



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA- UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS- CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA- DAEC

GERLANE SILVA OLIVEIRA

CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO FINANCEIRO PARA
MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CAMPINA
GRANDE, PB

CAMPINA GRANDE - PB

Outubro/2016

GERLANE SILVA OLIVEIRA

**CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO FINANCEIRO PARA
MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CAMPINA
GRANDE, PB.**

O presente artigo foi elaborado com objetivo de ser apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba. Com ênfase na área de finanças. Tem como finalidade a obtenção da nota na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), além de ser requisito final para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ma. Anne Isabelly Pereira das Neves.

CAMPINA GRANDE – PB

Outubro/2016

É expressamente proibida 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 da dissertação.

O48c Oliveira, Gerlane Silva
Controladoria como instrumento financeiro para
microempresas e pequenas empresas da cidade de Campina
Grande - PB [manuscrito] / Gerlane Silva Oliveira. - 2016.
30 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Porfa. Ma. Anne Isabelly Pereira das Neves,
Departamento de Administração".

1. Controladoria. 2. Gestão financeira. 3. Micro empresa. 4.
Controle financeiro. 5. Pequenas empresas. I. Título.

21. ed. CDD 658.151

GERLANE SILVA OLIVEIRA

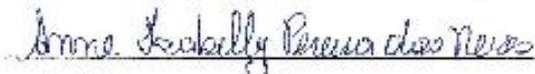
CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO FINANCEIRO PARA
MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CAMPINA
GRANDE, PB

O presente artigo foi elaborado com objetivo de ser apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba. Com ênfase na área de finanças. Tem como finalidade a obtenção da nota na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), além de ser requisito final para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: 9,0

Aprovado em 25 de Outubro de 2016

BANCA EXAMINADORA



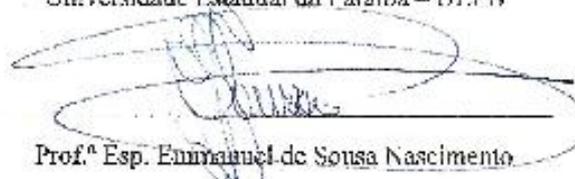
Prof.^aMa. Anne Isabelly Pereira das Neves

Universidade Estadual da Paraíba – UEPB



Prof.^a Dra. Viviane Barreto Motta

Universidade Estadual da Paraíba – UEPB



Prof.^a Esp. Emmanuel de Sousa Nascimento

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO FINANCEIRO PARA MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE, PB

Gerlane Silva Oliveira*

Anne Isabelly Pereira das Neves†

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar as práticas da controladoria como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas, aprofundando o estudo da controladoria por meio da utilização de suas práticas. Para isso foi desenvolvido uma pesquisa exploratória seguindo as metodologias descritiva e observacional, com abordagem quali-quantitativa, utilizando um questionário estruturado. Os resultados indicam que nenhuma empresa tem um setor nomeado como controladoria, ficando a cargo de outros setores realizarem as funções deste setor. Mesmos assim, a maioria das práticas da controladoria são implementadas nestas organizações, o que é importantíssimo para o bom andamento do negócio. Assim, o estudo propõe que as micro e pequenas empresas adotem este setor como prática no interior de seu trabalho, implementando as ferramentas necessárias da controladoria para o suprimento de informações e a tomada de decisão.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão; Micro empresa.

* Graduanda do Curso de Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: gsoliveira23@hotmail.com.

**† Professora Orientadora Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidad San Carlos – USC. E-mail: anneisabelly@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

As Microempresas e Pequenas Empresas têm desempenhado um papel importante e atuante nos dias atuais, considerando esse cenário de mudanças, desafios e novas oportunidades gerados pela crise financeira. As pessoas estão investindo em conhecimentos e habilidades para criação de seu novo negócio. Desta forma, surgem as Microempresas (ME) e Pequenas Empresas (EPP), que na legislação nacional são definidos conforme o faturamento (artigo 3º da LC nº 123). Microempresa é toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Empresa de Pequeno Porte é aquela que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

A controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados. (CARVALHO, 1995, p. 63 apud CALIJURI, 2004, p. 40). Beuren (2000) complementa o conceito de controladoria quando menciona que a atribuição desta é dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa, na medida em que mantêm os gestores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa. Para Figueiredo & Caggiano (1997) o objetivo da controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

A Controladoria nas microempresas e pequenas empresas surge com a finalidade de buscar respostas ágeis nas mudanças que ocorrem de maneira contínua e imprevisível. Seu foco é a criação de valor para a empresa e para os acionistas, valor esse que só será obtido pelos gestores das diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, inseridas em processo de gestão claramente definido.

Desse modo, a implantação da controladoria como instrumento financeiro pode trazer benefícios para as ME e EPP, evitando assim a mortalidade precoce, já que de acordo com um levantamento feito pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio

às Micro e Pequenas Empresas), 49,9% das pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência; 56,4% conseguem se manter no mercado por até três anos, enquanto 59,9% fecham suas portas em quatro anos de atividades. Os principais motivos são falta de capital de giro, elevada carga tributária e falta de clientes. No entanto, especialistas também culpam a burocracia. (CHEMIN apud MARION, 2009, p. 5).

Vários estudos já foram realizados sobre o tema, como por exemplo: GONÇALVES (2011), AMORIM (2011); LOSILLA (2003), ROCHA (2003); ROSENDO (2015).

O estudo tem como base teórica 2010, PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS; 2007, PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS; 2003, PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS; 1999, MOSIMANN, CLARA PELLEGRINELLO; As empresas devem se preocupar com um processo de gestão bem desenvolvido e com uma estrutura organizacional bem delineada para sua sobrevivência.

Dentro do contexto, o trabalho propõe-se a responder a seguinte questão: “as microempresas e Pequenas Empresas estão utilizando as práticas de controladoria para a tomada de decisão financeira?”, tendo como objetivo identificar as práticas da controladoria como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.

Para atingir o objetivo deste artigo, além desta introdução, o trabalho destacará a fundamentação teórica, a função da Controladoria, a metodologia adotada, a análise dos resultados com base no questionário aplicado e, por fim, as considerações finais ou conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Controladoria Empresarial

A controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com fusões de empresas que formaram grandes organizações aumentando a complexidade de suas atividades. No Brasil foi incorporada à prática empresarial com a instalação das multinacionais americanas no país. A controladoria varia de empresa para empresa dependendo, do ambiente institucional no qual está inserida, porém mantendo a característica básica de

departamento responsável por gerar informações necessárias para a tomada de decisões.

Atualmente, por causa do maior número de empresas, das mudanças e exigências do mercado, da dificuldade econômica e da crescente preocupação com a sustentabilidade, exige-se cada vez mais por parte dos gestores uma administração eficiente e eficaz.

A controladoria conquista espaço como instrumento de apoio e fornecimento de informações que proporcionem os elementos adequados à correta administração das diferentes áreas existentes na empresa. Neste sentido, a controladoria ganha um papel significativo nas organizações, no apoio e fornecimento de subsídios necessários aos gestores, no planejamento e controle das atividades desenvolvidas pela empresa. (FERNANDES, 2009).

De acordo com Mosimann et al. (1993, p.85), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica podendo ser visualizada sob dois enfoques. O primeiro, como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa; o segundo, como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Na visão de órgão administrativo, a controladoria se torna a unidade administrativa que rege, estabelece e é responsável por assegurar que as metas da organização estabelecidas por seus gestores, como forma de garantir o lucro, sejam asseguradas. Vista, portanto, como uma unidade administrativa, a controladoria é responsável pela organização e disseminação dos conceitos e dos sistemas de informações, sendo considerada, segundo Catelli (2001, p.345), [...] como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzem à otimização do resultado global da organização.

Portanto, como órgão administrativo que é, a controladoria tem como principal objetivo garantir as informações necessárias e adequadas aos gestores quanto ao processo decisório, com finalidade colaborativa na obtenção da eficácia empresarial de cunho econômico por meio da coordenação dos esforços dos gestores. (MOSIMANN; FISCH, 1999, p.88).

Segundo Catelli e Guerreiro, citados por Padoveze e Benedicto (2005), “a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização dos seus resultados”.

No entendimento de 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.

Com o objetivo de cumprir a missão a qual lhe cabe, a controladoria deve, segundo Almeida et al. *Apud* Catelli (2001, p.347), promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica e promover a integração das áreas de responsabilidade. E, para atingir estes objetivos, devem-se obter resultados econômicos condizentes com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob uma ótica de gestão econômica abordando o enfoque de gestão sistêmica.

Para Fernandes (2009, p.12), a controladoria:

[...] não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas, sim, a todo o processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando, desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, objetivando com isto a otimização de resultados.

Sendo assim, a controladoria deve ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo da abrangência da Contabilidade a faz ser mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria. Uma unidade da empresa com funções de gerenciamento, decisão e informação, que busca aperfeiçoar o desempenho financeiro de uma empresa, com o intuito de alcançar resultados que sigam de acordo com seus objetivos.

2.2 A controladoria e suas funções

A controladoria é um órgão que exerce várias funções no intuito de viabilizar o processo de gestão da organização. Ela subsidia o processo de gestão na medida em que o adapta à realidade da organização, de acordo com o ambiente em que ela se encontra, no qual estará sendo materializada, tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases deste, por meio de um sistema

de informação que permita simulações e projeção sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão (CATELLI, 2001).

Para Kanitz *apud* Mosimann e Fisch (1999), a principal função da controladoria é a gestão e a implantação dos sistemas de:

Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, dentre outros;
Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
Coordenação – visando centralizar as informações, bem como sugerir soluções;
Avaliação – com intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
Planejamento – viabilidade e determinação de planos e análise para verificar se realmente estes servirão de base para uma avaliação posterior;
Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Para que possam se tornar mais eficientes no mercado, as organizações buscam na controladoria subsídios operacionais e organizacionais para que o processo decisório seja dotado de informações precisas de todo o procedimento interno da empresa. Para tanto, de acordo com Nascimento e Bianchi (2005), é relevante que a controladoria implemente e monitore os sistemas de controles internos necessários para salvaguardar os ativos e para manter a integridade dos registros contábeis.

Nascimento & Bianchi (2005) dão importância significativa no processo de gestão às dimensões de controle e as classificam em: operacional, físico-financeira e prescritiva. A primeira dimensão apresentada é a de controle operacional, que é estruturada tendo por base o processo de gestão da organização e que pode se subdividir em: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. A próxima dimensão é a de controle físico-financeiro, que tem em sua definição o registro e o controle de eventos de cunho econômico nas empresas, é estruturada com base nos controles que fazem parte do sistema de informações gerenciais, que são: controle contábil, controle de custos, controle de estoques e controle de ativo. A terceira e última dimensão de controle é a prescritiva, que pode ser percebida como um conjunto de normas e regras formais de controle interno, com vistas a garantir a confiabilidade das informações e dos controles.

Portanto, pode-se dizer que a Controladoria é um órgão dentro da empresa que apoia o processo de gestão e de tomada de decisão, disponibilizando e

garantindo informações precisas, tanto de avaliação quanto de controle das várias áreas.

2.3 Controller

O gestor da controladoria, denominado *controller*, tem um papel importante na gestão das organizações. Ele é responsável por executar seus fundamentos e orientar os gestores da organização no alcance das metas, tornando o processo eficaz.

Segundo Heckert e Willson (p.9), a essência da função de *controller* é uma visão proativa, totalmente voltada para o futuro. Essencial para a compreensão apropriada da função de controladoria é uma atitude mental que energiza e vitaliza os dados financeiros por aplicá-los ao futuro das atividades da companhia. É um conceito de olhar pra frente, um enfoque analiticamente treinado, que faz balanço entre o planejamento administrativo e o sistema de controle. Portanto, o papel do *controller* é essencial dentro da organização, uma vez que exerce influência sobre os gestores. Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), o *controller* exerce influência na organização na medida em que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

A função de *controller* surgiu pela necessidade nas organizações por causa da elevação da demanda por parte dos executivos em encontrar soluções para problemas financeiros complexos; a concorrência cada dia mais acirrada devido à globalização dos negócios; desenvolvimentos e aprimoramentos de técnicas de gestão com utilização de modernos sistemas computacionais.

O *controller* é um profissional multifuncional, que desempenha funções em diversos setores como contabilidade, administração e finanças e que geralmente assume um cargo de confiança da organização (FERNANDES, 2009).

Dentre as funções classificadas e que são desempenhadas pelo *controller*, o Financial Executive Institute *apud* Horngren (1985, p.11) sugere sete:

- Planejamento para o controle – visa constituir, coordenar e manter um plano para o controle das operações;
- Relatórios e interpretação – visa controlar o orçamento pré-estabelecido através da medição da performance operacional das diversas unidades organizacionais;

- Avaliação e assessoramento – essa função requer a análise dos principais objetivos da organização, bem como dos meios disponíveis para alcançá-los;
- Administração tributária – o *controller* deve ter amplo conhecimento da legislação sobre tributos, uma vez que mudam sempre;
- Relatórios para o governo – para suprir o governo e a comunidade como um todo, com informações contábeis e financeiras da organização, o *controller* deve ter relevantes conhecimentos dos princípios contábeis e da legislação societária;
- Proteção de ativos – o profissional deve ser capaz de gerir um sistema de controle com vistas a salvaguardar os ativos da empresa;
- Avaliação econômica – essa função exige capacidade de trabalhar com cenários econômicos.

Enfim, o papel do *controller* pode ser resumido em monitoramento dos sistemas de informações gerenciais; apoio aos demais gestores; influência; persuasão; não toma decisões operacionais, exceto os da sua área. (2010, PADOVEZE, p. 37).

O *Controller* atua com informações para instruir as diversas áreas da empresa, realizando análises de desempenho, analisando propostas de atividades que serão exercidas pelos gestores e contadores. Deve estar sempre atento aos riscos e verificar sempre a viabilidades dos projetos da empresa na intenção de reduzir os custos e melhorar o desempenho das atividades dentro da empresa.

2.4 A controladoria nas micro e pequenas empresas

Com base nos dados Cadastro Sebrae de Empresas (CSE), foi possível constatar que o número de Microempresas (ME) no país em 2009 era de 4,1 milhões, em 2012, passou para 5,15 milhões, representando crescimento de 25,2% no período. No tocante às Empresas de Pequeno Porte, em 2009, somavam 660 mil. Em 2012, totalizaram 945 mil, com elevação de 43,1%, superando a taxa de crescimento das Médias e Grandes Empresas (MGE), de 31,2%. A participação dos pequenos negócios (MEI + ME + EPP) no total de empresas existentes no país, que era de 97,4%, em 2009, subiu para 98,1%, em 2012.

Neste cenário, as micro e pequenas empresas têm um papel de extrema relevância para o desempenho da economia brasileira, por sua capacidade geradora de emprego e renda, sendo responsável pela grande maioria dos postos de trabalho e pelo total de números de empreendimentos (COSTA, 2004).

Segundo (SEBRAE, 2002), um dos principais problemas das microempresas brasileiras é a sua vida curta. Metade das micro e Pequenas Empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. As principais razões encontradas pela entidade para essa morte precoce são a falta de capital de giro, os impostos elevados, falta de clientes e a concorrência, segundo os próprios empresários. Resnik (1990, p.3), a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso das organizações. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso.

Aqui é onde se encaixa a controladoria, ferramenta adequada para a gestão, auxiliando na tomada de decisões, pois, através de uma administração eficaz e eficiente consegue-se gerir os recursos de maneira correta.

Para que a administração seja adequada, é indispensável que o administrador conheça o ambiente interno e externo no qual se encontra. É necessário um conhecimento profundo e abrangente da empresa, sendo imprescindível: obter informações adequadas e confiáveis; saber empregar estas informações de maneira apropriada; enxergar os problemas latentes e resolvê-los desembaraçadamente antes que eles prejudiquem seriamente a companhia; e descobrir ou criar oportunidades para aperfeiçoar a empresa (RESNIK, 1990, p. 224).

A quantidade, qualidade de informações recebidas pode representar as ascensão ou decadência da empresa. O tempo de recebimento da informação também é muito importante, pois, quanto mais rápido, mas rápido também serão tomadas as medidas.

Traçar um planejamento adequado para a organização torna-se fator determinante de sucesso. O planejamento empresarial ajuda o gestor a concentrar-se nos fatores chaves para o sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Ajuda-o a seguir os objetivos realmente importantes que devem ser atingidos para assegurar o sucesso dos negócios e para lidar com situações particulares, à medida que surgem à luz daquelas prioridades. (RESNIK, 1990, p.261).

Portanto, de acordo com o que foi exposto, pode-se perceber a importância da implementação da controladoria nas microempresas e Pequenas Empresas, afinal, tendo em vista um mercado cada dia mais exigente e competitivo, as

organizações precisam de planejamento e apoio para melhor se adequar às condições impostas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido seguindo as metodologias descritiva e observacional “*in locu*” com abordagem qualitativa. Para Haguete (1997), na pesquisa participante o problema tem sua origem na comunidade investigada e a finalidade da pesquisa é a transformação da realidade, objetivando a melhoria da qualidade de vida da população envolvida com abordagem qualitativa observacional. Segundo Gil (2002, p. 42), as pesquisas que possuem como objetivo principal a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou que estabelecem relações entre variáveis podem ser denominadas de pesquisas descritivas.

A pesquisa foi realizada no bairro de Catolé na cidade de Campina Grande-Pb. A coleta dos dados foi realizada no período de Agosto e Setembro do corrente ano, cujo procedimento foi dividido em duas etapas: A primeira com a metodologia observacional *in locu*, com o objetivo de fazer um levantamento dos tipos de comércios existentes, fazendo-se o registro através de anotações sistemáticas. A segunda etapa se caracterizou com a aplicação de um questionário, onde no bloco I, as questões 1 a 6 correspondem aos dados gerais do respondente, quanto ao gênero, tempo em que atua na empresa, idade, grau de escolaridade, formação e cargo que ocupa. No bloco II, as questões referem-se à Gestão da Controladoria na empresa, gastos, controle dos gastos, relatórios, faturamento, porte. Por fim, no bloco III, as questões destinam-se às análises da controladoria nas empresas pesquisadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), questionário consiste em um instrumento de coleta de dados constituindo por uma série ordenada de perguntas. Pode-se descrever que a análise foi realizada tendo como base a Escala de Likert, um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião.

A maioria dos respondentes foram gestores responsáveis pela empresa, ou gestores pela área operacional que exerce as funções de controladoria. Mesmo não

tendo na empresa um setor com a denominação de controladoria, existem unidades organizacionais que exercem as funções, como o Departamento de Contabilidade e o Departamento Financeiro.

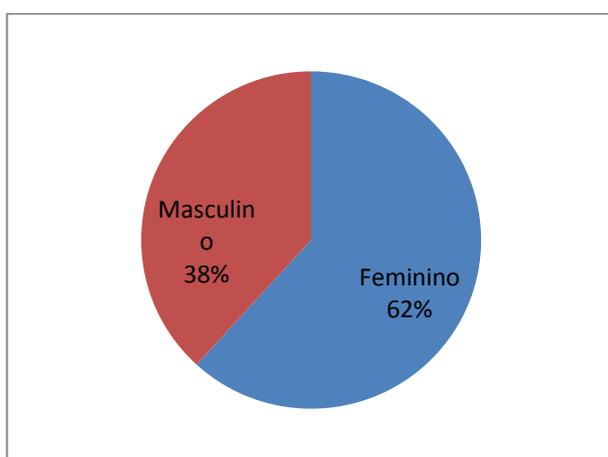
Os dados foram analisados através dos questionários e os resultados em porcentagem representados por gráficos, utilizando para esta finalidade, o programa computacional Microsoft Excel (2007).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Das empresas pesquisadas, a maioria dos respondentes responsáveis pela gestão e controle das funções de controladoria são mulheres, representando 61,16% e 37,84% homens. A inserção de mulheres nesta função é mais recente, anteriormente apenas os homens a ocupavam. A análise comprova o trabalho anteriormente realizado por Fernandes (2009). Segundo o autor, este resultado mostra que, nas empresas pesquisadas, há uma mudança comportamental, com maior participação das mulheres no desempenho das funções de Controladoria.

Gráfico 1. Gênero.

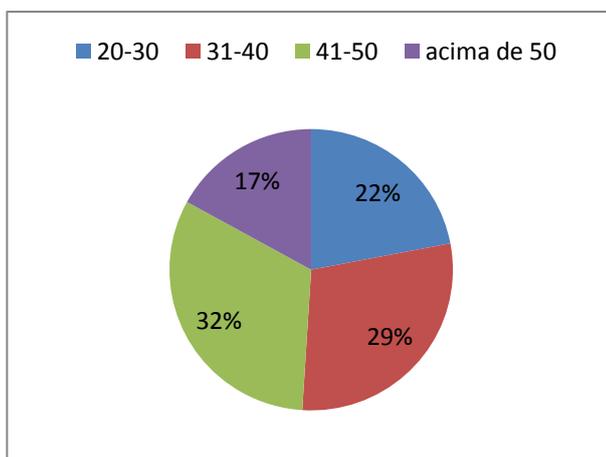


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 2, pode-se perceber a idade dos respondentes. A maioria dos respondentes que representa 32% tem idades entre 41 e 50 anos, há indícios, de que os cargos de responsáveis pela controladoria são ocupados por homens e

mulheres com idades maiores e mais tempo de empresa, indo na contra mão do resultado obtido por Fernandes (2009) de que haveria indícios de que os cargos de responsáveis pela controladoria nas pequenas e médias empresas são ocupados por homens com maior idade e mais tempo de empresa e de mulheres com menor idade e menos tempo de empresa.

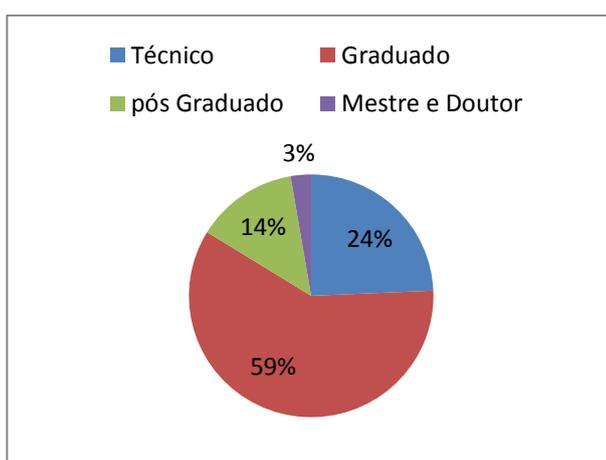
Gráfico 2. Idade dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, a pesquisa identificou que 24,33% indica Ensino Médio Completo/Técnico, 59,46% possuem Superior, e os demais 13,51% concluíram no mínimo especialização. Os resultados obtidos são considerados como um fator positivo, pois quanto maior o grau de instrução maior será a conscientização para a necessidade da utilização das ferramentas.

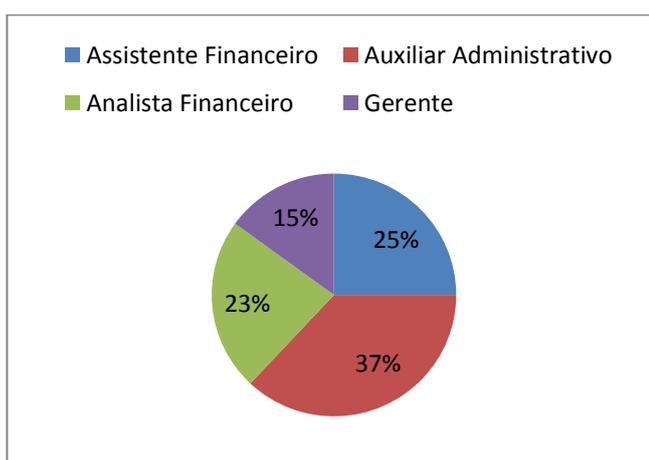
Gráfico 3. Nível de Formação



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Ainda sobre os respondentes, buscamos identificar o cargo em que trabalhavam. Como podemos observar no gráfico 4, cada área é responsável por alcançar as metas pré-determinadas”. E, Nascimento e Reginato (2010, p.142) destacam que “o orçamento é um importante direcionador para a gestão empresarial acompanhar o volume de receitas, custos, despesas, investimentos e que pode ser comparado a uma bússola que orienta os gestores para alcançar o resultado desejado”.

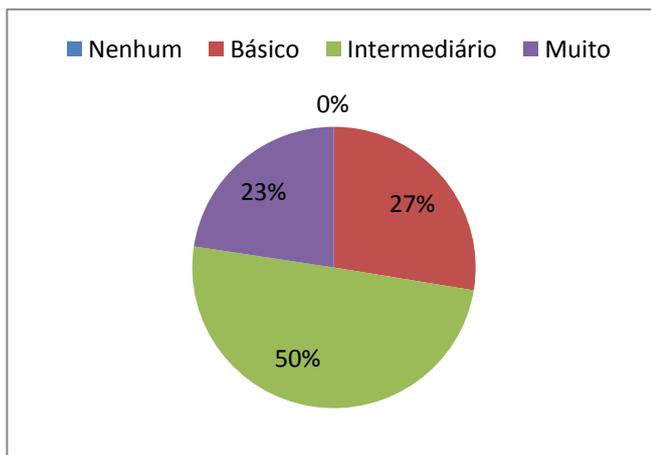
Gráfico 4. Cargos dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

De acordo com o levantamento, 18,92% trabalham no cargo entre 1 à 3 anos, 21,62% trabalham entre 3 à 5 anos, 35,14% afirmaram que estão na empresa entre 5 à 7 anos e os demais que contabiliza 24,32% estão a mais de 7 anos e no que se refere ao conhecimento em Controladoria, segue o gráfico 5, que demonstra que a maioria afirma ter um pouco de conhecimento na área. Para Passareli e Bonfim (2004, p. 123) “é o controle orçamentário que oferece sentido e utilidade administrativa ao orçamento que, sem ele não passaria de um simples exercício financeiro e contábil de limitada valia gerencial”.

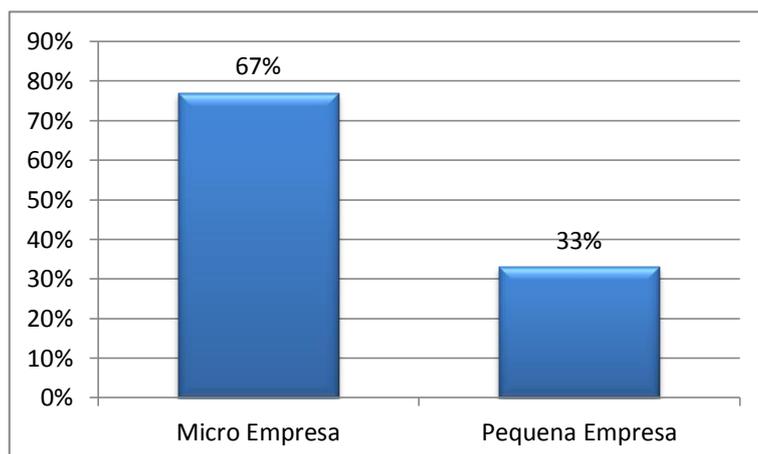
Gráfico 5. Conhecimento em Controladoria.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quando se refere à identificação da empresa, o primeiro ponto a ser averiguado é o porte das empresas que, segundo Fernandes (2009), pode ser verificado através de dois critérios: o faturamento e o número de funcionários. Considera-se neste estudo que a empresa que tem até dezenove funcionários é classificada como microempresa e de vinte a noventa e nove funcionários, como pequena empresa. Segundo o Sebrae (2006), no critério de faturamento, microempresa é toda a sociedade empresária, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Empresa de Pequeno Porte é aquela que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). O porte das empresas pesquisadas, com base no faturamento, é apresentado nos gráficos 6.

Gráfico 6. Porte da empresa com base no faturamento.



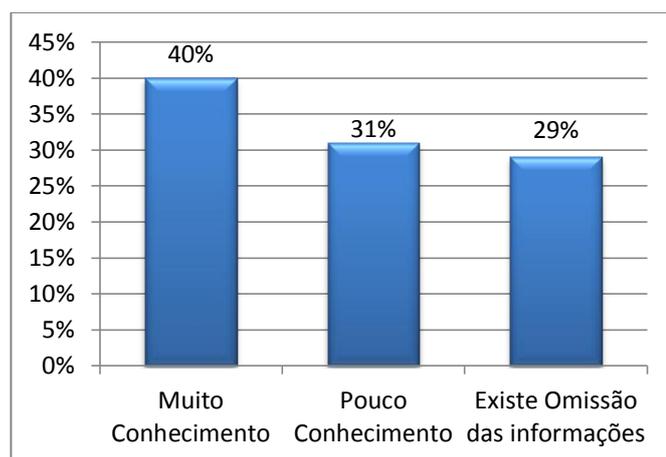
Fonte:Dados da pesquisa, 2016.

Conforme pode ser analisado no gráfico 6, a amostra é constituída por 33% de pequenas empresas e 67% de micro empresas, constatando a coerência dos critérios.

4.2 Gestão da Controladoria

Com relação às atividades desenvolvidas pela controladoria, segundo Fernandes (2009), permitem, de maneira desmembrada e independente da existência de um organograma, avaliar as atividades em compartimentos. No que tange às atividades relacionadas à contabilidade financeira/societária, pode-se perceber que existe a análise de balanços, o controle patrimonial e a consolidação das demonstrações contábeis. Com relação ao controle financeiro, os respondentes foram perguntados se possuíam conhecimento sobre todos os gastos da empresa e as respostas seguem no gráfico 7.

Gráfico 7. Gastos da Empresa



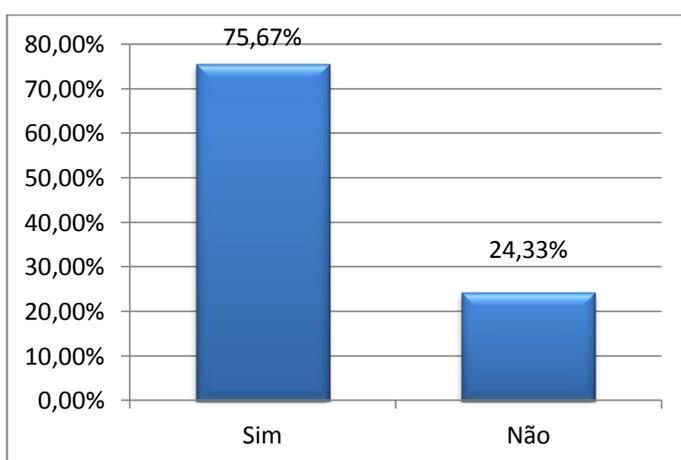
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com o gráfico 7, 40% dos respondentes afirmam que tem muito conhecimento sobre os gastos da empresa, 31%, nos informa que não possuem muito conhecimento sobre os gastos, já 29% afirma que muitas informações são omitidas. Para que se obtenha uma melhor estrutura financeira, também é preciso mudar alguns hábitos organizacionais, as movimentações devem ser anotadas, e é essencial que se separe as despesas referentes à empresa e às pessoas físicas dos

sócios. Com isso obtém-se um melhor controle de todos os gastos para que o planejamento seja efetivamente seguido e os benefícios da estrutura sejam alcançados.

Já no gráfico 8, a minoria que representa 24,33%, afirma que em sua empresa, não existe uma pessoa responsável por administrar os gastos, mas fica a cargo de todos auxiliar na realização das funções. Mesmo assim, as práticas de controle dos gastos são implementadas nestas organizações.

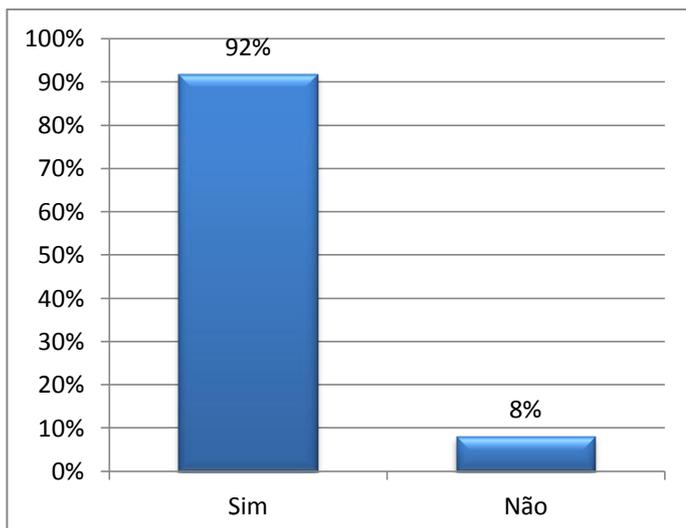
Gráfico 8. Responsável pelos gastos da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 9 representa a afirmativa positiva de que utilizam vários tipos de controle interno que auxiliam na gestão como planilhas, anotações, sistemas de informação e etc. 92% das pessoas afirmaram que usufruem desses auxílios. Os controles internos quanto mais expressarem a realidade dos fatos mais confiáveis serão as informações contidas nas demonstrações financeiras produzidas pela contabilidade e, portanto, maior possibilidade de acertos nas decisões tomadas por seus usuários.

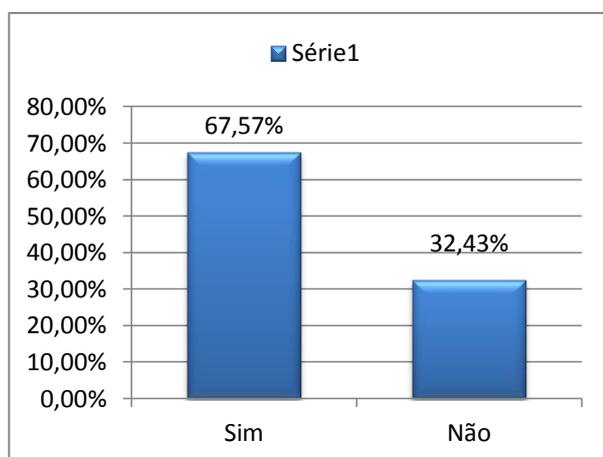
Gráfico 9. Utilizam ferramentas de auxílio.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os respondentes também foram questionados se as empresas apuram os gastos e emitem relatório para os sócios, segue gráfico 10, onde 67,57% dos respondentes informaram que sim e 32,43%, informaram que não. Nilton Canno (1989 apud FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.23), pronunciando-se sobre o assunto, afirma que “a informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficientes de recursos”.

Gráfico 10. Emissão de relatórios para os sócios.



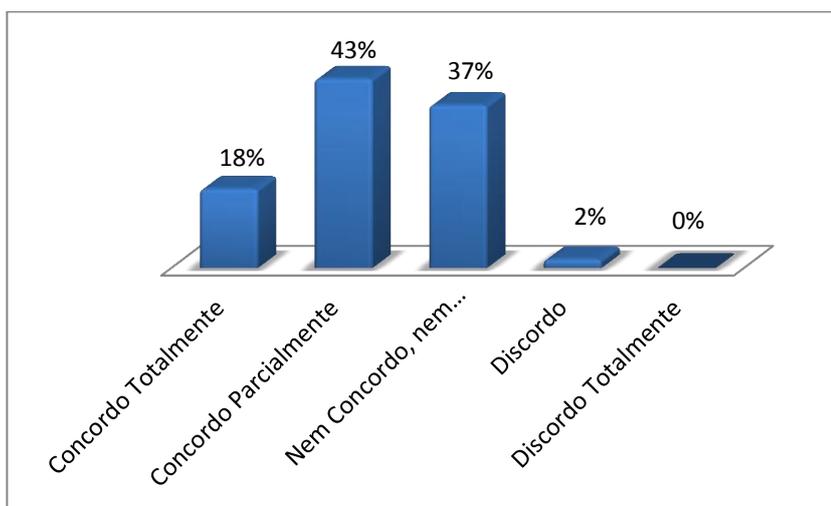
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

4.3 Aplicação da Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas

As microempresas e pequenas empresas, em sua grande maioria, não utilizam as vantagens oferecidas pela Controladoria para o melhor desempenho de seu processo decisório em relação aos procedimentos gerenciais como planejamento, execução e controle. Os resultados obtidos na pesquisa não rejeitam a hipótese, uma vez que não se encontra, no setor das microempresas, existência de uma atividade de Controladoria e, conseqüentemente, de seus benefícios potenciais. Buscamos identificar nas empresas o nível de conhecimento sobre educação financeira, registros de operações, tipos de controles das despesas e a existência de supervisão a fim de se encontrar desvios, com o auxílio da aplicabilidade do método de controle da controladoria.

A Educação Financeira não consiste somente em aprender a economizar e acumular dinheiro, é buscar uma melhor qualidade de vida para o futuro, proporcionando a segurança material necessária para aproveitar os prazeres da vida e ao mesmo tempo obter uma garantia para eventuais imprevistos. Questionados sobre entenderem sobre educação financeira, a maioria dos respondentes afirmam que sabem o significado e a importância sobre o assunto em questão, como mostra no gráfico 11.

Gráfico 11 . Nível de Conhecimento sobre Educação Financeira

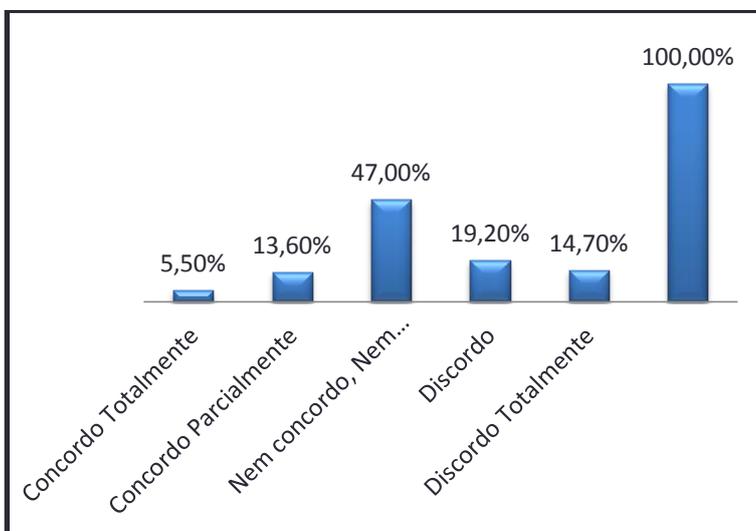


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O organograma é uma espécie de diagrama usado para representar a hierarquia dentro de uma empresa, questionados sobre a existência de um

organograma dentro da empresa, que definisse claramente funções e hierarquias, podemos verificar o resultado no gráfico 12.

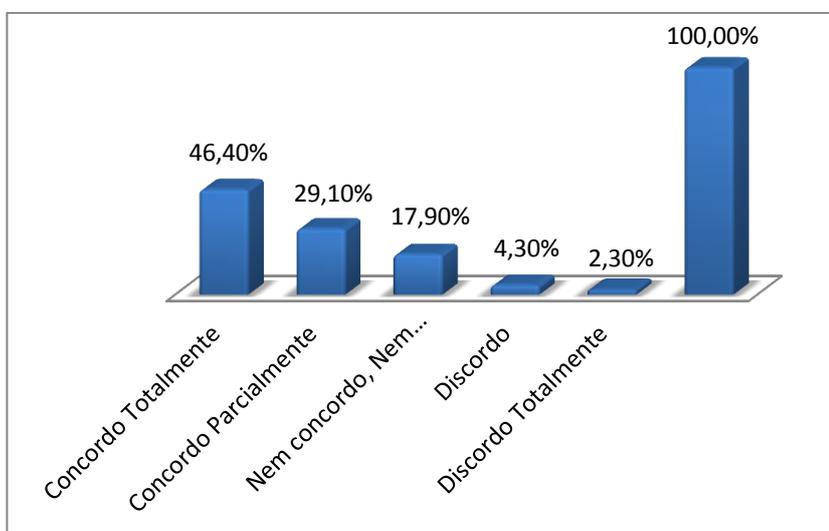
Gráfico 12. Existência de Organograma definindo funções e hierarquias



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quando se questiona sobre registros de operações em livros ou boletins, e supervisão desses métodos utilizados, a maioria 46,40%, informa que utiliza esses métodos.

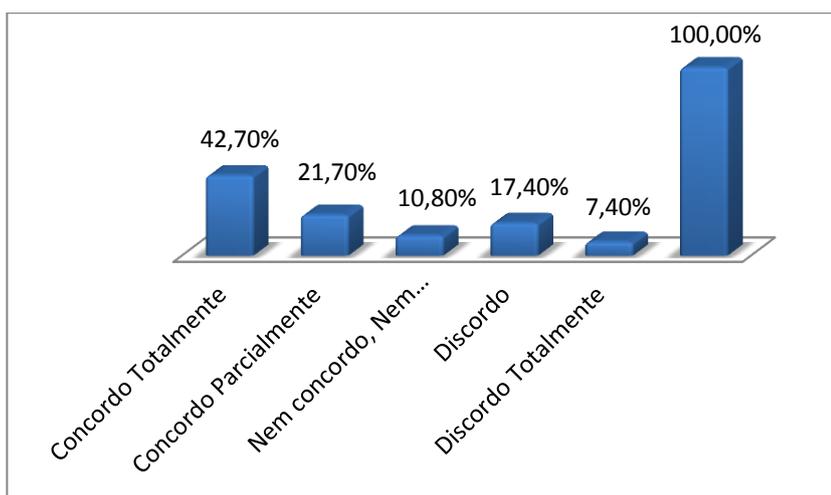
Gráfico 13. Existência de Supervisão nos registros das Operações.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O registro das entradas e saídas dos produtos é imprescindível para o controle de estoque. Esse procedimento ajuda a conhecer as necessidades para melhor atendimento das demandas, mantendo os investimentos em estoque no nível mais econômico possível. Os respondentes foram questionados se havia uma pessoa responsável para esse controle, as respostas foram bem diversificadas, como se pode observar no gráfico 14.

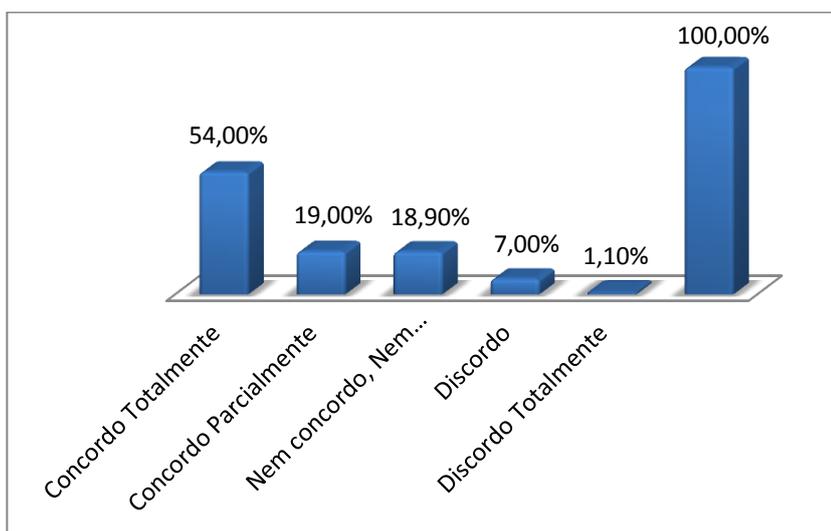
Gráfico 14. Controle de Entrada e Saída.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A maioria, 54% dos respondentes informaram que concordam totalmente que através dos métodos empregados pela controladoria, obtém os resultados esperados, como vemos o gráfico 15.

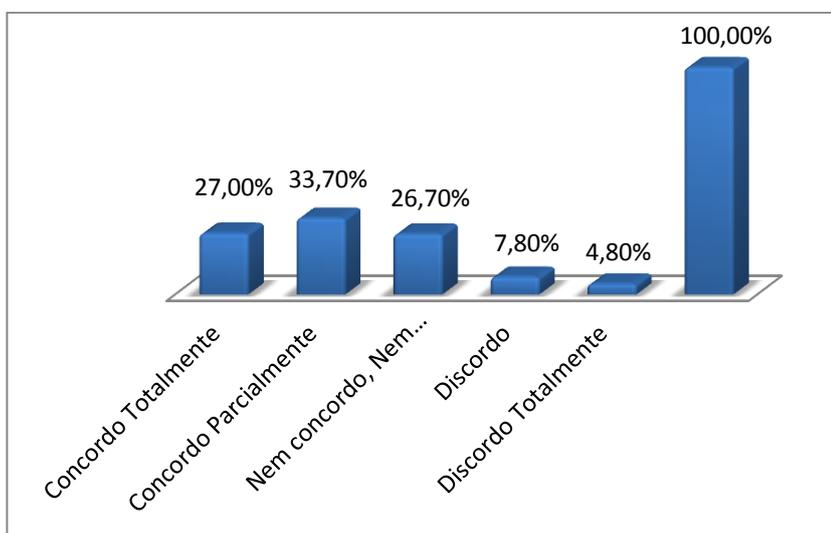
Gráfico 15. Resultados obtidos com o uso da controladoria.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como podemos observar no gráfico 16, o nível de satisfação das empresas é bem alto, onde 33,70% concorda que o método empregado para tomada de decisão, a controladoria, garante que as informações sejam adequadas ao processo decisório.

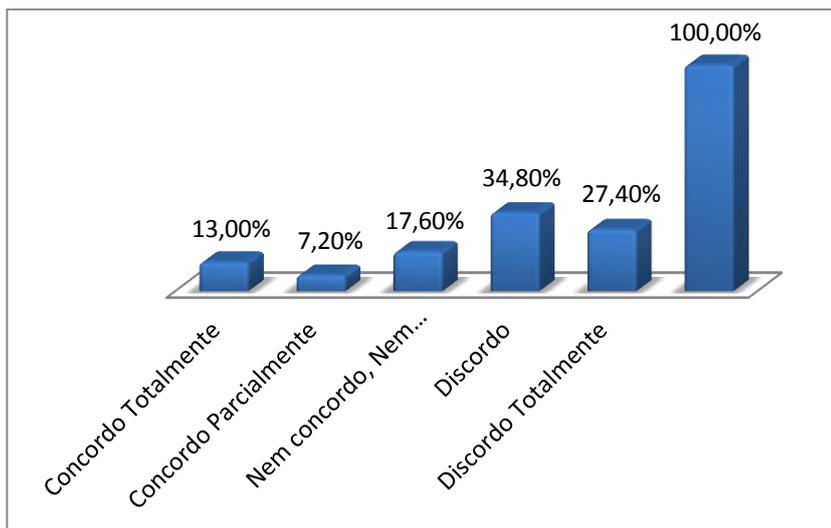
Gráfico 16. Satisfação com o uso da controladoria.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A necessidade que a empresa tem de se manter competitiva no mercado e que para isso se exige uma maior eficácia e eficiência, a controladoria passa a ter uma grande importância estratégica, por isso questionamos se os respondentes tinham algum treinamento e/ou orientação em relação ao uso da controladoria como ferramenta de gestão, muitos responderam que sim, mas a maioria discorda e nos informa que ainda há muito para se aprender.

Gráfico 17. Treinamento para uso da controladoria.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Sobre a aplicação da controladoria, as empresas entrevistadas, em sua maioria, 58,7%, entendem que a controladoria funciona como um órgão de assessoria, ou seja, trabalha em conjunto com os outros departamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as práticas da controladoria como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas, aprofundando o estudo da controladoria por meio da utilização de suas práticas.

O processo de gestão das organizações envolve todas as suas áreas, caracterizando-se como uma forma contínua de tomada de decisões. Muitas decisões podem ser facilitadas pela existência de uma área específica dentro da empresa, à qual se direcione a responsabilidade pela junção e supervisão de todo esse processo, essa área específica seria a controladoria. A Controladoria abrange todo o processo de decisão e é a base para a explicação do sucesso ou do fracasso relacionado aos objetivos da organização. O resultado desse processo torna possível entender o alcance da capacidade gerencial da empresa que melhora através da distribuição das informações necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados. Assim, o processo se baseia na existência de um sistema de informações gerenciais que permite o devido contato dos gestores das empresas com as informações que necessitam para a realização de suas atividades.

Neste trabalho, pôde-se perceber que a pesar de não ser costumeiro a prática da controladoria entre a grande maioria das micro e pequenas empresas, a sua implementação se faz necessária para que estas organizações consigam alcançar seus objetivos de maneira rápida, sendo assim, não correm o risco de fazer parte das muitas empresas que fecham suas portas antes mesmo de completarem cinco anos de vida.

Dentre as trinta e sete empresas da amostra, vimos que nenhuma tem um setor chamado de controladoria, ficando sob a responsabilidade de outros setores realizarem suas funções. Mesmo assim, as práticas da controladoria são implementadas nestas organizações, o que é importantíssimo para o bom andamento do negócio. Assim, o estudo propõe que as micro e pequenas empresas adotem este setor como prática no interior de seu trabalho, implementando as ferramentas necessárias da controladoria para o suprimento de informações e a tomada de decisão.

ABSTRACT

This article aims to identify the *controllership* practices as a tool for decision making in micro and small enterprises, deepening the study of controlling through the use of its practices. For this exploratory research following the descriptive and observational methodologies with qualitative and quantitative approach was developed using a structured questionnaire. The results indicate that no company has a sector named as *controllership*, leaving it to other sectors perform the functions of this sector. Same as well, most *controllership* practices are implemented in these organizations, which is important to the smooth running of the business. Thus, the study suggests that the micro and small business sector to adopt this as a practice within their work, implementing the necessary tools for controlling the supply of information and decision making.

Keywords: Controlling; Management; Micro enterprise.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, I. M.; MOURA, V. de M. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 29, n. 126, p. 59-67, nov./dez. 2000.
- CALIJURI, M. S. S. **Controller: o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 33, n. 150, p. 38-53, nov./dez. 2004.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica** – GECON. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).
- FIGUEIREDO, Sandra, Caggiano Paulo. **Controladoria, Teoria e Prática**, São Paulo Atlas, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HORNGREN C. T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. Editora Prentice-Hall do Brasil: 1985.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2a .ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. **Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 116, p. 122-123.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Avançada*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. In put. PADOVEZE, Clóvis Luís e BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **A Controladoria como Ciência e Unidade Administrativa**. (p. 21-p.41).

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2010.

PASSARELLI, J. ; e BOMFIM, E.A. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

Apêndice A - Questionário

Caro Colaborador(a),

A presente pesquisa objetiva a opinião dos associados em relação à utilização da controladoria como instrumento financeiro dentro da empresa, está sendo desenvolvida para cumprir as exigências legais do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, na qual sou aluna. Ressalto que essa pesquisa possui caráter puramente acadêmico e que os dados coletados serão tratados de modo sigiloso quanto à fonte, portanto, não é preciso se identificar.

Agradeço a sua colaboração

QUESTIONÁRIO

PARTE I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero:

feminino masculino

2. Idade:

20 – 30

31 – 40

41 – 50

acima de 50 anos

3. Nível de formação:

Técnico Graduado Pós graduado Mestre e doutor

4. Cargo:

Assistente Financeiro

Auxiliar Administrativo

Analista Financeiro

Gerente

5. Tempo que trabalha no cargo:

1-3 anos 3-5 anos 5-7 anos acima de 7 anos

6. Conhecimento em Controladoria:

Nenhum Básico intermediário Muito

Parte II – Questionário sobre o entrevistado

Sobre a Gestão de Controladoria na empresa

7. Você tem conhecimento sobre todos os gastos que a empresa possui?
 Nenhum Pouco Muito
8. Existe uma pessoa responsável para administrar esses gastos?
 Sim Não
9. Existe na empresa algum tipo de controle interno que auxilie a gestão como planilhas, anotações etc.
 Sim Não
10. A empresa apura os gastos e emite relatório para os sócios?
 Sim Não

PARTE III – Sobre a Aplicação da Controladoria das Microempresas e Empresas e Pequeno Porte

Avalie se concorda ou discorda das frases abaixo sobre a utilização da controladoria. Depois marque um “X” no grau de sua concordância. A escala varia de discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5).

DIMENSÃO EDUCAÇÃO FISCAL					
	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
11. Entendo de Educação Financeira Pessoal.					
12. Existe organograma definido claramente funções e hierarquias?					
13. São elaborados boletins ou outros livros para registro de operações?					
14. Existe visto do supervisor dos registros das operações?					
15. Entrada e saída são controlados por pessoa responsável a fim se evitar desvios?					
16. Estão sendo obtidos os resultados esperados com a aplicabilidade do método de controle das despesas e receitas?					
17. A empresa está satisfeita com o método empregado para auxiliar o gestor para tomada de decisão?					
18. A empresa está satisfeita com as informações internas geradas para apoio a tomada de decisão?					
19. A equipe recebe treinamento em relação ao sistema de					

controladora?					
---------------	--	--	--	--	--