics and charts. Finally, it has been confirmed that there is a lack of organizational management practice and application, this might be a cause of many of these companies' failure.

Keywords: Controlling. SME. Organizational Management. Santa Cruz do Capibaribe.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Faixa Etária.....	36
Gráfico 2 -Nível de escolaridade/formação.....	36
Gráfico 3 - Período de Empresário.....	38
Gráfico 4 – Período de Atuação neste Ramo	38
Gráfico 5 - Número de Empregados Familiares x Número de Empregados Não Familiares	40
Gráfico 6 – Informação considerada mais importante no dia-dia da empresa	41
Gráfico 7 – Margem de Lucro empregado	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa Etária	35
Tabela 2 - Nível de escolaridade/formação.....	36
Tabela 3 – Período de Empresário	37
Tabela 4 – Período de atuação neste ramo	38
Tabela 5 – Número de Empregados Familiares x Número de Empregados Não Familiares	39
Tabela 6 – Informação considerada mais relevante no dia-dia da empresa	40
Tabela 7 – A origem das informações da questão nº6.....	41
Tabela 8 – Controle interno das contas a pagar e receber	42
Tabela 9 – Visão para o futuro	42
Tabela 10 – Alterações possíveis (questão 15)	43
Tabela 11 – Dificuldades da gestão (questão 15).....	44
Tabela 12 – Cálculo do custo	45
Tabela 13 – Margem de lucro empregado.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCAP	Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe - PE
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JUCEPE	Junta Comercial do Estado de Pernambuco
MPE's	Micro e Pequena Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVO DA PESQUISA.....	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CONTROLADORIA	18
2.2	CONTROLLER	20
2.3	CONTROLE INTERNO.....	21
2.4	PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	22
2.5	PLANEJAMENTO	25
2.6	EXECUÇÃO E CONTROLE	28
2.7	APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.
	REFERENCIAS	51
	APÊNDICE	54

1 INTRODUÇÃO

No mundo bastante globalizado, a informação se tornou uma ferramenta essencial nas tomadas de decisões nas empresas. Concorrência acirrada, inovação tecnológica, mudanças políticas, variações nos costumes e desejos dos clientes, ou seja, eventos internos e externos influenciam na tomada de decisão dos gestores, fazendo com que as empresas se adaptem a todo o momento aos seus clientes. Saber lidar com isso é o ponto chave para ter uma boa gestão. Dessa forma, é incontestável o uso da informação no processo de gestão, pois no cenário atual quem possui mais informação acaba tendo sucesso na missão e nos objetivos traçados para a organização.

Quando se fala em tomada de decisão, gestão de informações, a ciência que tem como principal função gerar informações fundamentais para a tomada de decisão é justamente a Ciência Contábil. Uma grande ferramenta para captar todas essas informações que são primordiais na gestão organizacional.

A Controladoria é uma ramificação da contabilidade, possui a associação de diversas áreas, essencialmente das ciências contábeis, com o intuito de uma gestão econômica, aliada a eficiência e eficácia, traduzindo a missão e o objetivo empresarial em metas para serem alcançadas. Como afirma Wahlmann (2003):

A Controladoria constitui uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade. Nas organizações representa o segmento responsável por propiciar um processo decisório de qualidade mediante o fornecimento de informações previamente analisadas.

Apóia a gestão nos aspectos de planejamento, execução e controle, sendo uma ferramenta que trata a informação como algo inerente a gestão, participando até o último momento da tomada da decisão, sendo uma contabilidade avançada, “a controladoria pode ser considerada como uma ciência contábil evoluída”. (PADOVEZE 2003, p.3)

No entanto, a controladoria não é uma ferramenta que se encontra com facilidade nas micro e pequenas empresas. Custos elevados, alto grau de controle, qualificação baixa de seus proprietários e falta de estrutura nas empresas. Grande parte delas se dispõe apenas de serviços terceirizados de escritórios de contabilidade, que envolvem apenas planejamento tributário, obrigações fiscais e recursos humanos.

De acordo com Yoshitake (1984,p.29,apud Wahlmann ,2003), defende que as funções da Controladoria podem ser exercidas tanto nas empresas de grande como de pequeno e médio porte. Em decorrência das dificuldades econômicas inerentes a sua estrutura

organizacional, são estas últimas as que mais necessitam dos instrumentos de controle gerencial.

Segundo o SEBRAE (2015), em 2013 a baixa escolaridade nos donos de negócios corresponde a 44%, média escolaridade com 41% e alta escolaridade 15%. Em contraponto, SEBRAE (2014), em 2011 a participação das MPE's na economia brasileira aumentou de 21% para 27%, correspondendo à grande maioria de número de empresas no país. No período entre 2009-2011, foi constatado um valor adicionado no setor de serviços da MPE de 36,3%, no setor de comércio 53,4% e indústria com 22,5%, segundo o SEBRAE (2014). Mesmo com a carência em qualificação, essas empresas significam uma parcela muito grande na economia nacional, reafirmando que são as que mais precisam de um subsídio na gestão organizacional.

No Agreste de Pernambuco, existe o Pólo de Confecções, composto por 10 cidades próximas as outras, que movimentam imensamente a economia local através da indústria de confecções, onde seus produtos são comercializados para importação e exportação, tendo o Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, o maior shopping atacadista da América Latina, principal ponto de comércio.

De acordo com as pesquisas do SEBRAE-PE (2013):

Há mais de 100 mil pessoas ocupadas em produzir peças de vestuário. Muitas, em empregos formais; a maioria, ainda não. Para se ter um marco de comparação, toda a indústria pernambucana emprega, formalmente, pouco mais de 200 mil pessoas.[...] Entre 2000 e 2010, a população total destes mesmos municípios cresceu 27%; ao passo que, entre 2000 e 2009 (último ano para o qual dados do produto municipal estão disponíveis), o seu PIB conjunto se expandiu 56%. Duas vezes mais rapidamente que a respectiva população, portanto.[...] uma vez e meia mais rapidamente que a economia do Brasil; uma vez e dois décimos mais rapidamente que a do Nordeste; uma vez e três décimos mais rapidamente que a de Pernambuco.

Dentre todas as cidades componentes do Pólo de Confecções, Santa Cruz do Capibaribe se destaca no aspecto de oportunidade de emprego, mencionado pelo relatório do SEBRAE-PE (2013):

A quantidade de pessoas ocupadas – trabalhadores contratados, familiares e proprietários das unidades produtivas – em atividades de produção de confecções nos dez municípios do Agreste pernambucano estudados é de 107 mil, sendo a maior quantidade de ocupações (38.973, 36% do total) a de Santa Cruz do Capibaribe [...]

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Diante desse mercado em constante mudança, com inovações tecnológicas cada vez mais acessíveis, novos mercados surgindo, costumes sendo reformulado, o que resta para os empreendimentos são se adaptarem a realidade e a seu principal público alvo: o cliente. Para isso o máximo de informações recolhidas é essencial para o sucesso e continuidade empresarial.

A Controladoria como ramificação da contabilidade, surge com o intuito de ser uma ferramenta relevante para ser utilizada diante desse cenário macroeconômico. Porém, não é uma ferramenta que se encontra com facilidade nas MPE's, devido a custos elevados, alto grau de controle, qualificação baixa de seus proprietários e falta de estrutura nas empresas. Perante o argumento exposto acima, de acordo com Yoshitake (1984,p.29,apud Wahlmann ,2003), defende que as funções da Controladoria podem ser exercidas tanto nas empresas de grande como de pequeno e médio porte. Em decorrência das dificuldades econômicas inerentes a sua estrutura organizacional, são estas últimas as que mais necessitam dos instrumentos de controle gerencial.

Portanto, as que mais necessitam de um suporte da controladoria são, justamente, as de pequeno e médio porte, subsidiando-as para sua elevação de patamar promovendo sua continuação no mercado.

Diante desse contexto, formula-se como problema da presente pesquisa a seguinte questão: **Como a Controladoria poderia subsidiar na gestão das Micro e Pequenas Empresas na Cidade de Santa Cruz do Capibaribe - PE?**

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Os objetivos do presente trabalho são divididos em dois grupos: objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a aplicação da Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas do setor Industrial e Comercial de Confeções na Cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Fazer um levantamento das Micro e Pequenas Empresas que usam conceitos de controladoria;
- b) Apresentar quais as ferramentas de gestão utilizadas;
- c) Elencar quais os tipos de suporte gerencial nessas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

As Micro e Pequenas Empresas possuem sua devida relevância no cenário econômico brasileiro, sendo como uma grande força para aquecer a economia, ou até mesmo como uma oportunidade de promoção individual, empreendedorismo, sendo um dos principais caminhos a serem seguidos como alternativa em crise ou até mesmo como oportunidade de mercado de fato, tendo capacidade de gerar e comportar muitos empregos. Segundo o SEBRAE (2014), em 2011 a participação das MPE's na economia brasileira aumentou de 21% para 27%, correspondendo à grande maioria de número de empresas no país.

No período entre 2009-2011, foi constatado um valor adicionado no setor de serviços da MPE de 36,3%, no setor de comércio 53,4% e indústria com 22,5%, segundo o SEBRAE (2014). Sendo variável bastante considerada pelo governo federal, quando se quer reaquecer o mercado através de injeção de dinheiro, isenções, empréstimos, dentre outros benefícios.

Não obstante, ao mesmo tempo em que possuem importância estratégica na economia brasileira, possuem uma carência enorme em capacitação. Segundo o SEBRAE (2015), em 2013 a baixa escolaridade nos donos de negócios corresponde a 44%, média escolaridade com 41% e alta escolaridade 15%.

No Agreste de Pernambuco, existe o Pólo de Confecções, composto por 10 cidades próximas as outras, que movimentam imensamente a economia local através da indústria de confecções, onde seus produtos são comercializados para importação e exportação, tendo o Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, como o maior shopping atacadista da América Latina, como principal ponto de comércio.

De acordo com as pesquisas do SEBRAE-PE (2013):

Há mais de 100 mil pessoas ocupadas em produzir peças de vestuário. Muitas, em empregos formais; a maioria, ainda não. Para se ter um marco de comparação, toda a indústria pernambucana emprega, formalmente, pouco mais de 200 mil pessoas.[...] Entre 2000 e 2010, a população total destes mesmos municípios cresceu 27%; ao passo que, entre 2000 e 2009 (último ano para o qual dados do produto municipal estão disponíveis), o seu PIB conjunto se expandiu 56%. Duas vezes mais rapidamente que a respectiva população, portanto.[...] uma vez e meia mais rapidamente que a economia do Brasil; uma vez e dois décimos mais rapidamente que a do Nordeste; uma vez e três décimos mais rapidamente que a de Pernambuco.

Dentre todas as cidades componentes do Pólo de Confeções, Santa Cruz do Capibaribe se destaca no aspecto de oportunidade de emprego, segundo mencionado pelo relatório do SEBRAE-PE (2013):

A quantidade de pessoas ocupadas – trabalhadores contratados, familiares e proprietários das unidades produtivas – em atividades de produção de confeções nos dez municípios do Agreste pernambucano estudados é de 107 mil, sendo a maior quantidade de ocupações (38.973, 36% do total) a de Santa Cruz do Capibaribe [...]

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Com o propósito de alcançar os objetivos apresentados no presente trabalho, divide-se em cinco capítulos da seguinte forma:

No primeiro capítulo aborda-se a parte introdutória do trabalho, ou seja, apresentação do tema, o problema, o objetivo da pesquisa (geral e específico), justificativa da pesquisa e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, onde se trata da Controladoria de uma forma geral, mostrando a amplitude oferecida pela a teoria, dando continuidade o capítulo também se dedica a figura do Controller e suas formas de exercer o seu trabalho. Descreve-se sobre processo de gestão organizacional, juntamente com suas fases: planejamento, controle e execução, finalizando o capítulo relatando sobre aplicabilidade da controladoria nas Micro e Pequenas Empresas.

No terceiro capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos, sendo eles: classificação quanto à forma de abordagem do problema, classificação quanto aos objetivos gerais, classificação quanto aos procedimentos técnicos, métodos de abordagem e universo e por último a amostra da pesquisa. O quarto capítulo se debruça nas análises dos resultados da pesquisa, demonstrando a quais ferramentas de controladoria são utilizadas nessas empresas e sua importância. Por fim, o quinto capítulo apresentando as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As apresentações da literatura têm por objetivo verificar as abordagens de vários aspectos associados à controladoria geral e nas micro e pequenas empresas, que levem a fundamentação da pesquisa.

2.1 CONTROLADORIA

A globalização, o avanço das tecnologias, as mudanças nos costumes dos consumidores, o avanço dos concorrentes, o mercado cada vez mais competitivo, são as realidades que fazem as organizações buscarem sempre se manterem atualizadas conforme as tendências e visando sempre a sua continuidade nesse mercado. A controladoria se torna uma ferramenta fundamental atualmente, por ser uma área que possui um conteúdo vasto, dando suporte necessário para gestão. Como afirma Wahlmann (2003, p.11):

A Controladoria constitui uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade. Nas organizações representa o segmento responsável por propiciar um processo decisório de qualidade mediante o fornecimento de informações previamente analisadas.

Com visão holística, a controladoria se torna peça chave na formação do planejamento estratégico e operacional, sendo essencial ter conhecimento amplo de diversas áreas, principalmente no setor financeiro da empresa. Conforme Mosimann (1999), entende a controladoria como um conjunto de métodos e princípios vindos de várias áreas, como administração, economia, psicologia, e principalmente contabilidade. Funcionando como uma gestão econômica, com a finalidade a eficácia empresarial, dando suporte à gestão.

O grande diferencial da controladoria frente à contabilidade tradicional, é a participação de todos os setores da empresa, principalmente na tomada de decisão, funcionando com uma contabilidade avançada. “A controladoria pode ser entendida como uma ciência contábil evoluída.” (PADOVEZE, 2003, p.3).

Participando desde o planejamento inicial até a análise das execuções desempenhadas conforme traçadas. A fiscalização, planejamento e o auxílio nas tomadas de decisões como principal alicerce, passando pelas questões sociais da empresa, como gestão de pessoas, motivação de funcionários para melhor desempenho de suas funções.

Segundo PADOVEZE (2004), a Controladoria é o grande responsável pela coordenação de esforços, visando à otimização da gestão, criação, implantação, operação e manutenção dos sistemas de informação que dá suporte ao planejamento e controle.

De acordo com Mosimann (1993, p.85, apud Padoveze, 2007, grifo nosso):

[...] a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um *órgão administrativo* com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e,
- b) Como uma *área do conhecimento* humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. ”

A controladoria como órgão administrativo é responsável pela disseminação da teoria para demais integrantes da entidade, como uma forma de alinhar as crenças e princípios dos colaboradores com as da empresa, como também, participa de todos os setores organizacionais, fornecendo o máximo de informações para apoiar o gestor no momento da tomada de decisão. E, como uma área de conhecimento humano, onde se torna um arcabouço básico, para os gestores.

A Unidade Administrativa como órgão empresarial compete em coordenar e disseminar essa modalidade de gestão por toda a organização, acumulando informações e esforços, através dos sistemas de informações e conceitos, garantindo condições positivas para execução dos gestores. Tendo como responsabilidades:

- Desenvolver condições para a realização da gestão: como o principal foco de toda organização é obter êxito através do reconhecimento de um ganho econômico, todos os gestores devem estar munidos de todas as informações possíveis para que a decisão tomada seja a melhor possível;
- Sistemas de informações: com uma grande quantidade de informações contidas em uma organização, sistemas e ferramentas de controles devem estar bem alinhados e sincronizados para sua utilização, com informações úteis e relevantes para a tomada de decisão. (CATELLI,2007).

Como também Almeida (2001), entende que “a controladoria não pode ser entendida como um método voltado ao como fazer. Dividindo em dois vértices: como ramo do conhecimento basilar do estabelecimento e o segundo como um órgão administrativo, responsável pela exploração do conhecimento e os sistemas.”

Segundo Monteiro e Barbosa (2011,p,43)

o objetivo principal da controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral. Em outras palavras a controladoria tem as seguintes funções: desenhar, implantar e manter estrutura de informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados; padronização dos procedimentos de mensuração; responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela empresa; promover a Garantia Patrimonial e o Controle Interno.

Dessa forma, compreende ser primordial esse instrumento de gestão, participando desde planejamento, até a execução do planejado, fazendo o controle do planejado e fazendo medidas corretivas.

De acordo com Padoveze (2003,p.36):

Para desenvolver as inúmeras atividades, ela necessita de informações que, em termos de enfoque sistêmico, é o subsistema de informação, o qual, por sua vez, pode ser classificado em duas grandes áreas:

- Os sistemas de informação de apoio às operações, que privilegiam as informações necessárias ao planejamento, execução e controle das atividades operacionais.
- Os sistemas de informações de apoio à gestão, que têm por objetivo o controle econômico da empresa.

Entende-se, portanto, que a contabilidade tradicional é fundamental, não podendo ser excluído com a chegada da Controladoria na entidade, e sim, harmonizada para que uma se alimente da outra, pois a escrituração vai ser essencial para que o controller tenha suporte suficiente para produzir as informações.

A missão da controladoria é garantir a fluidez e a viabilidade dos objetivos empresariais, zelando pelas informações, auxiliando os gestores para que o processo de gestão ocorra normalmente.

Segundo Padoveze (2003, p.36):

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação de controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade.

Cabe à controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados.

Quando do planejamento das atividades empresariais, a empresa espera atingir determinados objetivos econômicos para satisfazer os acionistas do empreendimento, e esses objetivos são o ponto central de atuação da controladoria.

2.2 CONTROLLER

Para desempenhar todas as funções que a controladoria requer, a figura do controller é o principal encarregado em transmitir todos os conceitos e teorias para a empresa e seus colaboradores, para que estejam em sintonia, garantindo a fluidez da gestão. É expressivo destacar sua importância devido a sua responsabilidade para desenvoltura das teorias da controladoria.

Figueiredo e Caggiano (2006, p.28), define da seguinte maneira:

É o gestor encarregado do departamento de controladoria e seu papel é, através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcançariam se trabalhassem independentemente.

O controller possui a tarefa de ligar a contabilidade, e seus artificios, com a gestão, e sua tomada de decisão. Importante ressaltar, que o seu papel é de auxiliar os gestores na tomada de decisão, sem executá-las, ou seja, participando de todo processo decisório – planejamento, execução e controle. Conforme complementa Padoveze (2007, p.3):

O papel do controller é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação dos gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial. É importante ressaltar que ele não é o responsável pelo alcance dos resultados planejados. Os gestores é que o são pela geração dos resultados de cada uma de suas áreas. À Controladoria cabe o monitoramento desses resultados em relação aos números planejados. A sua função é o de apoio, mas não da responsabilidade final pela obtenção dos resultados setoriais. Podemos dizer, então, que ela não toma decisões operacionais, exceto as necessárias para a condução de sua área de atividades. Como o processo decisório possui a participação integral do controller, se faz necessário que esse profissional tenha uma visão ampla de toda organização, focado nas necessidades do presente e do futuro da empresa.

Müller e Beuren (2010, p.109), afirmam que:

As empresas esperam que o profissional responsável pela controladoria tenha conhecimento e visão ampla em relação à contabilidade gerencial, que participe no desenvolvimento de atividades como planejamento, controle, informações, e da própria contabilidade, dentre outras funções voltadas para administração e supervisão de cada atividade que tenha impacto no desempenho da empresa.

Conforme visto até aqui, a função deste profissional é de suma importância para a empresa, considerada peça estratégica dentro das organizações, com sua visão ampliada em várias áreas, correlacionando todas as variáveis pertinentes para a tomada de decisão, traz a informação com excelência, garantindo aos poucos o cumprimento das metas, objetivos e missão estabelecidos.

2.3 CONTROLE INTERNO

Todas as empresas necessitam ter o setor de controle interno. Mesmo que não seja um setor específico, como nas microempresas, existe pelo menos uma pessoa responsável pelo o

controle interno da organização, o próprio proprietário da empresa, administrador, gerente, etc. O controle é feito com instrumentos contábeis e gerenciais, com o intuito de diminuir a margem de erro, evitar procedimentos ilegais, má condutas, dentre outros objetivos.

Segundo Almeida (2009,p. 63):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

O controle é feito através de uma fiscalização de todos os procedimentos organizacionais, de uma forma que garanta o cumprimento traçado (missão) através das metas e objetivos, conseguindo a eficiência e eficácia. Os gestores atentos percebem a importância desse setor ou, pelo menos, dos seus procedimentos para a empresa.

As vantagens de ter um controle interno são extensas, pois garante estabilidade necessária para operar, visão do caminho a ser trilhado, voltado sempre para a missão empresarial, com todos os setores trabalhando em harmonia.

Como entende Franco e Marra (2009, p.267):

Por controles internos entendemos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Portanto, mostram-se mais uma vez a importância da controladoria e a contabilidade compartilharem informações entre si, com o objetivo de juntar forças e gerenciar da melhor forma a organização.

Franco e Marra (2009, p.267);

O principal meio de controle de que dispõe uma administração é a contabilidade. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle conseqüente), enquanto em outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que prevêm a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente).

2.4 PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

O processo de gestão, considerado também como processo decisório, é um conjunto de etapas decisórias, que proporciona à empresa uma forma de passo-passo para alcançar o êxito. Basicamente, é dividido em três etapas: planejamento, controle e execução.

Padoveze (2004, p.26), considera:

O processo de gestão, também denominado de processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades.

Já Beuren (2002, p.32), entende que:

como órgão administrativo, é necessário o envolvimento da área de controladoria no processo de gestão da empresa, com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicação da pesquisa operacional, uso da estatística, entre outros recursos que possam tornar o sistema de informações, sob sua responsabilidade, mais eficaz.

Através desse processo de gestão os gestores planejam as ações e os planos, executa e depois avaliam o resultado de cada ação.

Figura 1: Fases do Processo de Gestão no modelo de gestão econômica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades 2. Ameaças 3. Pontos fortes 4. Pontos fracos 5. Produtos dessa fase; diretrizes estratégicas, políticas e os macro-objetivos organizacionais.
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais. 2. Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento da alternativa escolhida, em termos de volumes, prazos, preços, recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impactos patrimoniais, de resultados e financeiros. 3. Programa (ajustes no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do

	plano, no período.
EXECUÇÃO	4. Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos e os produtos gerados.
CONTROLE	5. Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas.

Fonte: CATELLI (2007, p.157)

O processo decisório é elaborado baseado nas metas, objetivos e missão da empresa, e a controladoria participa no fornecimento de informações para que cada etapa seja abastecida com dados relevantes para a tomada de decisão.

Figura 2: Etapas do Processo de Gestão

PROCESSO DE GESTÃO	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES
Planejamento Estratégico	Sistemas de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento operacional: Pré-planejamento	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário) Sistema de orçamentos (gerenciais)
Planejamento de longo, médio e curtos prazos	
Execução	Sistemas de padrões Sistemas de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
Controle	Sistemas de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

Fonte: CATELLI (2007, p.353)

2.5 PLANEJAMENTO

Com o mercado buscando inovações, testando a capacidade das organizações de se reinventar, os usuários cada vez mais exigentes, é necessário ter planejamento para saber como operar de uma forma que aspire as necessidades de todos, observando sempre a missão, objetivos e metas traçados anteriormente pela empresa. Através do planejamento que é capaz de enxergar boa parte das variáveis envolvidas no processo organizacional, já que nem tudo está no controle das organizações. “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro,” (Figueiredo e Caggiano, 2006, p.43).

Em qualquer processo organizacional o planejamento estratégico é fundamental. Programação do futuro no presente para alcançar missão operacional é uma estratégia mercadológica básica utilizada por diversas empresas. Fase que é formulado ou reformulado todas as estratégias empresariais com o intuito de alcançar sua missão.

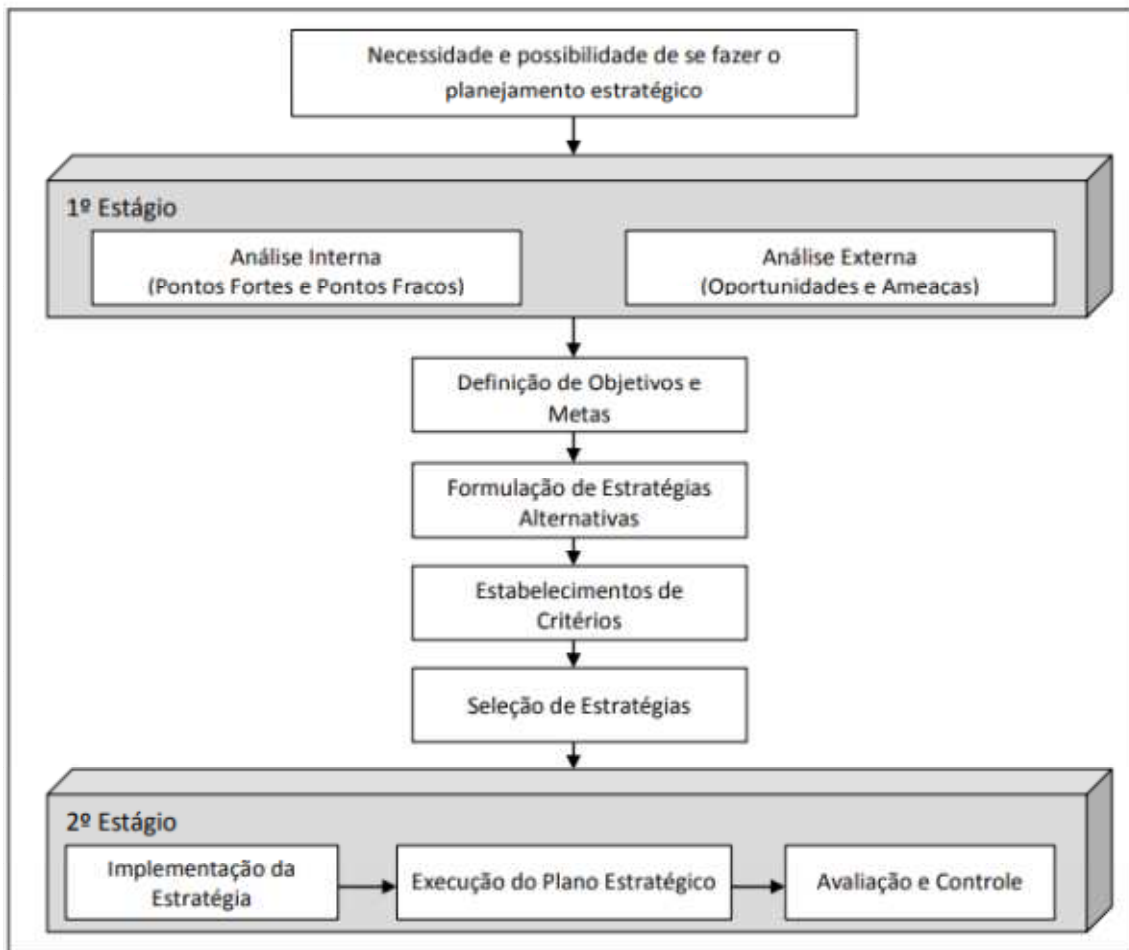
O Planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista (GLAUTIR E UNDERDOWN 1991, pág. 439).

Portanto, é necessário ter um planejamento organizacional bem estruturado, fundamentado nas três vertentes da controladoria: planejamento, controle e execução.

É fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa. (Padoveze 2004, p.27).

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação à longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. (Motta 1984, p. 11).

Figura 3: Processo Planejamento Estratégico



Fonte: NASCIMENTO; REGINATO (2013, p.153)

Diante da figura, percebem a estrutura do planejamento, formulado de acordo com os objetivos, metas e, principalmente, na missão empresarial. É feita a análise de todas as

variáveis possíveis, internamente e externamente. O papel da controladoria é, sobretudo, de participar de todo planejamento, dar o máximo de informações possíveis e acompanhar cada passo para que seja garantido o sucesso do plano estratégico.

Podem-se destacar como as principais vantagens do Planejamento Estratégico os seguintes fatores:

- estímulo à continuação;
- motivação dos funcionários;
- estabelecimento de padrões de desempenho;
- encorajamento de padrões de desempenho;
- encorajamento de atitudes a favor da renovação;
- determinação de prioridades organizacionais;
- gestão proativa;
- alocação de recursos de forma criteriosa;
- manutenção do equilíbrio da empresa no ambiente;
- conciliação das oportunidades, forças e fraquezas;

(NICOLAU DOS REIS, 2014)

No planejamento operacional, são traçado as atividades que serão executadas na empresa, mostrando os caminhos que serão trilhados, sendo um trabalho mais detalhado.

Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e a escolha de um plano de ação a ser implementado (CATELLI,2007,P.140).

Já Padoveze (2004, p.27) considera o planejamento operacional da seguinte forma:

Define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se, geralmente, através do processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa, e do processo de avaliação e aprovação deles.

É perceptível a relevância do planejamento operacional nas operações planejadas pela empresa. Nos permite antever gastos e custos que serão inevitáveis, visualizar possíveis baixas na estrutura organizacional, possibilitando investimentos.

As informações para a elaboração desse planejamento são disponibilizadas pelo controller, participando da elaboração do plano, analisando as questões econômicas, estruturais e monetárias.

Segundo Catelli (2007,p.140), as etapas do planejamento operacional são:

1. Estabelecimento dos objetivos operacionais;
2. Definição dos meios e recursos;
3. Identificação das alternativas de ação;
4. Simulação das alternativas identificadas;
5. Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
6. Estruturação e quantificação do plano; e
7. Aprovação e divulgação do plano.

2.6 EXECUÇÃO E CONTROLE

A etapa de Execução é a principal parte do processo de gestão, é a partir dela que serão postos em práticas tudo que foi planejado, podendo ou não serem atingidos os objetivos, como também cabe alterações nos planejamento elaborados.

Corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes nos programas com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. A fase de execução é exatamente aquela em as ações são implementadas e surgem as transações realizadas (CATELLI,2007,P.146).

Para o acompanhamento da execução é necessário um levantamento de dados que destrinche com detalhes se o planejamento elaborado está sendo seguido, para isso existe a figura do controller, representando a controladoria, será o responsável por colher todas as

informações relevantes e abastecer o proprietário. A controladoria, mais uma vez, vai acompanhar todos os processos, desde planejamento, durante a execução e no controle.

Com o mercado bastante aquecido e volátil, é necessário um acompanhamento eficiente dos dados, pois um planejamento feito com bastante antecedência possui a desvantagem de sofrer defasagem pela velocidade do mercado, com isso a controladoria colabora com o controle operacional.

De acordo com Catelli (2007, p.146), para o controle ser implementado com sucesso precisa seguir essas etapas:

1. Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. Reunir informações sobre o desempenho real;
3. Comparar o desempenho real com o previsto; e
4. Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Para a empresa obter sucesso nesse processo de gestão organizacional é necessário planejamento antes de tudo, que as informações levantadas pela controladoria sejam levadas em consideração, logo depois da execução, é necessário o acompanhamento do plano, se as projeções traçadas estão sendo correspondidas e obtendo êxito, caso contrário, é necessário intervenção da gestão para aplicar medidas corretivas.

2.7 APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Em seu trabalho, Wahlmann (2003), foi realizada uma retomada histórica sobre a controladoria e sua aplicação nas empresas da cidade de Ubatuba-SP, em virtude da problemática ligada aos níveis de mortalidade, utilizando de uma amostra de 40 empresas no segmento, de um universo de 1558.

Na pesquisa foi constatada uma média etária de quarenta anos para os proprietários, experiência profissional e uma grande maioria com formação nas áreas de administração e

economia, apesar de que as ferramentas utilizadas nas empresas não se aproximam das utilizadas na atividade acadêmica.

São citados várias distorções, dispostas da seguinte maneira por Wahlmann (2003): a) prevalece a informação da receita de vendas em detrimento das demais, tornando os custos e sua aplicabilidade indiferente; b) aspiram crescimento porém, não fazem nenhum tipo de planejamento; c) são conscientes da relevância de um sistema de informação porém, não fazem nada para aplicar; d) existe ausência de pretensão para colher novos conhecimentos.

Segundo o autor, o fator que contribui para a descontinuidade empresarial é justamente a falta de controle das informações internas e externas que são primordiais para analisar a saúde da empresa, dessa forma comprova que a fase do controle da controladoria é primordial como também o planejamento empresarial.

O contador, peça primordial principalmente nas micro e pequenas empresas, é visto como algo oneroso e um “mal necessário”, apenas uma figura que é obrigada para cumprir com as obrigações legais, sem utilização para administração empresarial. Mediante isto, é essencial que o contador revise sua maneira de trabalhar, seja capaz de disponibilizar além das obrigações legais e acessórias, com um sistema de informação básico capaz de comprovar a sua importância para gestão.

No trabalho de Oliveira (2005), afirma que a globalização fomentou a necessidade de implantar ferramentas gerenciais capazes de apoiar o gestor na tomada de decisão, acompanhando assim as constantes evoluções no mercado, com o intuito de aprimorar a operacionalização e conseguir a continuidade da empresa. Com isso, buscaram averiguar quais as carências, dificuldades enfrentadas pelo empreendedor do setor de Metal Mecânico do Vale do Itajaí.

Na pesquisa o autor observa a relevância de inserir uma unidade administrativa, gestora de informações, auxiliando no processo de gestão empresarial. Capaz de guiar os gestores para a melhor tomada de decisão, sendo capaz de promover um desenvolvimento sustentável, guiado pelo um eficiente sistema de informação, desta forma alcançando a missão empresarial e comprovando a amplitude garantida pela Controladoria.

Contudo, o autor constata que o principal fator de baixa na gestão do empreendimento é a falta de recursos, porém destaca também, a concentração da gestão administrativa em um gestor não capacitado, usando apenas a sensibilidade para as tomadas de decisão, algo que é totalmente insuficiente e inseguro para ser utilizado nos dias de hoje.

No trabalho de pesquisa de Lima (2007), onde foi evidenciada a importância do manuseio das ferramentas de controle gerencial para gestão rotineira nas Micro e Pequenas empresas da cidade de São Caetano do Sul, tendo como metodologia o método da conveniência e dedutivo, aplicando um questionário para 296 empresas, com retorno em 18,6%.

Os resultados obtidos por Lima (2007) foram surpreendentes, pois a empresa pesquisada possui um bom nível de controle, contrariando a intuição do pesquisador, onde as ferramentas são utilizadas, de fato, para a tomada de decisão e fiscalização, tendo à grande maioria das empresas a tomada de decisão totalmente direcionada por esses dados. Porém, poderia haver melhor manuseio dessas ferramentas de controle, com a exceção do controle orçamentário e financeiro.

Segundo Cunha Júnior (2009), na sua pesquisa, empresas micro e de pequeno porte possuem uma grande relevância no cenário econômico e ocupam os maiores postos na questão de fornecimento de emprego e possuem uma perspectiva de avanço por meio das inovações tecnológicas e terceirização de serviços. Mas, possuem uma taxa muito alta de mortalidade - 29% dos empreendimentos fecham com um ano e 56% fecham com 5 anos de funcionamento – apresentando de fato uma questão a ser resolvida e bastante comum nas outras pesquisas.

No trabalho de Cunha Júnior (2009), foi feita uma análise da situação dessas empresas no período de 2001 a 2005 no estado da Paraíba, identificando que o principal fator da falta de longevidade empresarial é justamente o gestor, a falha, portanto, vem da falta de capacidade ou, até mesmo, limitações cognitivas de gerenciar um estabelecimento empresarial, não tomando todas as decisões de forma plenamente racional, se baseando apenas no conjunto de crenças e valores.

Na pesquisa realizada por Queiroz (2005), foi feito um estudo com o intuito de investigar como está sendo o uso das informações contábeis na execução das atividades nas micro e pequenas unidades produtivas da Região do Seridó Potiguar, desnudando a pertinência econômica desses empreendimentos no estado do Rio Grande do Norte.

Foram analisados 143 micro e pequenas empresas da região, com destaque para Caicó e Currais Novos. Com 80 % ressaltando a figura do contador como fornecedor de informações, 69,1% dizem serem essenciais as informações contábeis para fins legais e 42,6% executam medidas que teve efeito na lucratividade com base apenas nos próprios instintos.

Dito isso, conclui-se que na pesquisa de Queiroz (2005), as informações contábeis são vistas como algo obrigatório e não participam como deveriam na execução de decisões, confiando na sua própria capacidade e na experiência comercial. Possuem certos controles manuais e simples, como também, relatórios gerenciais e financeiros, elaborados pelos próprios empregados ou pelos próprios gestores.

Foi verificado como é utilizado os sistemas de informações nas empresas de pequeno porte de confecção na capital pernambucana – com devida expressão econômica pelo seu desenvolvimento - onde corresponde por 25% das empresas industriais da capital. (TENÓRIO,2004).

Conclui-se na pesquisa de Tenório (2004), que possuem até utilização das ferramentas do sistema de informação, mas não integrado, tendo os processos de gestão organizacional, planejamento e controle, num período de 6 a 12 meses, portanto, muito tempo de carência para apurar as informações, acarretando em falta de tempestividade, um dos requisitos para se tomar uma decisão.

Na investigação feita por Lucena (2004), enfatizou o grande papel que a micro e pequena empresa possui no estado de Pernambuco, no município de Toritama, e também, na economia nacional. Com isso, busca mostrar as informações contábeis que subsidiam na tomada de decisão dos gestores das empresas de pequeno porte daquela região.

Foi detectado, pelo o autor, que as informações contidas são apuradas de forma informal e os gestores (empresários) são jovens empreendedores que seguem suas intuições e uma postura conservadora e possuem um grau de instrução elevado, porém há uma carência de sistema de informações para gerar de forma mais segura esses dados preciosos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a classificação da metodologia de pesquisa, tornam-se como fundamentação basilar os conceitos apresentados por Vergara (1990), onde dividem o tipo de pesquisa em dois entendimentos, quantos aos meios e aos fins:

- a) Quanto aos Fins – pesquisa descritiva, pois irá expor as características das empresas e de seus órgãos; pesquisa exploratória no sentido de tornar inteligível o que acontece nessas empresas.
- b) Quanto aos Meios – pesquisa de campo para aplicação de questionários, entrevistas e observação dos locais do acontecimento dos fenômenos supracitados; e também uma pesquisa bibliográfica, sobretudo, com a intenção de revisar o conteúdo basilar deste artigo.

Entendido como pesquisa descritiva, no sentido de expor as características constantes nas Micro e Pequenas Empresas na Cidade de Santa Cruz do Capibaribe, na área de gestão organizacional e conseqüentemente de seus gestores. Complementarmente, será uma pesquisa exploratória, com o intuito de entender e justificar os motivos de possíveis casos de má gestão e de boa gestão.

A pesquisa também será de campo para constatar de forma empírica os dados da empresa e também uma pesquisa bibliográfica, sobretudo, com a intenção de revisar e apresentar tais ferramentas da Controladoria essenciais no trato organizacional das Micro e Pequenas Empresas.

Quanto a universo e amostra da pesquisa, Vergara (1990), define da seguinte maneira:

Existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos; e não probabilística. [...] Da amostra não probabilística destacam-se aqui aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade. [...] por acessibilidade: longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles; por tipicidade: constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população

Quanto ao universo foi feito um levantamento de quantas MPE'S existem na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, classificadas na Indústria e Comércio de Confecção, através de pedidos de informações (ofícios) junto ao SEBRAE, ASCAP e JUCEPE. A ASCAP, só possuía a quantidade de associados à própria associação, que se classificavam nesse mercado (178), já o SEBRAE forneceu dados de uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2015, mas com um número total de 2.589 empresas atuantes na cidade sem distinções de atividades, e a JUCEPE até o momento da entrega do presente trabalho não respondeu aos pedidos. Contudo, o trabalho foi delimitado a 80 empresas que abrange o mercado de Indústria e Comércio de Confecções do município de Santa Cruz do Capibaribe, de acordo com a acessibilidade no recolhimento de informações, tornando possível realizar pesquisa e uma entrevista, conseguindo determinar de fato em qual posição se encontra a Controladoria na organização.

Portanto, os procedimentos das pesquisas se basearam em conceitos não probabilísticos, como a acessibilidade no recolhimento de informações, através de visitas por bairros principais, com isso tornou-se possível realizar a pesquisa e uma entrevista com os representantes empresariais, conseguindo determinar de fato em qual posição se encontra a Controladoria na organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta fase da pesquisa evidenciaram-se os resultados que foram colhidos, tabulados, expostos em gráficos e analisados, sendo estes realizados por meio de um questionário, o qual segue como apêndice. Onde foi possível por meio deste chegar a um entendimento sobre a visão dos microempresários em relação a controladoria e suas ferramentas.

A análise dos questionários se dará para que possamos entender como é a prática das atividades de gestão nas MPE's do setor Industrial e Comercial de Confecções da cidade de Santa Cruz do Capibaribe. Os dados serão apresentados através de tabelas, gráficos e textos, para que elaborássemos à compreensão do raciocínio.

A utilização do questionário é de caráter relevante para o estudo, podendo identificar a opinião real dos microempresários, na qual é necessário para obtenção dos resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.2 PERFIL DO EMPRESÁRIO

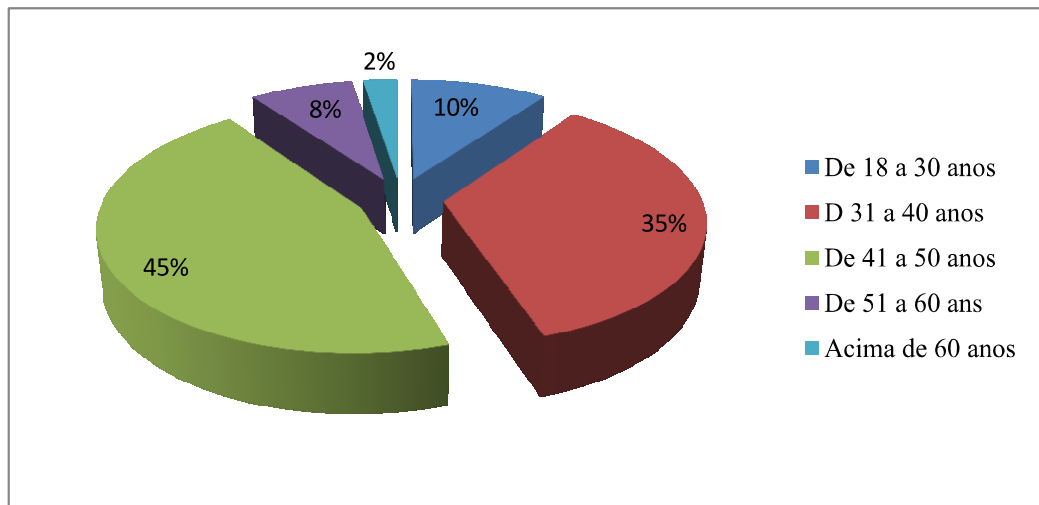
Após a aplicação dos questionários e da entrevista, procurei analisar na primeira questão, qual a faixa etária dos respondentes. Neste sentido, como evidenciado no gráfico 1 e tabela1, percebe-se que a maioria dos respondentes, tem idade entre 41 e 50 anos, constatou também que a segunda maioria é o grupo de 31 a 40 anos.

Tabela 1 - Faixa Etária

	Quantidade	Frequência Relativa
De 18 a 30 anos	8	10%
De 31 a 40 anos	28	35%
De 41 a 50 anos	36	45%
De 51 a 60 anos	6	7,5%
Acima de 60 anos	2	2,5%
TOTAL	80	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 1 - Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

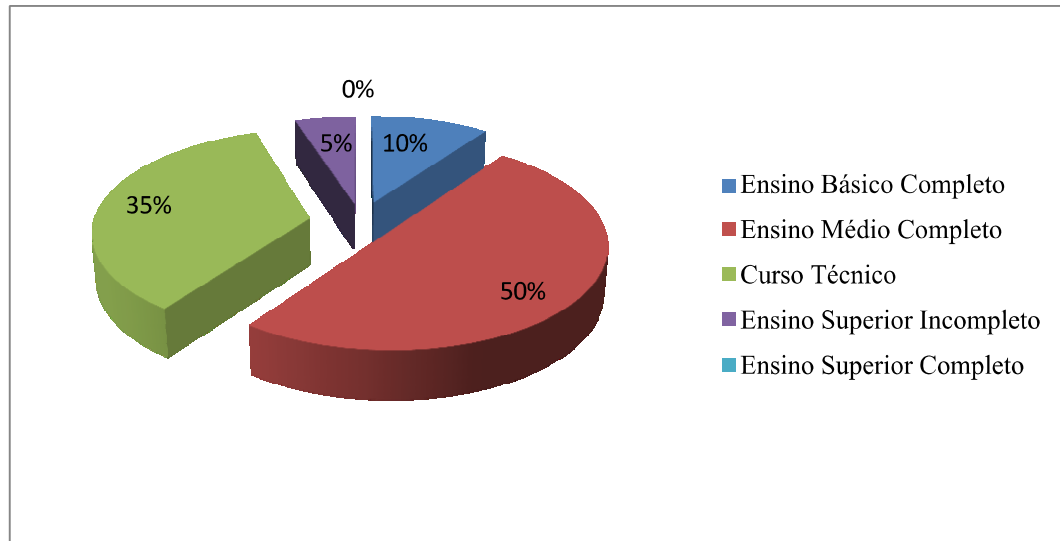
Quanto à segunda questão, foi elaborada para que pudéssemos classificar o nível de escolaridade/ formação dos respondentes que atuam nas indústrias de confecções da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, PE, foi evidenciado que 50% dos empresários possuem apenas o Ensino Médio Completo e 35% um Curso Técnico.

Tabela 2 - Nível de escolaridade/formação

	Nº de Empresários	Frequência Relativa
Ensino Básico Completo	8	10%
Ensino Médio Completo	40	50%
Curso Técnico	28	35%
Ensino Superior Incompleto	4	5%
Ensino Superior Completo	0	0%
TOTAL	80	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 2 -Nível de escolaridade/formação



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

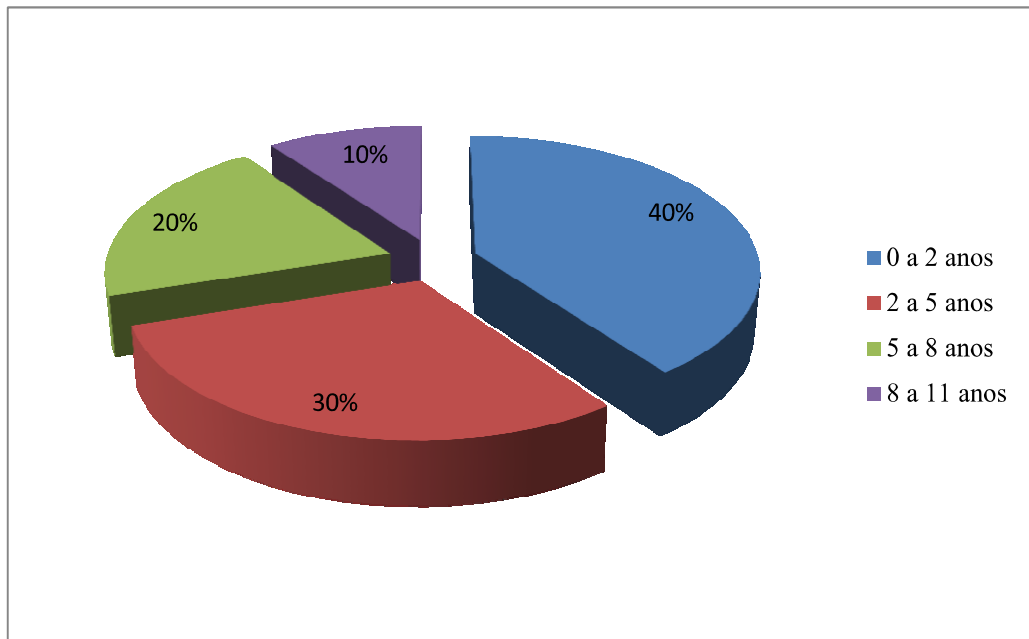
Em relação à idade das empresas pesquisadas, a grande maioria se concentra nos primeiros anos entre 0 e 2 anos, 2 a 5 anos, e a medida que vai passando o tempo vai diminuindo a quantidade de empresas, revelando um dado importante, não há uma continuidade considerável nessas empresas.

Tabela 3 – Período de Empresário

	Quantidade	Frequência Relativa
0 a 2 anos	32	40%
2 a 5 anos	24	30%
5 a 8 anos	16	20%
8 a 11 anos	8	10%
TOTAL	80	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 3 - Período de Empresário



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

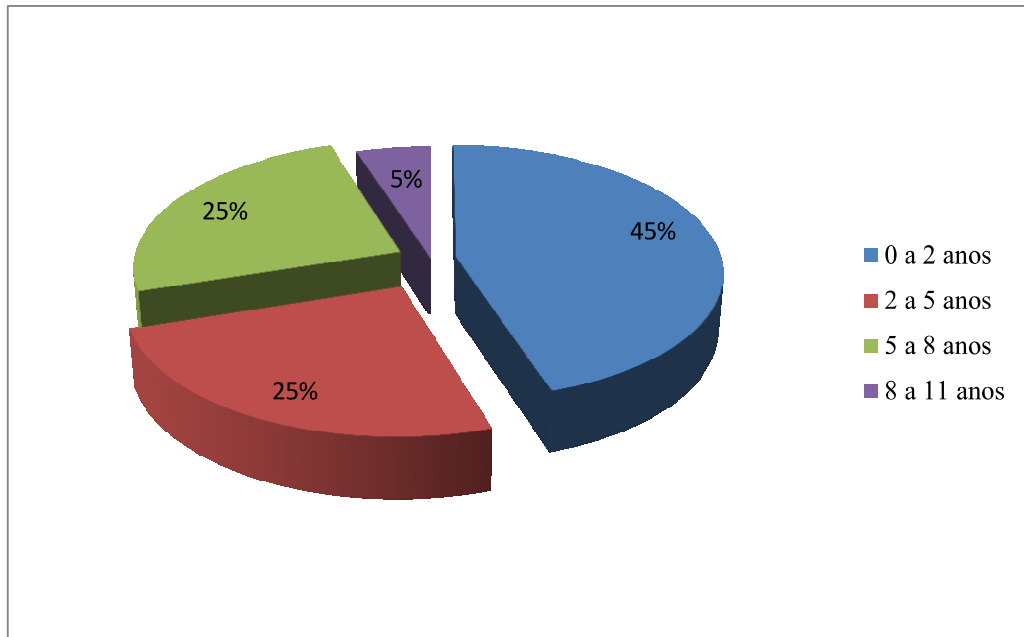
Esta questão sobre o período de atuação neste ramo demonstra uma similaridade com o tempo de empresário, com uma grande maioria nos primeiros 5 anos, e a medida que vai se passando o tempo vai diminuindo a constância. Parte disso se deve ao fato da abrangência desse mercado de confecção na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, PE, considerando esse mercado como, sem dúvida, bem vantajoso.

Tabela 4 – Período de atuação neste ramo

	Período	Frequência Relativa
0 a 2 anos	36	45%
2 a 5 anos	20	25%
5 a 8 anos	20	25%
8 a 11 anos	4	5%
TOTAL	80	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 4 – Período de Atuação neste Ramo



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

4.3 PERFIL DA EMPRESA

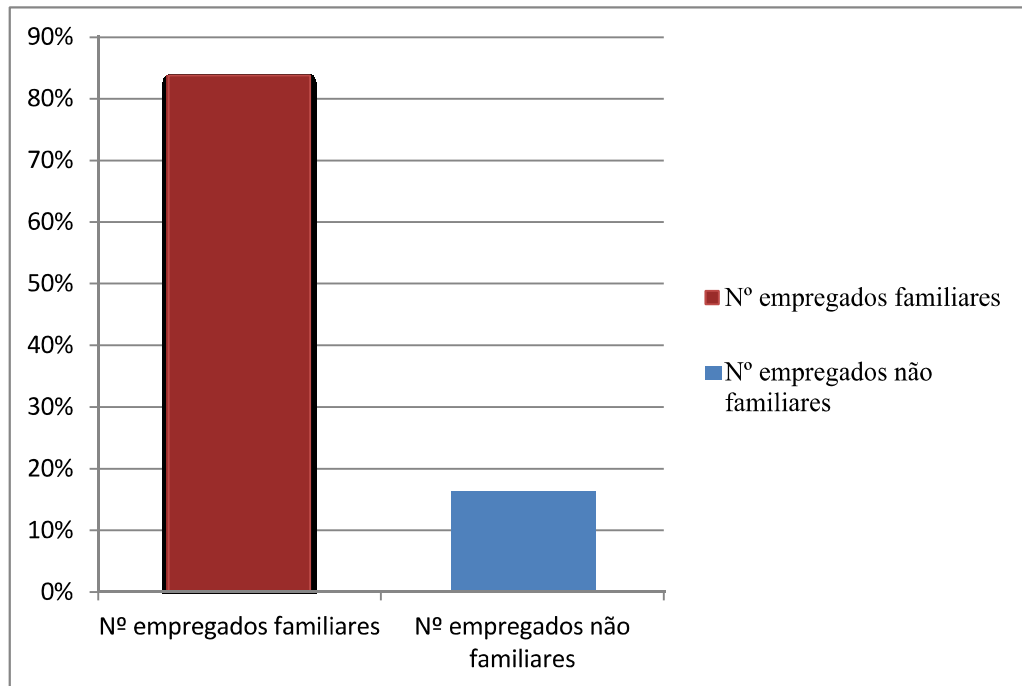
Diante do fato de terem muitas micro empresas, havia a possibilidade da existência de várias empresas familiares, desta forma, nesta tabela, mostra a grande quantidade de empregados familiares, com 83,75% das empresas entrevistadas, concluindo que, de fato, há uma grande quantidade de empresas familiares nesta cidade.

Tabela 5 – Número de Empregados Familiares x Número de Empregados Não Familiares

	Quantidade	Frequência Relativa
Número de Empregados Familiares	67	83,75%
Número de Empregados Não Familiares	13	16,25%
TOTAL	80	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 5 - Número de Empregados Familiares x Número de Empregados Não Familiares



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

4.4 CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELA EMPRESA

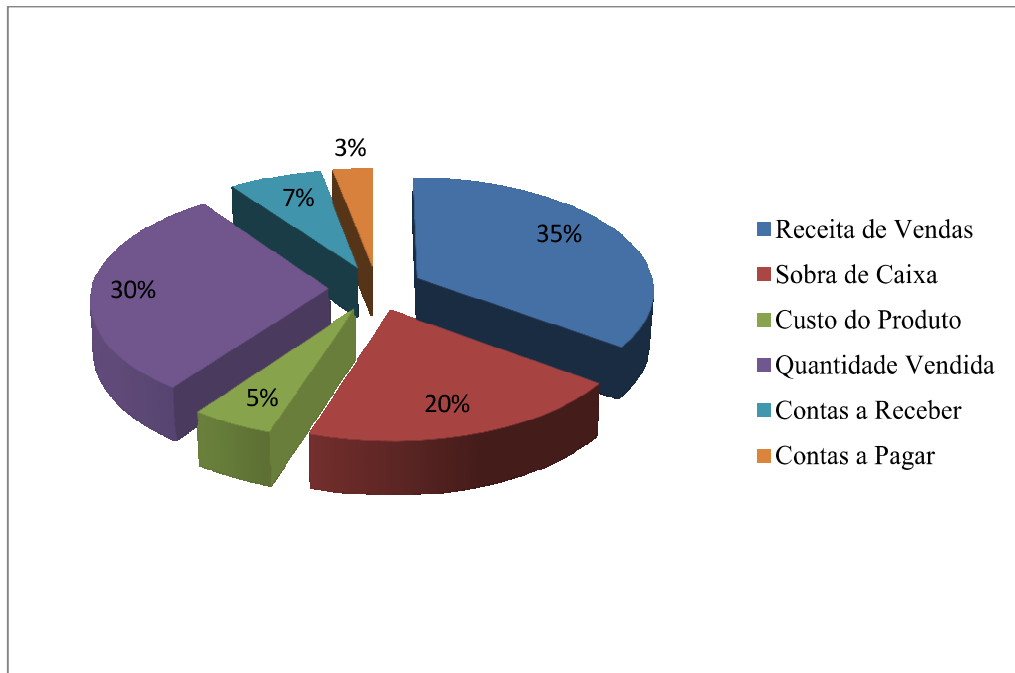
O empresário foi questionado qual informação é considerada a mais importante dentro da empresa, com base nos dados obtidos percebe-se a grande maioria opta pela Receita de Vendas (43,75%), seguido da Quantidade Vendida (37,50%), revelando a grande preocupação nas suas vendas e principalmente no Caixa (25%).

Tabela 6 – Informação considerada mais relevante no dia-dia da empresa

	Escolhas	Frequência Relativa
Receita de Vendas	35	43,75%
Sobra de Caixa	20	25%
Custo do Produto	5	6,25%
Quantidade Vendida	30	37,50%
Contas a Receber	7	8,75%
Contas a Pagar	3	3,75%
TOTAL	80	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 6 – Informação considerada mais importante no dia-dia da empresa



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Diante da tamanha preocupação com a saúde financeira da empresa, foi perguntado aos empresários de que forma é recolhida essa informação, qual a sua origem. Destaca-se que 40% são aptos a registros manuais, boletos e relatórios, seguidos de contagem física de produtos (22,5%) e o próprio setor de produção realiza a contagem física (17,5%), mostrando uma ausência de sistemas de informação.

Tabela 7 – A origem das informações da questão nº6

Conjunto	Respostas	Frequência Relativa
1	Obtidas através de controles internos como relatórios, boletos e outros registros manuais	40%
2	O setor de produção faz seu próprio controle juntamente	17,5%

	com contagem física dos produtos	
3	Existe a contagem física do caixa juntamente com controles manuais	22,5%
4	Há um sistema de informação para auxiliar no controle	10%
5	Não responderam nada	10%
	TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Logo depois foi questionada a forma do controle das contas a pagar e receber, bastantes relevantes para a saúde financeira empresarial. Dito isso, foi constatado mais uma vez um controle manual através de boleto e notas fiscais com 80%, seguido de um sistema de informação pouco expressivo com 10%.

Tabela 8 – Controle interno das contas a pagar e receber

Conjunto	Respostas	Frequência Relativa
1	Controle Manual através de notas fiscais e boletos dentre outros métodos manuais	80%
2	Sistema de informação	10%
3	Não responderam	10%
	TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

4.5 VISÃO ESTRATÉGICA DO EMPRESÁRIO

Em seguida, os empresários foram questionados quanto à visão para o futuro, quais são suas expectativas. O resultado foi algo conservador, manter o bom funcionamento da empresa com 43,75% das respostas, seguido de uma preocupação com o passivo da empresa, com 25% para o fim da inadimplência e 12,5% da diminuição dos impostos e encargos. A opção de crescimento e expansão da empresa (6,25%) foi uma das menos escolhidas, juntamente com a expectativa de aumento de vendas (7,5%).

Tabela 9 – Visão para o futuro

Conjunto	Respostas	Frequência Relativa
1	Manter o bom funcionamento da empresa	43,75%
2	Diminuir os impostos e outros cargos	12,5%
3	Conseguir superar a inadimplência	25%
4	Nenhuma perspectiva	5%
5	Crescimento e expansão da empresa até mesmo fora da cidade e do estado	6,25%
6	Aumentar as vendas	7,5%
TOTAL		100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Fazendo um paralelo com a visão do futuro, foi questionado quais alterações poderiam ser implementados na empresa. A maioria respondeu que a qualificação dos funcionários (35%) está precisando de uma melhora, juntamente com a aquisição de maquinário e equipamentos para aprimorar o produto (32,5%). Já o controle interno, uma das ferramentas de gestão ressaltadas neste trabalho, foi até considerada pelos respondentes com 18,75%.

Tabela 10 – Alterações possíveis (questão 15)

Conjunto	Respostas	Frequência Relativa
1	Aquisição de maquinário e equipamentos para aprimorar o produto	32,5%
2	Aumentar o controle interno da empresa e conseqüentemente melhorar a gestão	18,75%
3	Qualificação dos funcionários	35%

4	Aumentar a estrutura empresarial	7,25%
5	Não sabia o que falar	6,5%
	TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

4.6 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Quando questionados sobre quais os principais gargalos para entrave na gestão, foi constatado que o “custo Brasil”, como foi alegado por muitos, e a excessiva cobrança de impostos pelo Governo, não contribuem para manter o mínimo de funcionamento (75%), logo em seguida acentuam a burocracia como segundo fator (12,5%), como fator para a causa da dificuldade de gestão, como também a instabilidade econômica (5,75%), devido à falta de constância para se investir alcançar os resultados aspirados.

Tabela 11 – Dificuldades da gestão (questão 14)

Conjunto	Respostas	Frequência Relativa
1	Alto custo para manter o mínimo de funcionamento	75%
2	Instabilidade econômica	5,75%
3	Excesso de burocracia	12,5%
4	Dificuldade de conseguir capital de giro	3,75%
5	Falta de incentivos para empresas operarem de forma aceitável	3%
	TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

4.7 CÁLCULO DE CUSTO E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

O cálculo do custo e a margem de lucro são dois expoentes importantes na formação do preço e bastante utilizados no momento do planejamento inicial e no momento da execução do plano traçado. Foram questionados os empresários com o intuito de avaliar qual o grau de capacidade técnica de cada um e se realmente há uma base técnica na formação do preço desses produtos. Diante disso, foi constatado que 70% baseiam nos dispêndios totais para deixar o produto a ponto de venda, ou seja, faz um controle de forma manual, e em segundo momento, com 22,5% vem o uso dos sistemas de informações para a formação do cálculo do imposto.

Tabela 12 – Cálculo do custo

Conjunto	Respostas	Frequência Relativa
1	De acordo com o programa do sistema de informação	22,5%
2	Baseia-se em tudo que foi gasto para deixar o produto apto para a venda	70%
3	Não souberam responder	7,5%
	Total	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Logo em seguida, é respondida a questão da porcentagem utilizada, a margem de lucro, essencial para finalizar a formação de preço. Com 55% se baseiam no preço da concorrência e no preço de mercado e os demais aplicam 30% (25%) e 20% (20%) na margem de lucro.

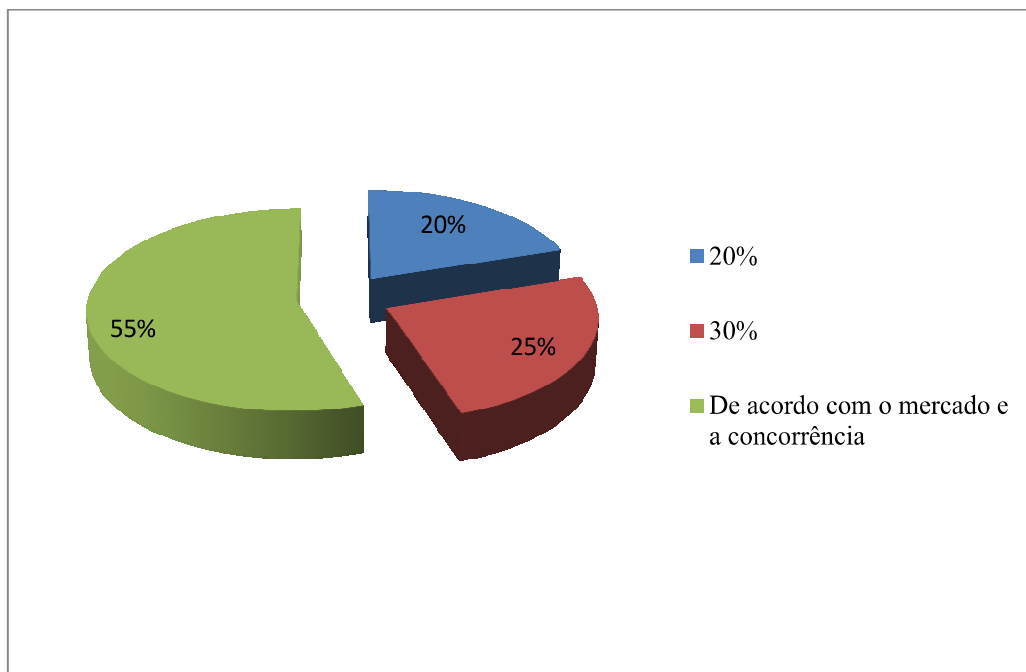
Desta forma se conclui que existe uma deficiência na formação do preço de venda, que é essencial para a busca de resultados, isto é, o lucro e a própria continuidade da empresa. Essa baixa se correlaciona com a baixa preocupação com o custo do produto (6,25%) na tabela nº6 e contrasta com a principal preocupação, a receita de vendas (43,75%) e a quantidade vendida (37,50%).

Tabela 13 – Margem de lucro empregado

Margem Percentual	Frequência Relativa
20%	20%
30%	25%
De acordo com a concorrência e o mercado	55%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Gráfico 7 – Margem de Lucro empregado



Fonte: Elaborado pela autor (2018)

4.8 FUNÇÃO DO CONTADOR

O contador é um profissional totalmente capacitado para subsidiar o empresário de grande porte como de pequeno porte. Pode se utilizar de várias ferramentas gerenciais para apoiar o microempresário na tomada de decisão, planejamento e controle, como também bastante responsável pelo trabalho burocrático que se faz necessário informar para cada órgão

regulador respectivo. A contabilidade, portanto, se faz presente e essencial no ramo empresarial, sendo a própria, uma das áreas de atuação do controller.

A questão número 13, corresponde ao suporte do contador para com a empresa, entendendo qual sua importância, campo de atuação e suas contribuições.

- a) 72,5% das empresas alegam que recebem apenas as guias de impostos e as folhas de pagamentos para serem pagas;
- b) Nenhum empresário alegou que o contador não conhece o estabelecimento empresarial, portanto, afirmando que acompanha sua evolução;
- c) 80% afirmam que não recebem qualquer relatório gerencial pelo o contador;
- d) 65% afirmam que quando possuem dúvidas gerenciais, o contador está sempre disponível para responder.

4.9 VISÃO EMPRESARIAL EM RELAÇÃO À CONTROLADORIA

Nessa parte de questões, é apresentado para o empresário o termo “Controladoria”, já que para a grande maioria dos empresários não tinha conhecimento de tal palavra, foi necessário trocar por algumas expressões como “Sistema Gerencial e Sistema de Informação Gerencial”, não distorcendo tanto o conceito real da palavra para melhorar a compreensão de todos. Dito isso, foi mais compreensível entre eles o uso dessas expressões, não necessitando de tanta explicação, facilitando o andamento do questionário.

Tabela 14 – Necessidade de ferramenta de gestão

Ferramenta de Gestão	Frequência Relativa
Sim	40%
Talvez	52,5%
Só se for gratuito	2,5%
Não	5%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Seguindo o questionário, foi perguntado a cada empresário se haviam necessidade de implantação de alguma ferramenta de gestão ou sistema de informação gerencial para

subsidiá-los na empresa. Praticamente a maioria (52,5%) respondeu Talvez e 40% responderam Sim, não ficando dúvida quanto era considerável a necessidade de implantação.

Porém, quando foram questionados se implantariam de fato algum sistema de informação, 65% ficaram condicionados a gratuidade do sistema, portanto a grande maioria, revelando o fato que poucos (Sim – 12,5% e Talvez – 12,5%) fariam tal investimento para melhoramento na empresa, retomando, talvez, ao fato de que muitos alegam dificuldades de superar a inadimplência e ter recursos mínimos para sustentar a empresa.

Já quando perguntados se fariam algum curso de ferramentas gerenciais para aprimorar suas técnicas de administração, 45% preferiram optar pela gratuidade e 32,5% preferiram o Sim e 12,5% ficaram na dúvida, revelando neste questionário que consideram a importância de uma capacitação.

Tabela 15 – Implantação do sistema de informações gerenciais

Implantação	Frequência Relativa
Sim	12,5%
Talvez	12,5%
Só se for gratuito	65%
Não	10%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

Tabela 16 – Curso sobre ferramentas gerenciais

Curso	Frequência Relativa
Sim	32,5%
Talvez	12,5%
Só se for gratuito	45%
Não	10%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pela autor (2018)

5 CONCLUSÃO

Conforme exposto no decorrer deste trabalho, a Controladoria é uma área que pode ser muito bem aproveitada pelas micro e pequenas empresas, diante a exposição de uma parte de suas ferramentas de gestão, como também por serem as empresas que mais necessitam de subsídio para aprimorar a sua gestão.

Diante do desenrolar deste trabalho, procurou-se evidenciar acerca da percepção dos empresários do setor da Indústria e Comércio de Confecção de Santa Cruz do Capibaribe, PE, sobre algumas ferramentas da Controladoria, se possui a utilização dessas ferramentas e até mesmo sobre a área propriamente dita. Portanto, foi possível examinar através do questionamento aplicado, compreender a verdadeira situação vivenciada pelos empresários da localidade.

Assim, foi possível concluir que os microempresários da cidade de Santa Cruz do Capibaribe possuem uma idade no intervalo dos 30 a 50 anos, pouca capacitação, já que a maioria possui Ensino Médio e Curso Técnico apenas, com uma experiência no ramo de trabalho entre 2 a 5 anos, e consideravelmente empresas familiares.

Observando a parte da gestão organizacional na prática, foi constatada uma carência enorme de técnicas acadêmicas e apresenta alguns aspectos que merecem destaque:

- a) Os microempresários estão totalmente focados nos dados referentes à receita de vendas, faturamento, caixa, ou seja, no resultado final, sendo indiferentes com outros dados totalmente relevantes como custos, formação de preço, planejamento operacional e controles internos;
- b) Possuem uma visão conservadora quanto ao crescimento e evolução da organização, preferindo manter o bom funcionamento e visando superar a inadimplência;
- c) Quanto aos Sistemas de Informações Gerenciais, demonstram certa importância, mas quando questionados sobre sua implantação não desperta interesse, preferindo não fazer esse tipo de investimento;
- d) Demonstram pouco interesse a reciclagem e capacitação para aprimorar as práticas de gestão.

Desta forma, diante da riqueza de ferramentas que podiam ser utilizadas por essas empresas, juntamente com a aplicação de conceitos da Controladoria, foi evidenciado tamanha a carência da gestão organizacional. Este fato, com certeza, é um dos principais

fatores da falta da continuidade de empresas. Ferramentas estas como o cálculo de apuração de custos, percentual de margem de lucros, sistemas de informações, coisas básicas para qualquer empresa é tratado com indiferença se baseando nas variáveis externas e não internas. A própria figura do contador é comparada como cobrador de imposto, já que está presente apenas para entrega de guias e folhas de pagamentos, enquanto nas grandes empresas, há sempre uma figura como contador ou até mesmo um controller para acompanhar desde planejamento inicial, execução do plano traçado e controles e medidas corretivas necessárias.

Portanto, os contadores das respectivas empresas possuem a missão de mudar essa imagem e passar aplicar tudo que foi aprendido na academia, levar para o microempresário além das obrigações legais como balanço, demonstração de resultados, os demonstrativos contábeis básicos, como também relatórios, formas de controles ou alguma estrutura simples de Sistema de Informação Gerencial, de forma que mostrem sua importância para evolução da empresa.

REFERENCIAS

ALMEIDA, L. B. et al. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. Auditoria: 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CATELLI, Armando. *Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. Ed.2. São Paulo: Atlas,2007.

CUNHA JÚNIOR, Ailton Menezes. Mortalidade e sobrevivência da micro e pequena empresa no Estado da Paraíba (2001-2005): uma abordagem institucional. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa,2009.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria Contábil: 4ª ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. Contabilidade teoria e prática. Londres: Pitman, 1977.

LIMA, Amadeu Nasciemtno. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. Dissertação de Mestrado: Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo- SP. 2007.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Uma Contribuição ao Estudo das Informações Contábeis Geradas pelas Micro e Pequenas Empresas Localizadas na Cidade de Toritama no Agreste Pernambucano. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2004.

MONTEIRO, José Morais. BARBOSA, Jenny Dantas. *Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as Micro e Pequenas Empresas*. Revista de Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-59, 2011(Mai/Ago).

MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle. Belo Horizonte, 1984.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas 1999.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da Controladoria empresas familiares brasileiras. São Caetano do Sul, 2010.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane; SOUZA, Marcos Antônio. Planejamento Operacional. In: Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. (org.). São Paulo: Atlas, 2007.

NICOLAU DOS REIS, Claudia Marchioti. Controladoria Estratégica. 2014. Disponível em: <HTTP:// <http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A1006P0426.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

OLIVEIRA, Edson Luiz de . Planejamento A utilização da Controladoria para o gerenciamento de pequena empresa do setor metal-mecânico do Médio Vale do Itajaí. Dissertação de Mestrado: URB-Blumenau-Sc. 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis, Controladoria Básica, São Paulo, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional*. Ed.2003. São Paulo: Thomson, 2007.

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar. Dissertação de Mestrado. Natal, 2005.

SEBRAE (2013). *Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, 2012: relatório de pesquisa.*

<https://www.sebrae.com.br>

SEBRAE (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: relatório de pesquisa. <https://www.sebrae.com.br>

SEBRAE (2015). Os Donos de Negócio no Brasil: Análise por faixa de Escolaridade (2003-2013): relatório de pesquisa. <https://www.sebrae.com.br>

TENÓRIO, José Nelson Barbosa. Um estudo sobre a utilização do sistema de informações nas pequenas empresas de confecção do Recife. Dissertação de mestrado. Universidade federal de Pernambuco. Recife, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16ª Edição. Editora Atlas.

Wahlmann, Gabriela Christina, *Um estudo exploratório sobre a atividade de Controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba*. 2003, 106 folhas. Monografia para obtenção de Bacharel em Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Módulo. Caraguatatuba, São Paulo, 2003.

APÊNDICE

Prezado respondente,

Este questionário é parte integrante da pesquisa intitulada: “CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESAS: O uso da controladoria nas Micro e Pequenas Empresas do setor Industrial de Confeções na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE”. Tem como finalidade coletar dados que servirá de base para a produção de um Trabalho de Conclusão de Curso-TCC. Não há a necessidade de identificação do respondente. Favor assinalar somente uma alternativa para cada questão. Desde já agradecemos por sua colaboração.

1) Qual a sua faixa etária?

- de 18 a 30 anos
- De 32 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

2) Qual o seu nível de escolaridade/ formação profissional ?

- Ensino Básico Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo qual _____

- Curso Técnico qual _____

3) Há quanto tempo é empresário?

- 0 a 2 anos

- 2 a 5 anos
- 5 a 8 anos
- Acima de 8 anos

4) Há quanto tempo atua neste ramo de negócio?

- 0 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 8 anos
- Acima de 8 anos

5) Perfil da Empresa

Idade de sua empresa	
Ramo de atividade	
Número de empregados familiares registrados ou não	
Número de empregados não familiares registrados ou não	

6) Qual dado que você considera o mais importante no dia-a-dia da empresa?

- receita de vendas
- sobra de caixa
- custo do produto
- quantidade vendida
- contas a receber
- contas a pagar
- preço da concorrência

() outra qual _____

7) Os dados indicados no item 6, como são obtidos?

8) Como são efetuados os controles de contas a pagar e a receber?

9) O que você aspira para o futuro de sua empresa?

10) Como é calculado o custo de seus produtos?

11) Na formação do preço de venda, qual é a sua margem de lucro adicionada ao custo?

() menos de 10%

() 10-20%

() 21-40%

() 41-60%

() 61-80%

() 81-100%

() acima de 100%

() Oriento-me apenas pela quantidade de demanda e pelo preço do mercado

() outra Qual _____

12) Qual é o suporte gerencial fornecido pelo o seu contador?

a) Recebo apenas as guias de impostos e folhas de pagamento.

Sim () Não ()

b) O contador conhece meu estabelecimento e acompanha minha evolução

Sim () Não ()

c) Recebo alguns relatórios gerencias que mostram o desempenho da minha empresa.

Sim () Não ()

d) Sempre que levo alguma dúvida gerencial ao contador, sou prontamente esclarecido.

Sim () Não ()

13) Quais seus maiores entraves para administrar o seu negócio?

14) O que necessita ser mudado ou alterado em sua empresa?

15) Você acredita na necessidade de sistemas para gerenciar informações?

Sim () Não ()

16) Você implantaria um sistema de gerenciamento de informações em sua empresa?

() sim () talvez () só se fosse gratuito () não

17) Você faria um curso que oferecesse ferramentas gerenciais para serem aplicadas diretamente na sua empresa?

sim talvez só se fosse gratuito não