

**CONTROLADORIA APLICADA ÀS PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO DE CASO ÀS EMPRESAS  
DA CIDADE DE CAMPO MOURÃO.**

Andrei Marcel Muraro, (UNESPAR/FECILCAM), andrei\_contabil@hotmail.com  
Cicero Ferreira da Silva Junior, (UNESPAR/FECILCAM), ferreira.jr@r7.com  
Eber C. Oste (OR), (UNESPAR/FECILCAM), professor.eber@gmail.com

**RESUMO:** A pesquisa teve como objetivo identificar quais são os métodos de controle utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas inscritas no ramo de atividade de comércio varejista de ferragens e ferramentas na cidade de campo mourão no ano de 2012. Investigou-se ainda como são realizados estes métodos, qual e eficácia deles e qual a principal fonte de informação utilizada pelo gestor na tomada de decisão. O referencial teórico apresentado mostra que a Controladoria como instrumento de gestão é aplicável às Micro e Pequenas Empresas e dispõe de ferramentas que atendem suas necessidades visando sempre à eficácia da organização. Metodologicamente, esta é uma pesquisa de campo por observação direta extensiva, onde a coleta dos dados é realizada por formulário que é preenchido pelo pesquisador no ato da coleta. Os dados foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa realizando a tabulação e a análise dos dados obtidos através dos formulários aplicados. Os resultados mostram que os controles apresentados como necessários à gestão são praticados pela amostra, porém em sua grande maioria de maneira empírica, o que é reconhecidamente menos eficaz pelos pesquisados que os métodos científicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Controladoria; Controle; Micro e Pequenas Empresas.*

## **INTRODUÇÃO.**

A Controladoria abordada como suporte à tomada de decisão é, na maioria das vezes associada às Grandes Empresas, onde de modo geral, é constituída por departamentos compostos por profissionais específicos de cada área, para atender a demanda de cada setor e suas especificidades, explica Catteli (2001).

Nas Grandes Empresas, que possuem processos internos mais extensos e com um maior número de etapas, a Controladoria visa reunir as informações e apresentá-las de modo sintético aos tomadores de decisão, bem como idealizar, implementar e manter os processos de coleta de informação e processamento de dados garantindo assim que representem a realidade, e desta maneira, a eficácia da organização.

Distante deste cenário de muitos departamentos e burocracia para processos cotidianos, e ainda com a mesma necessidade de obter informação segura que auxilie a tomada de decisão, se encontram as Pequenas Empresas. Apesar de disporem de um quadro reduzido de funcionários e de um processo decisório interno mais simples encontram-se n uma realidade de sobrevivência frente ao mercado, sendo na maioria das vezes, passivas na tomada de decisão, principalmente relacionadas ao planejamento e controle da organização. Esta deficiência dá-se pela falta de informação que auxiliam o gestor no processo decisório, (SEBRAE, 2009).

A Controladoria enquanto instrumento de gestão dispõe de ferramentas que auxiliam todos os processos nas grandes organizações pode também ser aplicada na Pequena Empresa buscando a eficácia que é essencial à perenidade dessas instituições. Dentre as ferramentas podemos citar: a correta formação da missão, a criação de um modelo de gestão, a definição implantação de um sistema de informação gerencial entre outros procedimentos que auxiliam o gestor a tornar sua organização mais eficaz e deste modo, tornar não só possível a perenidade da organização no mercado, mas também seu desenvolvimento e crescimento.

O tema da pesquisa foi a controladoria, e a sua delimitação foram os controles utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas no ramo de comercio varejista de ferragens e ferramentas na cidade de Campo Mourão no ano de 2012.

O Problema de pesquisa é identificar quais os métodos utilizados pelos gestores destas empresas e qual a fonte desta informação tendo como base em métodos sugeridos pela Controladoria para as Micro e Pequenas Empresas. Com isto se objetiva em identificar se as empresas da amostra utilizam de técnicas da Controladoria em seus controles internos e qual o nível de eficácia dos controles que utilizam.

O trabalho esta dividido em cinco sessões, que tratarão o tema em discussão, seus objetivos, o referencial teórico utilizado como base para as análises realizadas esclarecendo a Controladoria como instrumento de gestão, e qual sua aplicação à pequena empresa. Também apresentará uma breve inserção ao cenário econômico atual em que se encontram as Micro e Pequenas Empresas. Posteriormente a metodologia que orientou a pesquisa, seguida dos resultados apresentados pela pesquisa comentados à luz do referencial teórico. A última sessão contém as conclusões obtidas e indicações para pesquisas futuras.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Controladoria Como Instrumento de Gestão**

A Controladoria tem entre suas principais características uma abrangente área de atuação, e de acordo com Schier (2011, p. 39) “O desempenho da função requer conhecimento e domínio de áreas como Contabilidade, Administração, Economia, Estatística, Informática etc.” isso pode ser ligado diretamente à eficácia da organização, uma vez que a Controladoria quando aplicada diretamente como apoio a gestão, é responsável por reger e extrair informações de todas as áreas da empresa, analisá-las e opinar a cerca destas para o diretor ou empreendedor responsável pela tomada de decisão do empreendimento.

Schier (2011, p. 41) apresenta como responsabilidade da Controladoria a “[...]instalação e manutenção de um fluxo de informações gerenciais necessárias ao gestor para a tomada de decisão.” e completa afirmando que a Controladoria “[...]tem a responsabilidade de selecionar e filtrar as informações, analisar resultados, sugerir medidas corretivas e integrar as diversas atividades e

departamentos para fins de análise global da organização.”. Com base nisto, identifica-se a figura da Controladoria como a responsável pela arrecadação das informações e compilação das mesmas para que, depois de analisadas, estas sirvam como base para uma tomada de decisão.

Para contextualizar e caracterizar a o que é chamado de ‘eficácia da Controladoria’ dentro de uma organização, se faz necessário uma melhor compreensão do significado de teoria. A teoria segundo FERREIRA (2005, p. 771) é um “conjunto de princípios fundamentais duma arte ou duma ciência”, em outras palavras, são os princípios para a execução de uma tarefa qualquer. Com base nesta definição pode-se afirmar que, praticamos uma teoria, e não o inverso, caso o inverso ocorra – a pratica sem o conhecimento da teoria – esta prática dá-se aleatoriamente descaracterizando assim o processo de teoria.

Conforme Catelli (2001, p. 346) a missão da Controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”, e isto se dá pela prática das teorias que compõem a ciência contábil e por sua vez embasam a controladoria.

Schier (2011, p. 44) afirma que “A Controladoria está explicitamente comprometida com a busca que tange a alcançar esse objetivo, ela dispõe de alguns modelos de sistema de gestão[...]” posteriormente Figueredo e Caggiano (1997 p. 30 apud SCHIER 2011, p. 44 ) que definem Modelo de Gestão; Modelo de Decisão; Modelo de Informação; e Modelo de Mensuração; todos eles com como meios de se praticar a função da controladoria, que segundo Catelli (2001, p. 350) são “Subsidiar o processo de gestão; Apoiar a avaliação de desempenho; Apoiar a avaliação de resultados; Gerir os sistemas de Informação;” e “Atender aos agentes do mercado” completando com a apresentação dos principais instrumentos da Controladoria que são “Processo de gestão; e Sistema de Informação”.

### **Controladoria aplicada à pequena empresa.**

Quando se fala em Controladoria como departamento responsável por tal procedimento dentro de uma organização, logo se tem a ideia de que, conceitualmente seja aplicável apenas a grandes organizações, pois, apenas organizações de grande porte têm vários setores e seguem a uma ordem hierárquica, composta por departamentos e com processos e procedimentos internos específicos, que, por sua vez. Necessita ter um departamento que controle os departamentos. Porém, segundo Souza (2011, p. 45) “[...]a Controladoria como uma função de *staff*, além das grandes corporações poderá ser utilizado nas Pequenas e Médias Empresas[...]”. O autor impõe a condição de *staff*, que pode ser traduzido como ‘auxílio’, porém no contexto podemos identificá-lo como ‘que fornece auxílio à direção’ - entenda direção com substantivo à posição de diretor da organização -. Ainda conforme Souza (2011, p. 46) onde o autor afirma que “As funções de Controladoria podem perfeitamente, ser ajustáveis às Pequenas Empresas[...]”, temos apontados os principais pontos destinados a atuação da Controladoria aplicada às Micro e Pequenas Empresas:

Informação: compreende os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais;  
Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;  
Coordenação: visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções.  
Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processo, por atividades etc.  
Planejamento: assessora a direção da empresa na determinada ação e mensuração dos planos e objetivos.  
Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los (Os planos). (SOUZA, 2011, p. 46)

Com base nestas definições e apresentações, fica evidente que uma pequena empresa pode aperfeiçoar seus resultados utilizando ferramentas científicas que supram as suas necessidades, e esta é a função da Controladoria aplicada às Micro e Pequenas Empresas. Souza (2011, p.60) sugere um modelo de Sistema de Informação Gerencial – SIG que é aplicável nas Micro Empresas, e que, de acordo com sua proposta, visa facilitar a gestão destas organizações por fornecer informações que são imprescindíveis para uma boa tomada de decisão:

Plano de Contas; Controle de Caixas; Controle de Banco Conta Movimento; Controle de Aplicação Financeira; Controle de Contas a Receber; Controle Permanente de Estoques; Controle de Imobilizado; Controle de Fornecedores; Controle de Contrás a Pagar; Controle de Gastos Provisionados; Controle de Receitas e Controle de despesas (SOUZA, 2011, p. 60).

### **Cenário Nacional da Micro e Pequena Empresa: Cultura e Política.**

Uma das pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004) apresenta que as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis pela manutenção de 67% das pessoas ocupadas, entre elas, sócios, proprietários, familiares, empregados com ou sem carteira assinada; Que contratam 56% dos empregados com carteira assinada de acordo com as leis trabalhistas em vigência (CLT); Que 62% delas são exportadoras; Que contribuem com 2,3% do valor das exportações; E que participam com 20% do PIB (Produto Interno Bruto). Estes dados se referem as cinco milhões de Pequenas Empresas operantes no Brasil em 2004 e 2005.

Ou seja, este 'setor' não pode ser deixado de lado, as Micro e Pequenas Empresas têm uma grande influência na economia, e a Contabilidade enquanto parceira da empresa tem grande influência na perenidade destas empresas no mercado.

No Brasil existem entendimentos diferentes para a definição de Pequena, Média ou Grande Empresa. Para a finalidade desta pesquisa será utilizada a definição elaborada pelo SEBRAE, visto sua facilidade de aplicação e entendimento. Outro fator que incita a utilização deste parâmetro é que, de fato, este órgão é especificamente um dos mais acessados pelos gestores que buscam treinamento e aplicação de ferramentas de gestão com foco ao gerenciamento de seu negócio, conforme sugere Schier (2011, p. 22).

O SEBRAE utiliza para a classificação dos portes das empresas o quesito de número de funcionários. Estando as empresas no ramo de Comercio e Serviços – que é o caso desta pesquisa – a classificação é realizada de acordo com o quadro a baixo:

<b>Classificação de Empresas - SEBRAE</b>	
Micro Empresas	Até 9 (Nove) funcionários.
Empresa de Pequeno Porte	Entre 10 (Dez) e 49 (Quarenta e nove) funcionários.
Média Empresa	Entre 50 (Cinquenta) e 99 (Noventa e nove) funcionários.
Empresa de Grande Porte	Acima de 100 (Cem) funcionários.

Fonte: SCHIER 2011, p. 23

É importante salientar aos empreendedores de pequenas organizações que nas ciências contábeis existe um Princípio Fundamental de Contabilidade que é o Princípio da Entidade, cujo enunciado é para estabelecer a diferença jurídica entre as pessoas físicas ou naturais dos sócios, em relação à pessoa jurídica, legalmente constituída (SOUZA, 2011 p. 20).

[...]a contabilidade é mantida para as Entidades; os sócios ou quotistas destas não se confundem, para efeito contábil com aquelas. Dentro desta abstração contábil pode-se tentar compreender o reconhecimento do patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, a um conjunto de pessoas a uma sociedade ou a instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos (SOUZA, 2011 p. 20).

De acordo com Souza (2011 p. 20) este entendimento é essencial para que não haja confusão quanto à delimitação de posse de capital nas figuras de empresa e sócio. Ou seja, é fato que os sócios são as pessoas naturais detentoras do capital da empresa, porém isto não lhes dá o direito de agir com o capital da organização como se este fosse sua propriedade líquida e imediata. Tornando ainda mais simples a compreensão, este princípio contábil define que o sócio não pode tomar posse do capital da empresa para uso particular a esmo, para que isto ocorra é necessário realizar os procedimentos contábeis adequados e definidos anteriormente dentro do planejamento definido no Plano de Negócios.

Para identificar de maneira clara a identidade de uma Pequena Empresa no Brasil, é necessária a compreensão de um conceito de Missão, que é fundamental para garantir a perenidade de uma empresa, é o que afirma Catelli (2001, p.50). A missão é um sinônimo de objetivo pelo qual todos os esforços da organização serão destinados a alcançar.

Os conceitos apresentados expõem um contexto vivido por muitas empresas, porém de maneira muito mais ativa e influente numa pequena empresa. As crenças e Valores. Nakagawa (1995, p.26 apud SOUZA, 2011 p. 41) define crenças com a afirmação de que “[...]a crença é a aceitação como verdade, declarações ou um conjunto de circunstancias.”, e para objetivar a compreensão do texto exemplifica que “O presidente de uma empresa pode declarar que acredita no processo

participativo de se tomarem decisões, se ele, porém, centraliza as decisões habitualmente, evidentemente sua declaração é falsa e não é aceita pelas pessoas como crença.”.

As crenças e valores culturais talvez sejam o principal entrave a um melhor desempenho das Pequenas Empresas, é seguro afirmar que, em várias situações o gestor, mesmo sem informação necessária, toma atitude em detrimento a uma situação particular, e acaba com esta atitude deixando de contribuir para a saúde de sua empresa. Atitudes em desacordo com a política empresarial, em discordância com normas básicas de boas práticas e de ética trazem muitas vezes consequências negativas e irreversíveis para qualquer empresa, porém como já dito, as Pequenas Empresas estão mais expostas a estes reflexos em função da extinção de regras básicas de relacionamento com o mercado e também por pecar na execução dos conceitos apresentados anteriormente. Souza (2007, p. 21).

## **METODOLOGIA**

O método utilizado foi a pesquisa de campo, através deste, levantamos informações referentes ao problema proposto no projeto. Este tipo de pesquisa é feita com controles e objetivos previamente definidos pelo pesquisador de forma adequada e considerando o problema a ser respondido.

Uma definição à Controladoria pode ser obtida no trecho a baixo.

“[...]aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.“ O levantamento das referidas informações devem ser realizados em etapas. Num primeiro momento são feitas revisão bibliográficas a respeito do tema para apurar quais as opiniões relevantes sobre o tema pesquisado, isto servira de base para a construção de um modelo teórico de referencia, num segundo momento, considerando a natureza da pesquisa deve-se determinar as técnicas a serem utilizadas na coleta de dados.

Desta maneira a pesquisa se define por uma pesquisa de campo através de uma observação direta extensiva utilizando o formulário como coleta de dados através da ferramenta GoogleDocs™.

Foi utilizado o formulário como instrumento de coleta de dados, que faz parte de um método chamado por LAKATOS (2007) de “observação direta extensiva”, que em suma consiste em o preenchimento do formulário de pesquisa tem que ser preenchido em loco pelo pesquisador, ainda que este formulário seja objetivo. Com isto o método da observação direta extensiva tem por objetivo tornar mais eficaz a coleta de dados, pois o pesquisador pode explicar e contextualizar as questões do formulário para um melhor entendimento do pesquisado, e com isso, obter uma resposta mais afinada e que represente a realidade.

Ainda segundo LAKATOS (2007), para poder atender as necessidades da pesquisa pode, e na maioria das vezes, se faz necessário o uso de mais de uma técnica de pesquisa desde que ambos se

complementem e enriqueçam o resultado, neste sentido, esta pesquisa utiliza este método como complemento à pesquisa de campo.

O formulário é uma ferramenta que busca informações diretamente do entrevistado, este processo se dá com a aplicação do formulário pelo pesquisador junto ao pesquisado, as questões devem ser marcadas pelo pesquisador ou pelo entrevistado com sua supervisão (MARCONI e LAKATOS 2007 p. 214 *apud* NOGUEIRA 1968, p. 129) define formulário como sendo: “[...]uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador[...]”.

Para dar início à pesquisa, o primeiro passo foi identificar a amostra, que para atender os objetivos propostos apresenta três filtros principais: a empresa ser sediada na cidade de Campo Mourão, ter em seu registro junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ inscrito com atividade principal ou secundária, no ramo de comércio varejista de ferragens e ferramentas e possuir em seu quadro de zero a nove funcionários, este último dado aferido através do formulário de pesquisa.

Para identificar as empresas e aplicar os primeiros dois filtros foi solicitado primeiramente na Junta Comercial do PR, posto de atendimento de Campo Mourão, um relatório com estas empresas, neste ato a Junta Comercial declarou não possuir em seus registros este relatório, e informou que o órgão responsável por prestar essas informações à sociedade é a Prefeitura Municipal da Cidade.

Diante disso, no setor de protocolo da Prefeitura Municipal de Campo Mourão foi solicitada uma listagem compreendendo todas as empresas cujo ramo de atividade principal ou secundário fosse o proposto, e seus respectivos números de inscrição no CNPJ e também telefones para contato.

De posse do relatório, iniciou-se a primeira etapa do filtro, uma vez que nem todas as empresas relacionadas na listagem fornecida pela Prefeitura Municipal de Campo Mourão atendiam ao quesito de ramo de atividade solicitado. Desta maneira foi realizada a emissão do ‘Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral’ das cinquenta e sete empresas relacionadas através de um canal de consulta disponibilizado ao público pelo sítio da Receita Federal<sup>1</sup>. Após a impressão de todos os comprovantes deu-se início à aplicação do filtro de atividade econômica principal ou secundária após a aplicação do filtro identificou-se doze empresas aptas a participar da pesquisa.

Realizado os filtros de ‘cidade sede’ e de ‘atividade econômica’ deu-se início à aplicação do formulário através da visita as doze empresas selecionadas, destas doze, apenas quatro se indispuseram a participar da pesquisa, restando assim um total de oito empresas pesquisadas de um total de doze aptas, ou seja, um percentual de 66,67% da população compõe a amostra estudada.

## **RESULTADOS DA PESQUISA**

A coleta dos dados através do formulário ocorreu entre os dias 30 de julho e 04 de agosto de 2012, antes de realizar as visitas, foram realizados contatos via fone para agendar um melhor horário para realizar a visita, e enviado um correio eletrônico para as empresas com a apresentação do projeto de pesquisa e informações sobre os pesquisadores.

A visita às empresas ocorreu de acordo com o agendado, a única surpresa foi a indisposição de participar da pesquisa por parte de quatro das doze empresas, mesmo com a visita e com a apresentação do projeto realizada pessoalmente pelos pesquisadores. Nas empresas que se dispuseram a participar, o preenchimento do formulário, que foi realizado pelos pesquisadores, ocorreu de acordo com o previsto. Além do preenchimento e da explicação de alguns conceitos que auxiliaram na correta interpretação da pesquisa, em sua maioria os empresários não apresentaram dificuldades em entender o objetivo da pesquisa e também deixaram evidente o interesse no assunto pesquisado, alguns apresentaram certo receio ao receber os entrevistadores, porém nada que veio interferir na coleta dos dados. O primeiro item avaliado foi o filtro, o de número de funcionários, que, para esta pesquisa não pode ser superior a nove.

Realizando a conferência dos dados, identificou-se que todas as empresas que se dispuseram a participar da pesquisa possuem menos que nove funcionários, sendo assim, das oito empresas entrevistadas, oito tiveram seus dados interpretados.

### **Os resultados obtidos**

A primeira análise feita apresenta que, em média, as empresas possuem 9,25 anos de atividade, que correspondem a nove anos e três meses aproximadamente. Porém o desvio padrão chega a 7,88 para mais ou para menos. Em suma, foram pesquisadas empresas que tem desde 2 (dois) até 24 (vinte e quatro) anos de atividade.

Outra informação relevante é que, o número de funcionários, que neste caso varia de zero a oito, apresenta uma média de quase quatro funcionários por empresa, e um desvio padrão de aproximadamente três funcionários, a pesquisa ainda apresenta que, 25% das empresas não possuem funcionários, ou seja, são os administradores quem executam todas as funções das empresas.

Em explicação, as empresas que não possuem funcionários justificaram aos pesquisadores que, por terem processos simples, a tomada de decisão não demanda muito tempo, e é feita no período de tempo ocioso, horários que não estão atendendo seus clientes, desta maneira, conseguem administrar e executar as funções necessárias à atividade de suas empresas. Ainda confessaram utilizar de contratação de mão de obra terceirizada para realizar entregas e a limpeza do local por exemplo.

A pesquisa ainda apresenta, conforme exposto na Imagem 1, que, 63% dos empresários utilizam para acompanhar a situação econômica e financeira da empresa os métodos empíricos, e que

apenas 13% utilizam relatórios contábeis. Em explicação o que os pesquisadores identificaram é que, os relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e DRE principalmente) não fazem parte do cotidiano da maioria dos gestores.

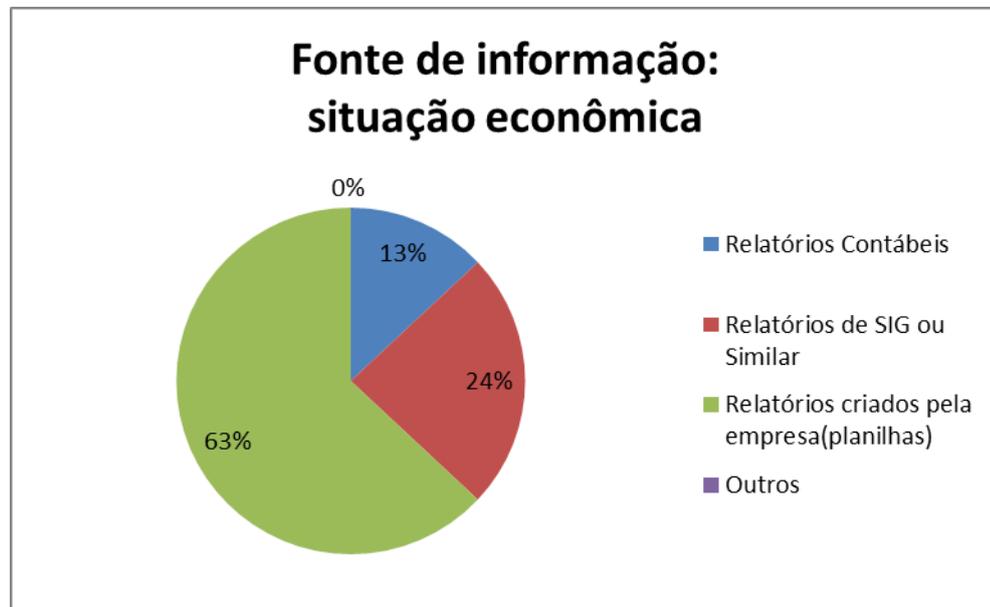


Imagem 1 - Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, quando relacionados os tipos de controle utilizados para acompanhar a situação econômica da empresa, ao tempo médio que estas empresas estão no mercado, o que a pesquisa demonstra é que, as empresas que utilizam SIG ou similar para realizar este acompanhamento, estão a mais tempo no mercado, isto demonstra que, quanto maior é o tempo de atuação no mercado, maior é a necessidade e a utilização de um sistema integrado de gestão. Os detalhes desta relação podem ser vistos na Imagem 2.

Ainda relacionando aos SIG's das empresas e seu tempo de permanência no mercado, a pesquisa aponta que os relatórios contábeis são utilizados pelas empresas que estão, em média, há menos tempo no mercado quando comparadas as demais pesquisadas.

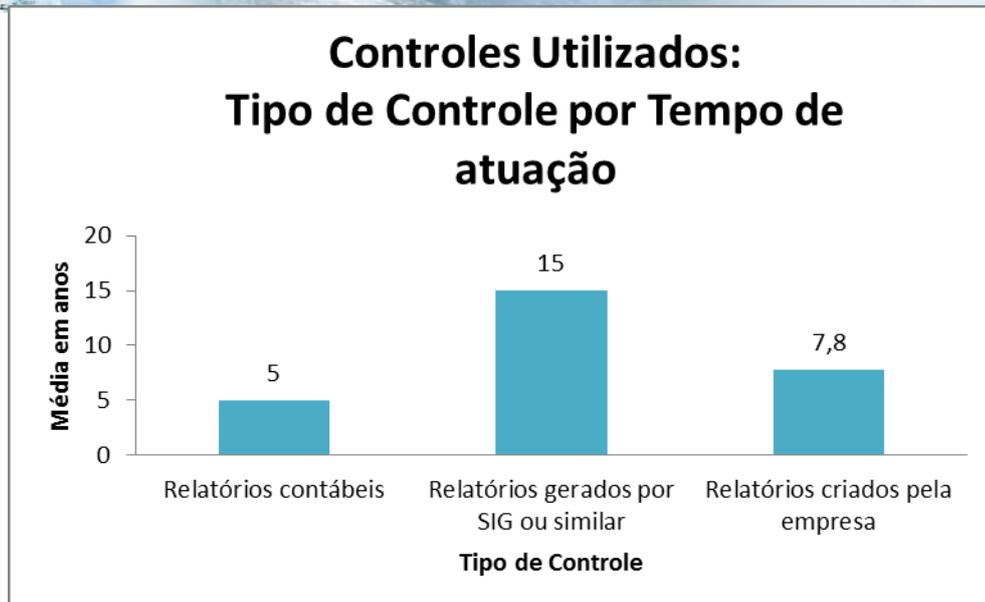


Imagem 2 - Fonte: Dados da pesquisa.

Outra informação apresentada é que, para realizar os processos cotidianos de controle, a preferência ainda é empírica, porém em 50% dos pesquisados, estes métodos ainda que empíricos, são utilizados em meios eletrônicos, seja por softwares ou planilhas, o detalhe fica pelo fato de estes controles não serem integrados, ou seja, os métodos ou sistemas eletrônicos de realizar o controle da maior parte da amostra, não se comunicam entre si, e não se atualizam automaticamente. O resultado da pesquisa pode ser acompanhado na Imagem três.

Ainda sobre os métodos e sistemas utilizados para as operações cotidianas das empresas pesquisadas, a pesquisa identifica que, apenas 25% das entrevistadas possuem um sistema, ou método que receba atualização instantânea, isso aponta a falta de integração dos métodos ou sistemas de controles utilizados por estas empresas.

Analisando minuciosamente a relação entre o tipo de sistema utilizado pelas pesquisadas e a periodicidade de atualização das informações destes sistemas, que, quando combinados corretamente contribuem para a eficácia da organização, conforme aponta Schier (2010), a pesquisa apresenta que, conforme exposto na Imagem 4 a maioria das pesquisadas utilizam planilhas e outros controles não integrados, porém, para esta maioria as informações são atualizadas diariamente. De outro lado, quando são analisadas as empresas que utilizam um SIG ou similar integrado, todas elas dispõem de atualizações instantâneas, e o oposto disto é que, das empresas pesquisadas, todas que utilizam controles manuais nas atividades cotidianas dispõem de atualizações semanais.

### Fonte de informação à tomada de decisão

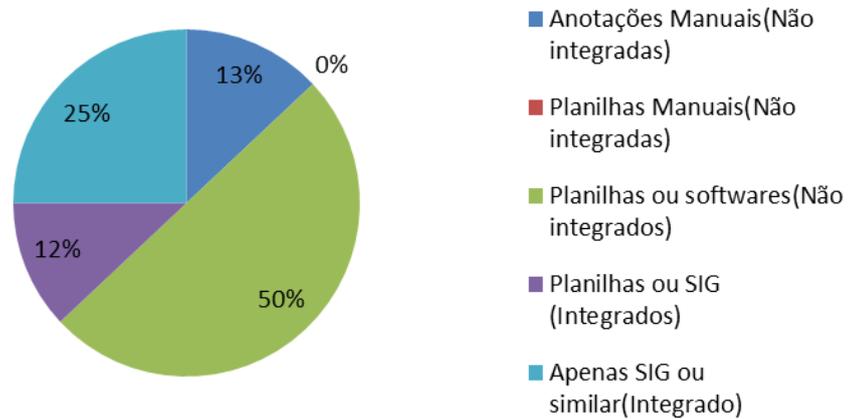


Imagem 3 - Fonte: Dados da pesquisa.

### Tipo de controle vs atualização

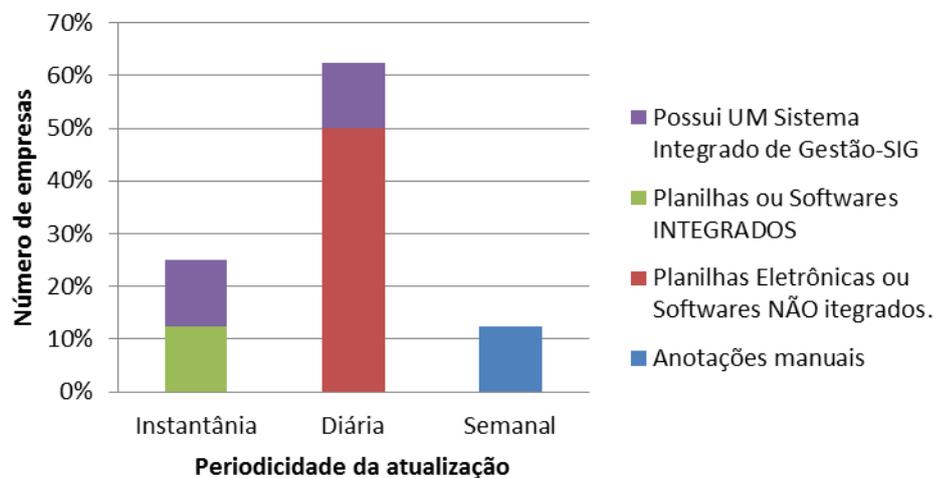


Imagem 4 - Fonte: Dados da pesquisa.

Correlacionando agora o tipo de sistema, o nível de integração deste sistema utilizado pelas pesquisadas nas operações cotidianas, e a periodicidade de conferência ou conciliação, a pesquisa obteve que 72,5% das pesquisadas apontam que o nível de integração de seus métodos são baixo ou muito baixo, e estes 72,5% utilizam ou anotações manuais ou planilhas eletrônicas não integradas. Os 37,5% que compõem restante total das pesquisadas neste quesito, identificam o nível de integração de seus métodos ou sistemas, como médio alto, e estes 37,5% utilizam ou planilhas eletrônicas e outros softwares integrados, ou um SIG integrado. O resultado da pesquisa a estes itens na íntegra estão disponíveis na Imagem 5. Quanto à relação entre o método de controle ou sistema de controle

utilizado pela pesquisada, o nível de integração e a periodicidade de conferência ou conciliação, a pesquisa não aponta relação entre as variáveis.

A classificação para auferir o nível de integração utilizada na pesquisa é empírica e visa compreender todas as possíveis situações encontradas nas empresas pesquisadas. Quanto ao enquadramento, ou seja, a opção de classificar o tipo de controle utilizado versus o nível de Integração, este resultado foi obtido de acordo com as respostas dos pesquisados, ou seja, esta classificação foi identificada pelos pesquisados.

Da mesma maneira dá-se a aferição da periodicidade de conciliação. Onde os pesquisados relacionaram o método de controle ou sistema de controle versus a periodicidade de conciliação dos mesmos.

<b>Tipo de sistema; Nível de Integração; Periodicidade de conciliação.</b>	<b>% das empresas</b>
<b>Anotações manuais</b>	<b>12,5%</b>
<b>Baixo</b>	<b>12,5%</b>
Diária	12,5%
<b>Planilhas Eletrônicas ou Softwares NÃO integrados</b>	<b>50,0%</b>
<b>Baixo</b>	<b>25,0%</b>
Diária	12,5%
Mensal	12,5%
<b>Muito baixo</b>	<b>25,0%</b>
Mensal	12,5%
Semanal	12,5%
<b>Planilhas ou Softwares INTEGRADOS</b>	<b>12,5%</b>
<b>Médio Alto</b>	<b>12,5%</b>
Semanal	12,5%
<b>Possui um Sistema Integrado de Gestão-SIG</b>	<b>25,0%</b>
<b>Médio Alto</b>	<b>25,0%</b>
Mensal	25,0%
<b>Total Geral</b>	<b>100,0%</b>

Imagem 5 - Fonte: Dados da pesquisa.

Outra informação obtida pela pesquisa refere-se a quais são os controles utilizados pelas empresas pesquisadas, e dentro de uma proposta de controles necessários a uma pequena empresa sugeridos por Souza (2011) foram selecionados para aferição o controle de custo, controle de estoque, controle de conta movimento ou movimentação bancária, controle de caixa, controle de imobilizado, e de formação de preço de venda.

Destes controles sugeridos como essenciais à eficácia de qualquer organização, inclusive das Micro e Pequenas Empresas, a pesquisa apresenta que, ao controle de custo, metade dos pesquisados utilizam métodos embasados na controladoria, e a outra metade também utilizam métodos, porém empíricos.

Quanto ao controle de estoque, a pesquisa aponta que 25% utilizam métodos empíricos aleatórios, ou seja, não tem uma regra de como gerir o estoque da organização, apenas o fazem. Em

explicação os gestores apresentaram aos pesquisadores que, não controlam os estoques por já estarem habituados à visita dos representantes das marcas que são revendidas em seus estabelecimentos e que, estes representantes os auxiliam no controle do estoque.

Ao encontro do controle de estoque, a pesquisa apresenta que o controle de movimentação bancária segue normas que se baseiam em métodos científicos como os da Controladoria em 63% dos entrevistados, e o controle de caixa apresenta o mesmo resultado do controle de movimentação bancária.

O controle de imobilizado aos pesquisados, apresenta ser fundamentado em métodos contábeis em 50% das empresas participantes, enquanto 25% utiliza método empírico e os outros 25% do total não utilizam método algum, apenas conferem fisicamente o imobilizado quando se faz necessário.

O controle à formação de preço de venda apresentou os resultados mais estáveis e próximos da pesquisa, não houve um destaque, embora, se somados, os métodos empíricos (regras criadas pelas empresas e aleatórios) somam 63% dos praticados pelos entrevistados. .

Relacionando a eficácia da organização aos métodos utilizados pelas pesquisadas para praticar os controles que foram propostos por esta pesquisa a avaliar - que foram citados individualmente acima juntamente com seus principais resultados – a pesquisa aponta que, através de uma média realizada entre todos os controles propostos, 4% dos controles propostos, não são praticados.

A pesquisa aponta ainda que 12% dos controles são realizados de maneira aleatória, ou seja, os gestores não seguem nenhuma regra para realizar determinados controles, esta fatia se dá principalmente aos controles de imobilizado e de estoque de algumas empresas, e que desses 12% que utilizam métodos aleatórios, 4% o julgam pouco eficaz e 8% o julgam eficaz.

Das pesquisadas, a média aponta que 33% dos controles são praticados de maneira empírica, e que, destes 23% são considerados pouco eficazes e 10% são considerados eficazes. Já os métodos científicos fazem parte de 50% dos controles das empresas pesquisadas, e destes 46% são considerados eficazes e apenas 4% são considerados pouco eficazes pelos gestores. Os detalhes desta relação que demonstra qual a eficácia de cada tipo de controle e qual o percentual de cada controle é praticado pelas entrevistadas estão disponíveis na Imagem 6.

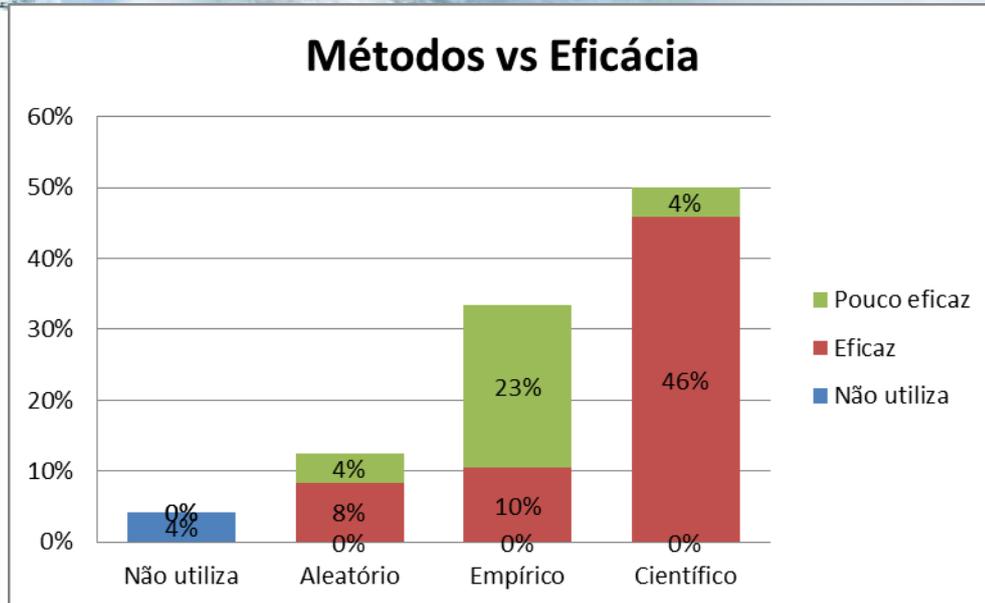


Imagem 6 - Fonte: Dados da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados apresentados pela pesquisa, no que se refere à eficácia das organizações e aos controles utilizados pelas pesquisadas, conclui-se que, apenas a metade dos controles utilizados em média por estas empresas estão nos padrões científicos, e que, a eficácia dos métodos científicos é reconhecida pelos gestores, aproximadamente 92% dos gestores consideram estes controles científicos eficazes.

Outro resultado obtido é que, há relação positiva entre o tipo de controle utilizado pelas empresas e seu tempo de atuação no mercado, ou seja, das empresas pesquisadas, as que utilizam para tomada de decisão, informações vindas de sistemas com base científica e o mantem atualizado, estão há mais tempo no mercado. Com isto podemos identificar também uma tendência, de que, conforme a empresa aumenta seus anos de atividade, ela utiliza cada vez mais informações vindas de fontes científicas.

A pesquisa também confirmou que os relatórios contábeis não fazem parte do cotidiano da maioria das empresas pesquisadas, outra conclusão é que uma ínfima parte das pesquisadas utilizam a informação vinda diretamente da contabilidade para a tomada de decisão. Conforme aponta Catelli (2001) e Souza (2011) isso é um reflexo da utilização da contabilidade terceirizada, que na maioria das vezes não atende as necessidades da empresa quanto fonte de informação, e sim utiliza as informações fornecidas pela empresa para atender ao fisco.

Ainda quanto á eficácia, a pesquisa aponta que, um pequeno percentual dos controles utilizados no cotidiano das organizações (como os de imobilizado e de estoque de algumas das pesquisadas) são realizados aleatoriamente, e mesmo assim são avaliados como eficazes pelos

gestores. E este tipo de controle, embora apresente um risco maior ao ser realizado, uma vez que não existem registros e histórico dos bens, apresentam sim um bom nível de eficácia, pois quando necessária, a informação é aferida manualmente com contagens físicas, que, para a amostra selecionada, não representa muito esforço devido ao pequeno porte das organizações.

O ponto negativo que a utilização deste método apresenta é primeiramente o excesso de tempo gasto para a obtenção de uma informação simples, e também a falta de registros dos bens, tanto de origem quanto de valores de compra, tempo de permanência no estoque ou de utilização do bem.

Esta pesquisa deixa como sugestão para continuidade um estudo de caso em uma das empresas da amostra visando à implantação de melhores controles para suprir as necessidades da gestão com informação precisa e com base em métodos científicos apropriados e adaptados a realidade deste ramo de atividade, mantendo sempre como o principal objetivo destes controles a eficácia da organização.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

CATELLI, Armando, e outros, **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Mini Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moneira, REGINATO, Luciane, **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, Manoel Orlando de Moraes. **Dicionário de termos de negócio português/inglês**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2011

SEBRAE. **Fatores Condicionantes a Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2004.

SOUZA, Antonio de, **Gerencia financeira para micro e pequenas empresas**, Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SOUZA, Luiz Carlos de, **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2011.