

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO
SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS, ECONÔMICAS
E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE POS GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO
EMPRESARIAL**

TIÉLE DA SILVA WOTTRICH

**A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA PEQUENA
EMPRESA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO
E SERVIÇOS**

Prof.^a Orientadora: EUSÉLIA PAVEGLIO VIEIRA

**IJUÍ (RS)
2020**

A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA PEQUENA EMPRESA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Tiéle da Silva Wottrich ¹

Euselia Paveglia Vieira ²

RESUMO

Esta pesquisa buscou conhecer quais os instrumentos da controladoria que são utilizados no processo gerencial e como eles podem atuar como diferencial competitivo de pequenos negócios, com o objetivo de analisar os diferentes instrumentos fornecidos pela controladoria que podem ser aplicados a pequenos negócios de forma que potencialize o seu desempenho na gestão de uma pequena empresa do ramo de comércio e serviços na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada consistiu em um estudo de caso, sendo a coleta de dados por meio da realização de entrevistas com o sócio, tendo como roteiro base o questionário aplicado por Santos, Dorow e Beuren (2016), no estudo intitulado como Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas, publicado na revista Ambiente Contábil na região norte do Brasil. Os resultados apontam que a empresa utiliza os instrumentos operacionais básicos de controle, tais como o controle de caixa, contas a receber e a pagar e controle de custos e despesas, assim como desconhece importantes instrumentos como os métodos de custeio, orçamento, margens e ponto de equilíbrio. Conclui-se que é necessário maior interesse dos sócios em realizar cursos de gestão e maior proximidade da empresa com o escritório contábil para que os outros instrumentos da controladoria possam fazer parte do cotidiano da empresa, obtendo assim melhores resultados.

PALAVRAS CHAVE: Gestão; Pequenas empresas; Processos; Controles; Resultados.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um mercado competitivo e acelerado, onde as decisões tomadas pelos gestores influenciam o rumo dos negócios. Neste cenário, além de conhecer o ramo de atividade e a operacionalização do processo ou serviço, a empresa precisa dispor de informações assertivas e de rápido acesso, tendo assim, a possibilidade de elaborar um planejamento organizacional de qualidade e apropriar seus pontos fortes e fracos junto à equipe, contribuindo também no processo gerencial. A controladoria atua neste sentido, permitindo que o gestor conheça os custos envolvidos no seu negócio, realize projeções, acompanhe os resultados

¹ Bacharel em Ciências Contábeis. Pós-graduanda em Controladoria e Gestão Empresarial pela Unijuí – RS

² Professora do DACEC-UNIJUÍ, Doutora em Administração e prof^a. Orientadora

atingidos, realize a integração entre os setores da empresa avaliando sua eficácia (CATELLI 2001).

A controladoria tem o papel de contribuir no processo de gestão, possibilitando a realização de ações que viabilizem o atingimento dos resultados esperados. Catelli (2001, p. 346) afirma que a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização” e Padoveze (2011), nesta mesma linha, corrobora afirmando que a controladoria atinge este objetivo através do monitoramento das operações e resultados planejados.

O acompanhamento dos resultados alcançados em relação ao planejado, é fundamental para a gestão de qualquer empresa. De acordo com o estudo de Fernandes e Galvão (2016) a controladoria pode se adaptar a estrutura organizacional e de custos de qualquer empresa, o que inclui as micro e pequenas. No entanto, a aplicação destes conceitos nas pequenas empresas sofre resistência por parte dos proprietários.

Partindo do pressuposto de que as micro e pequenas empresas tem significativa representatividade na geração de empregos e de riqueza do país, é importante que seja incentivada a utilização da controladoria neste segmento. Em pesquisa divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014, p. 6) se evidenciou que havia “cerca de nove milhões de micros e pequenas empresas no país, representando mais da metade dos empregos formais, o que economicamente representa, 27% do PIB (Produto Interno Bruto)”.

Considerando este percentual de representatividade no PIB nacional, e que as principais geradoras de riqueza estão “no comércio, 53,4% do PIB deste setor, seguido do setor de serviços, com mais de um terço da produção nacional, 36,3% e no PIB da indústria, a participação é de 22,5%” (SEBRAE, 2014, p. 6), fica evidente a relevância das empresas de serviços na economia brasileira.

De acordo com pesquisa divulgada pelo (SEBRAE, 2016), a mortalidade de empresas é resultado de uma combinação de motivos que se agregam: se o empresário estava desempregado ou não antes da abertura da empresa; experiência do empresário anterior no ramo; motivação para a abertura do negócio; planejamento do negócio antes da abertura da empresa; qualidade da gestão do negócio; e a capacitação dos empresários em gestão empresarial. Dos fatores elencados na pesquisa como combinantes para o fechamento das empresas, 50% estão relacionados com a gestão do negócio, e instrumentos que a controladoria estratégica pode contribuir para a eficiência e longevidade da empresa.

Neste cenário, o papel da controladoria e sua efetiva aplicabilidade nos negócios, podem contemplar as organizações com diferentes portes. O que distingue são os instrumentos a serem utilizados de acordo com as necessidades das empresas. Desta forma, o estudo foi realizado em uma pequena empresa de comércio e serviços, onde o papel dos instrumentos gerenciais da controladoria pode atender as demandas de gestão, assim como, de planejamento e estratégias para posicionamento no mercado. Nesta linha, a questão do estudo consiste em saber: como a utilização dos diferentes instrumentos da controladoria pode ser fator de diferenciação na gestão de uma pequena empresa de comércio e serviços? Assim sendo, o objetivo do estudo é analisar os diferentes instrumentos fornecidos pela controladoria que podem ser aplicados a pequenos negócios de forma que potencialize o seu desempenho na gestão.

O estudo realizado por Teixeira, Dantas e Barreto (2015) com o objetivo de avaliar a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em empresas de pequeno porte, concluiu que este é um mecanismo essencial para as empresas terem sucesso, pode ser implantado de forma simples e com baixo investimento. A principal contribuição é o auxílio aos

gestores tanto para a prevenção de problemas, como para a resolução das ineficiências já instaladas.

Em contrapartida, a pesquisa desenvolvida por Santos, Dorow e Beuren (2016) no alto vale do Itajaí em Santa Catarina, com o objetivo de investigar quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados pelas micro e pequenas empresas na tomada de decisão, concluiu que este processo é centralizado no proprietário das empresas, por intermédio da experiência pessoal e consulta a família. Quanto aos instrumentos gerenciais utilizados, estes são operacionais, as demonstrações contábeis não são utilizadas e os principais métodos de custeio são desconhecidos. Além disso, elementos como planejamento estratégico, orçamento, retorno sobre investimento, ponto de equilíbrio, são desconhecidos ou não utilizados pelos gestores, mesmo quando reconhecem a sua importância.

Já o estudo realizado por Campos e Gáudio (2014) com o objetivo de averiguar quais são as principais ferramentas de controle gerencial utilizadas por pequenas e médias empresas na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro, e evidenciar os controle mais utilizados e sua relação com a percepção de impacto nos resultados, concluiu que dentre as ferramentas mais utilizadas pelas empresas estão o controle de caixa, contas a pagar e receber o que demonstra a preocupação destas quanto a forma de gerir o capital visando a continuidade do negócio.

A partir destes relatos das pesquisas citadas, este estudo se diferencia dos já apresentados por ser realizado no interior do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul em uma pequena empresa de prestação de serviços e comércio. Justifica-se pela necessidade de averiguar quais são os instrumentos utilizados no processo de gerenciamento da empresa, assim como, evidenciar aos administradores a importância da aplicação dos instrumentos da controladoria estratégica no processo de gestão e a sua contribuição para a continuidade da empresa no mercado, fortalecendo o seu diferencial competitivo.

2 BASE CONCEITUAL

Nesta seção são apresentados os conceitos de autores renomados e estudos já realizados à cerca da controladoria, sua aplicação nas pequenas empresas e os instrumentos de trabalho por ela utilizados.

2.1 Controladoria

A controladoria tem o objetivo de contribuir no processo de gestão da empresa tanto relacionado com as atividades internas quanto externas, garantindo que as informações necessárias em cada etapa do processo estejam nas mãos de quem vai utilizá-las, sejam elas operacionais, econômicas, financeiras ou patrimoniais, afirma Frezatti et al., (2009).

Catelli (2001) e Padoveze (2004) contribuem no sentido de visualizar a controladoria como o elo que une o controle ao planejamento, para que as ações da empresa atinjam o que foi programado.

O profissional da controladoria, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2005); Oliveira (2009) atua como um guia dos gestores da organização, à medida que fornece informações seguras, de modo ágil, orientando a direção a ser seguida, uma vez que é ele que detém as informações da empresa.

Sendo assim, o papel do *controller* consiste em monitorar as atividades da empresa e verificar se os resultados gerados estão de acordo com o planejamento realizado, auxiliando nas adequações das decisões e atuando como suporte dos gestores. O ponto chave para o *controller*

desempenhar bem as suas atribuições é conhecer o sistema organizacional da empresa, pois assim terá condições de avaliar os fatos e orientar os gestores por meio das suas percepções (FREZZATI et al, 2009).

2.2 Controladoria em pequenas empresas

Ao estudar as pequenas empresas, observa-se segundo Schier (2009) que há falta de conhecimento administrativo, onde as decisões são embasadas nas experiências anteriores ou por intuição dos gestores. No entanto, além do empresário conhecer o negócio, é preciso organização e controle sobre as operações administrativas, conhecimento à cerca dos custos, formação e análise do preço de venda.

De modo geral, as micro e pequenas empresas realizam a gestão de forma intuitiva, devido à falta de conhecimento técnico, preocupando-se apenas com as entradas e saídas de caixa sem uma análise mais aprofundada das informações, afirma Fernandes e Galvão (2016).

Coronado (2006) compreende que é necessária a conscientização quanto à melhoria dos processos gerenciais e tecnológicos da empresa, seja qual for a classificação jurídica, sendo que esse processo auxilia no desenvolvimento de competências que levam a um melhor desempenho permitindo se destacar da concorrência. Neste sentido, o planejamento, para micro e pequenas empresas, é fundamental, no entanto, deve ser mais profundo do que uma planilha de previsão de faturamento e despesas.

Fernandes e Galvão (2016) complementam que a falta de instrumentos da controladoria, como planejamento, controle financeiro e patrimonial que ocorre nas micro e pequenas empresa, evidencia a necessidade de profissionais capazes de executar e implantar esses processos no contexto destas empresas. Os autores afirmam ainda que o planejamento de curto, médio e longo prazo, o acompanhamento das metas, tendo em vista a missão e visão pré-estabelecidas e o controle das atividades são fundamentais para o desenvolvimento dessas empresas.

O estudo realizado por Campos e Gáudio (2014) evidenciou que as pequenas e médias empresas que estão atuando há mais tempo no mercado, utilizam de forma mais efetiva ferramentas de controle gerencial, possibilitando aos empresários visão do negócio, gestão e tomada de decisões de forma mais eficiente.

2.3 Instrumentos da controladoria

A controladoria faz uso de controles e instrumentos para auferir se os resultados atingidos estão de acordo com as projeções realizadas pela empresa. Neste contexto, apresentam-se alguns dos artefatos utilizados pela controladoria, tais como: controles operacionais; demonstrações contábeis; custos e outros instrumentos.

Intrínseco aos controles operacionais estão: controle do fluxo de caixa, de contas a pagar e a receber, de estoques, e de custos e despesas. Gerenciar esses indicadores é importante para as pequenas empresas porque relacionam-se com a rotina e necessitam de monitoramento.

O fluxo de caixa consiste em uma importante ferramenta gerencial para a empresa, pois permite conhecer antecipadamente, através do planejamento, os valores a entrar e a sair do caixa em determinado período. De acordo com Gonçalves e Losilla (2011) o gerenciamento adequado dos recursos financeiros é essencial para a sobrevivência e sucesso de qualquer empresa, devido as suas limitações em conseguir recursos no mercado financeiro.

Fernandes e Galvão (2016) corroboram afirmando que o contas a receber, que compreende os recebimentos de clientes, e o contas a pagar, representado pelos pagamentos

efetuados aos fornecedores, empregados, governo, afetam os ativos de maior liquidez (caixa, bancos e aplicações de curto prazo), e este é o motivo da importância da gestão do fluxo de caixa, principalmente nas MPE's.

O controle de estoques é importante para garantir que a quantidade mínima necessária de matéria-prima e suprimentos está à disposição da empresa para operar em normalidade e também não exista em excesso, pois representaria uma destinação menos eficiente dos recursos financeiros da empresa.

Como demonstrações contábeis consideraram-se: Balancete de verificação, Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado (DRE), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) ou Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), e Notas Explicativas (NEs), conforme Santos, Dorow e Beuren (2016).

Os custos, conforme Padoveze (2011) são os gastos necessários para fabricar os produtos da empresa. Na prestação de serviços, Fernandes e Galvão (2016) destacam que estão envolvidos na apuração dos custos de uma empresa prestadora de serviços, as horas de trabalho, encargos sociais e gastos com deslocamentos de pessoal. E comenta, que pelo fato de os custos impactarem nos preços de venda e na lucratividade da empresa, são determinantes para a sua sobrevivência e longevidade. Para Nascimento e Reginato (2010, p. 136) “os custos em conjunto com o orçamento é a principal ferramenta da Controladoria para suprir os gestores com informações acerca de eventuais desvios entre os resultados esperados e os alcançados”.

Também são instrumentos de análise, o indicador de retorno sobre investimento (ROI), o orçamento, planejamento tributário, cálculo do ponto de equilíbrio e planejamento estratégico. Tendo-se a premissa de que um investimento é realizado com a perspectiva de gerar resultado que supere o valor investido, é interessante para os empresários, avaliar se a empresa está obtendo o retorno almejado. Conforme Salim et al., (2005, p. 301), fazendo uma comparação entre os ROIs das demais empresas do setor podemos ter uma ideia da situação atual do negócio.

No que se refere ao orçamento, Figueiredo e Caggiano (1997) sinalizam que ele tem o objetivo de planejar, coordenar e controlar. Deste modo, o empresário pode se organizar através da realização do orçamento, prevendo situações de desequilíbrio financeiro, antecipando ações que poderiam causar desequilíbrio na empresa.

Igualmente importante, na gestão da empresa, conforme Bornia (2010) é o acompanhamento do ponto de equilíbrio, que determina a quantidade que precisa ser vendida de determinado produto ou serviço, ao ponto de o lucro ser nulo. Padoveze (2011), complementa, que nesse ponto a empresa cobre os custos variáveis e também os custos fixos, que pode ser calculado em quantidade a ser vendida ou em valor.

O planejamento estratégico, de acordo com Padoveze (2011) compreende a primeira etapa do processo gerencial, e envolve a leitura de cenário onde a empresa está inserida, permitindo avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente e relacionando os pontos fracos e fortes da empresa. Catelli (2001) afirma que a construção do planejamento estratégico está relacionada à aplicação da missão da empresa e tem como objetivo a sua continuidade no mercado.

3 METODOLOGIA

O referencial teórico relativo à controladoria e seus instrumentos teve o objetivo de fundamentar o problema estudado. Quanto à metodologia, esta pesquisa se classifica como descritiva e qualitativa pelo fato de que, de acordo com Zamberlan et al., (2014) a pesquisa

descritiva tem o objetivo de identificar e descrever fatos de uma realidade, e é qualitativa por consistir em uma análise e interpretação do estudo de caso.

O estudo de caso consiste, conforme define Gil (2008), no estudo profundo de algum objeto possibilitando seu conhecimento de modo detalhado, neste estudo, a empresa de pequeno porte do ramo de comércio e serviços, explorando uma situação real no contexto de uma investigação acadêmica.

Para a coleta dos dados foi realizada a observação sistemática e natural da empresa em estudo, que foi escolhida pelo critério da acessibilidade. Aplicou-se ainda, a técnica de entrevista não estruturada realizada face a face com o gestor, para averiguar o nível de utilização dos controles gerenciais e a percepção de resultados que o mesmo possui. Segundo Zamberlan et al., (2014, p. 121) é “direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por vez (...) para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações com relação a algum assunto”. Foi utilizada como base para a realização da entrevista, as questões formuladas no questionário realizado e aplicado por Santos, Dorow e Beuren (2016), no estudo intitulado como Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas, publicado na revista Ambiente Contábil, Vol. 8. n. 1, jan./jun de 2016 da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Concomitantemente a entrevista, foi utilizada a pesquisa documental, por meio do acesso aos documentos contábeis e acompanhamento internos realizados pela empresa, para compreender quais os controles realizados na prática, contribuindo com a investigação do objeto deste estudo (GIL, 2008).

Por intermédio da análise dos aspectos qualitativos e quantitativos do objeto de estudo, pode-se ter uma visão geral do tema abordado. De posse dos dados, se analisou o perfil e o nível de utilização de controle gerencial, da controladoria, bem como a forma como a empresa percebe os resultados relevantes para o negócio, a exemplo da lucratividade, volume de vendas e controle de caixa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da realização da entrevista junto ao sócio da empresa em estudo, foi possível verificar o seu perfil bem como o perfil da empresa, como ocorre o processo de tomada de decisões, e quem as realiza. Foi ainda, auferido o grau de relação entre a empresa e a contabilidade principalmente no que tange à utilização dos instrumentos da controladoria e a percepção de importância destes pela empresa.

4.1 Perfil do sócio e da empresa

Quanto ao perfil do gestor, no que se refere a gênero, faixa etária, grau de escolaridade e função desempenhada na empresa, verificou-se que na empresa participante da pesquisa na região noroeste do Estado do RS, o sócio respondente é do sexo masculino, com idade entre 36 e 40 anos, que desempenha a função de sócio proprietário, conforme tabela 01:

Tabela 01- Perfil do sócio

Gênero	Masculino
Faixa de idade	Entre 36 e 40 anos
Escolaridade	Ensino médio completo
Função na empresa	Sócio proprietário
Frequência que realiza cursos de gestão	Raramente

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Comparativamente, o estudo realizado por Santos, Dorow e Beuren (2016), ao traçar o perfil dos gestores verificou que a predominância em cargos de gestão é de pessoas do sexo masculino. A faixa etária predominante no estudo estava entre 41 e 50 anos, 31,71%, enquanto que na empresa em estudo, o sócio proprietário está na faixa etária de 36 a 40 anos.

Quanto ao perfil da empresa, constatou-se que a mesma desenvolve suas atividades do segmento de varejo e na prestação de serviços. Durante a entrevista o sócio, descreveu que o varejo está presente na comercialização de peças e acessórios e a prestação de serviço relacionada a manutenção, troca de peças danificadas e serviços especializados como conserto de motor e alinhamento de chassis.

O sócio respondente afirmou que raramente realiza cursos relacionados à gestão, e não possuindo formação acadêmica na área de gestão e negócios representa ponto de atenção, uma vez que de acordo com o estudo do Sebrae, um dos pontos significativos no que se refere ao fechamento das pequenas empresas, 50% está relacionado com a capacidade de gerir o negócio.

Na tabela 02 constam as respostas referentes ao perfil da empresa.

Tabela 02 - perfil da empresa

Ramo em que opera	Comércio Varejista e prestação de serviço
Regime tributário	Simple Nacional
Tempo de constituição	Entre 02 e 05 anos
Número de funcionários	02
Classificação de desempenho	Na média

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Comparando o ramo de atividade, os dados do estudo realizado por Santos, Dorow e Beuren (2016), demonstram que o setor com maior representatividade foi o da indústria, enquanto que o comércio varejista e serviços somados representaram 49,72%, destoando do presente estudo em que há predominância da prestação de serviços. Já os estudos de Casagrande, Pacheco e Panosso (2017), apresentam maior semelhança a este, pois 62,9% dos entrevistados pertencem ao ramo de comércio e 14,3% ao de serviços.

Quando comparado o item referente ao tempo de constituição da empresa do presente do estudo, que possui existência entre dois e cinco anos, percebe-se proximidade entra as empresas entrevistadas por Santos, Dorow e Beuren (2016), onde 46,34% delas estavam nesta faixa, enquanto que as participantes do estudo de Casagrande, Pacheco e Panosso (2017) possuíam predominantemente (80%), mais de dez anos no mercado.

Quanto ao regime tributário, 90,24% das empresas respondentes era do Simple nacional de acordo com Santos, Dorow e Beuren (2016), assim como é a empresa deste estudo. Outro item com bastante similaridade é a classificação de desempenho do negócio em comparação com os concorrentes onde neste estudo de caso, o sócio classificou a empresa como na média, mesma resposta de 70,73% dos participantes do estudo base, onde 17,07% classificaram o desempenho como acima da média.

4.2 Processo decisório

Este bloco de questões teve como objetivo conhecer o processo que a empresa utiliza para realizar decisões importantes e impactantes no negócio. Na tabela 03 constam as respostas obtidas com o sócio, onde é possível perceber que a administração da empresa é realizada pelo sócio proprietário, e que as decisões são baseadas na experiência dos sócios, o que é comum nas

empresas de pequeno porte, conforme Schier (2009). Quando questionados sobre o conhecimento a cerca do resultado mensal, o mesmo afirmou conhecê-lo.

Tabela 03 - Processo de tomada de decisão

Processo decisório	
Quem exerce a administração da empresa	Sócio proprietário
Recursos mais utilizados para tomar decisões	Experiência do empresário
Conhece o resultado mensal da empresa	Sim
Quem consulta para tomar decisões financeiras	Com o sócio
Quem é o responsável financeiro	Sócio da empresa
Quem é o responsável pelo controle da produção	Sócio da empresa

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Quando necessário alguma decisão que envolve a organização financeira da empresa é realizada uma análise em conjunto com o outro sócio apenas, sem realizar a consultoria com Contador, gerente do banco ou órgãos de apoio ao negócio, como o Sebrae. O sócio evidenciou durante a entrevista, que isso ocorre, porque são os sócios responsáveis pela gestão como um todo da empresa, sendo atribuição de um deles o setor financeiro e o outro responsável pelo controle de produção da empresa.

Ou seja, mesmo sem ter qualificação ou formação acadêmica para o desenvolvimento das atividades gerenciais são os sócios que desempenham estas funções na empresa. Comparando estes resultados com os obtidos por Santos, Dorow e Beuren (2016), verifica-se que é semelhante, pois, das 41 empresas entrevistadas, em 92,38% delas o responsável pela administração era o sócio proprietário. Em 80,49% das empresas era ele o responsável pelo setor financeiro e em 75,61% delas, pelo setor de produção da empresa.

Os empresários precisam tomar consciência da importância de melhorar os processos gerenciais e tecnológicos da empresa, independentemente do porte, pois esse processo contribui no desenvolvimento de capacidades que levam a um melhor desempenho permitindo se destacar da concorrência CORONADO (2006).

4.3 Relação com a contabilidade

Neste bloco de questões o objetivo é verificar qual o grau de proximidade entre os gestores da empresa com a contabilidade. Na entrevista o sócio afirmou que a contabilidade é realizada por escritório terceirizado da cidade. De acordo com o estudo de Casagrande, Pacheco e Panosso (2017) desenvolvido nas empresas filiadas à CDL de Vacaria – RS, mais de 85% das entrevistadas possuem a contabilidade terceirizada através de escritórios contábeis.

Mensalmente ocorre o trânsito de informações e documentos da empresa para o escritório e vice versa, mas sem relacionamento mais estreito, o que reflete nas respostas do questionário, conforme tabela 04:

Tabela 04 - Informações Contábeis

Frequência que discute o resultado com o contador	Pouca
Contribuição das informações contábeis	Acompanhamento e parte legal
Sistema utilizado na elaboração de relatórios para decisão	Excel
Informações importantes para a continuidade do negócio	Conhecer os custos do produto Conhecer o valor de mercado dos produtos Conhecer a demanda do produto

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O sócio respondente visualiza a contabilidade como tendo contribuição para os objetivos da empresa no que se refere a acompanhamento do negócio e atendimento da parte legal, sem vislumbrar contribuições do âmbito estratégico e nas análises de investimentos e/ou financiamentos. Essa percepção também fica evidente no estudo realizado por Cardoso, Bernardo e Moreira (2019) com os empreendedores da região metropolitana de Belém - PA, em que os respondentes indicaram não perceber significativas contribuições no âmbito gerencial por parte do contador/escritório contábil.

No presente estudo de caso, a empresa utiliza como ferramenta para a elaboração de relatórios gerenciais o excel e dispõe de *software* específico para o controle de estoque.

Com relação ao questionamento de que se a contabilidade é utilizada como instrumento de gestão, o sócio entende que positivo, nas atividades relacionadas à contratação de funcionários e no atendimento de todos os requisitos legais bem como para auxiliar no acompanhamento das normas para que a empresa possa operar, como obtenção de alvarás e licenças junto aos órgãos competentes. Neste sentido corroboram os resultados da pesquisa de Cardoso, Bernardo e Moreira (2019), e de Casagrande, Pacheco e Panosso (2017), onde as obrigações com funcionários também foi citada como uma das principais atividades realizadas pelo escritório contábil.

As informações consideradas importantes para a continuidade do negócio foram elencadas como sendo: conhecer os custos dos produtos, conhecer o valor de mercado dos produtos e conhecer a demanda do produto. Com relação a esta questão pode ser realizado um paralelo com a pesquisa de Cardoso, Bernardo e Moreira (2019), onde os principais fatores de sucesso para o empreendimento, as empresas entrevistadas mencionaram com maior ênfase: administrar bem as finanças da empresa, ter uma boa estratégia de marketing e ter conhecimento do mercado onde atua, onde se nota a preocupação dos entrevistados com a capacitação para a gestão das finanças da empresa, a qual pode ser aprimorada através da realização de cursos de capacitação na área gerencial.

4.4 Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Neste bloco de questões o objetivo era verificar quais instrumentos a empresa possui conhecimento no processo de tomada de decisão, quais ferramentas utiliza no dia a dia e quais ela desconhece.

De acordo com as informações do quadro 01, pode-se constatar que a empresa indicou fazer uso de controles operacionais, que são o controle de caixa, contas a pagar e a receber e controle de estoques. O controle de caixa, conforme Gonçalves e Losilla (2011) é fundamental para a sobrevivência das empresas devido as dificuldades em ser obtido no mercado financeiro, por isso necessita de gerenciamento. O sócio respondente afirmou ainda realizar o acompanhamento dos custos e despesas, informações que influenciam no processo de decisões relacionadas a investimentos em máquinas e equipamentos, principalmente.

O estudo realizado por Campos e Gáudio (2014) contribui no sentido de que nas empresas entrevistadas, à medida que possuem mais experiência no mercado (cinco anos ou mais), intensificam a utilização das ferramentas gerenciais básicas de controles a pagar e a receber.

O controle operacional mais utilizado de acordo com Santos, Dorow e Beuren (2016), é o de contas a receber, onde 65,85% dos entrevistados afirmaram fazer uso.

Com relação ao planejamento estratégico o sócio respondente sinalizou que levam em consideração no momento das decisões, mas não possuem software ou ferramenta de acompanhamento, apenas o que possuem traçado e alinhado através do diálogo com o sócio.

Quadro 01 - Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Utiliza na tomada de decisão	Conhece, mas não utiliza	Desconhece
Controle de caixa	Balanco Patrimonial e DRE	Balancete
Controle de contas a pagar e a receber	Custo meta	DVA, DFC, DMPL, Notas explicativas
Controle de estoques	Planejamento tributário	Custeios: por absorção, variável, padrão, ABC
Controle de custos e despesas		Retorno sobre investimento
Planejamento Estratégico		Orçamento
		Cálculo do ponto de equilíbrio

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A empresa afirmou conhecer o Balanço patrimonial, custo meta e o planejamento tributário, no entanto não faz uso destes instrumentos no processo de gestão e decisório. Os demais demonstrativos contábeis (Balancete, DVA, DFC, DMPL, Notas explicativas) não são conhecidos pelo sócio respondente, é importante ressaltar que a empresa pelo porte, não possui obrigatoriedade de possuí-los. Principalmente no que se refere aos demonstrativos contábeis, há um descompasso entre os resultados da pesquisa de Casagrande, Pacheco e Panosso (2017), pois as empresas entrevistadas afirmam utilizar o Balanço Patrimonial, DRE, DFC, balancete, DMPL no processo de tomada de decisão. Deve ser ressaltado que participaram deste estudo empresas maduras, com mais de dez anos de experiência, o que pode ter interferido no resultado, no entanto, não anula a importância das empresas com menor tempo de existência também fazerem uso destes instrumentos.

É interessante destacar que a empresa, no presente estudo de caso, afirmou utilizar o controle de custos e despesas, no entanto desconhece os métodos de custeios por absorção e variável. Campos e Gáudio (2014), no estudo que realizaram, tiveram a percepção de que o gerenciamento de custos, é realizado com maior frequência por empresas mais maduras, com cinco anos ou mais de experiência no mercado. Os métodos de custeios, foram os que registraram percentuais mais elevados de desconhecimento no estudo base, de Santos, Dorow e Beuren (2016) todos acima de 56%. No estudo de Cardoso, Bernardo e Moreira (2019), o cálculo de custo e preço de venda bem como o planejamento tributário e o orçamento também ficam distantes da realidade das empresas pesquisadas, pois são instrumentos que as empresas recebem pouco ou nenhum suporte do escritório contábil.

A empresa desconhece ainda, o retorno sobre investimento, ponto de equilíbrio e o orçamento. Estes instrumentos registraram no estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), os percentuais de desconhecimento de 39,02%, 51,22% e 41,46%, respectivamente.

4.5 Importância atribuída aos instrumentos da controladoria

Nas questões relacionadas ao grau de importância que a empresa atribui a cada instrumento da controladoria, o sócio respondente não classificou nenhum dos instrumentos como “nada importante” ou “pouco importante”.

No quadro 02 é possível visualizar como o sócio vê os instrumentos gerenciais.

Quadro 02 - Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Muito importante	Importante	Indiferente
Controle de caixa	Balanco Patrimonial e DRE	Notas explicativas

Controle de contas a pagar	Balancete	Custeio por absorção
Controle de contas a receber	DVA, DFC, DMPL, DLPA	Custeio variável
Controle de estoques	Retorno sobre investimento	Custeio padrão
Controle de custos e despesas	Orçamento	Custeio baseado em atividades (ABC)
	Cálculo do ponto de equilíbrio	Custo meta
	Planejamento tributário	
	Planejamento Estratégico	

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os controles operacionais, que compreende o controle de caixa, de estoque, contas a pagar e a receber e de custos e despesas, receberam a conotação de “muito importante”. O mesmo foi revelado no estudo de Casagrande, Pacheco e Panosso (2017) pois dentre os controles mais utilizados pelos gestores das empresas entrevistadas estão os relatórios de contas a pagar e a receber e o controle de custos e despesas, assim como o controle do fluxo de caixa.

As demonstrações contábeis, com exceção das notas explicativas, assim como os outros artefatos da contabilidade gerencial (retorno sobre investimento, orçamento, cálculo do ponto de equilíbrio, planejamento tributário e estratégico), foram consideradas como “importantes”, enquanto que as notas explicativas e os métodos de custeio foram classificadas como “indiferente”, fatos que merecem atenção já que são instrumentos que a controladoria estratégica pode contribuir para a eficiência e longevidade da empresa, pois de acordo com Fernandes e Galvão (2016) os custos impactam nos preços de venda e na lucratividade da mesma.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa buscou conhecer os instrumentos da controladoria que podem ser utilizados para potencializar o processo de gestão de uma pequena empresa de comércio e serviços do interior do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Neste estudo de caso, foi possível perceber que a empresa não vê a contabilidade como parceira para as análises de investimentos e financiamentos, nem como fornecedora de informações que subsidiam o processo decisório, já que as decisões são baseadas na experiência do empresário, e tanto o setor financeiro, quanto de produção são geridos pelos sócios. A contabilidade é vista como necessária para a realização da parte burocrática principalmente relacionada à folha de pagamento, contratação de funcionários e atendimento ao que determina a legislação.

A empresa utiliza no processo decisório os instrumentos básicos e operacionais de gestão, que consiste nos controles de caixa, contas a pagar e a receber, controle de estoques e controle de custos e despesas, demonstrando que existe a preocupação em manter a atividade de empresa e o fluxo de caixa positivo. Em contrapartida o estudo de Campos e Gáudio (2014) sugere que esses controles são aplicados em maior intensidade em empresas que possuem cinco anos ou mais de experiência, o que destoia do presente estudo, onde a empresa entrevistada possui entre dois e cinco anos de atividade, e emprega esses instrumentos na gestão.

Destaca-se ainda que os métodos de custeio são desconhecidos pela empresa, mesmo ela sendo do setor de comércio e serviços, percepção que coaduna com o estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016).

Recomenda-se que os sócios busquem cursos relacionados à gestão para que estejam mais preparados para as adversidades do negócio. Fernandes e Galvão (2016) concordam que apenas os controles básicos não são suficientes para melhor o desempenho da empresa.

A empresa precisa se apropriar das informações contábeis da controladoria e buscar junto ao escritório contábil subsídios para o processo de gestão, que possam auxiliar o processo decisório principalmente no que refere a longo prazo, com a estruturação de um planejamento estratégico. Caso a empresa que presta os serviços contábeis atualmente, não atenda a estas necessidades a empresa deve buscar outras alternativas para conseguir utilizar os instrumentos da controladoria no seu dia a dia, pois de acordo com o estudo dos autores acima, é possível adequar as ferramentas de gestão a estrutura organizacional, independentemente do porte da empresa, tornando um diferencial competitivo através da gestão mais eficiente.

O planejamento estratégico conforme Teixeira, Dantas e Barreto (2015) consiste em uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização e sua utilização nas empresas de pequeno porte, permite aos gestores tanto prever problemas, como auxilia a solucionar os já existentes.

Constatou-se que este estudo de caso possui uma limitação de informações por ser realizado em apenas uma pequena empresa do ramo de comércio e serviços, podendo ocorrer que em análise de uma amostra maior obtenha-se resultados díspares. Portanto, para investigações futuras, sugere-se uma amostra maior com micro e pequenas empresas de todos os ramos de atuação (comércio, indústria e serviços) para que seja possível uma análise do comportamento e dos instrumentos da controladoria utilizados pelas MPE's da região, e seja possível comparar com outros estudos já realizados.

REFERÊNCIAS

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2010, 232 p.

CAMPOS, Bruno Rodrigues; GÁUDIO, Andre Eugenio de Goes Monteiro. **A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 8, n. 3, p. 66, 2014. Disponível em: https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/ivwD4?_s=ej1aYiu6%2FjgHvTYJL4fImKv7POQ%3D. Acesso em: 23 abr. 2019.

CARDOSO, Larise Lopes; BERNARDO, Whendeo da Silva; MOREIRA, Marcia Athayde. **Elementos de contribuição da contabilidade para a sobrevivência de micro e pequenas empresas.** Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis, v. 4, n. 2, 2019. Disponível em: <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/39>. Acesso em: 01 mar. 2020.

CASAGRANDE, Lais Zatta; PACHECO, Maria Teresa Martiningui; PANOSSO, Oderson. **Gestão e Controladoria nas Pequenas e Microempresas: Estudo nas Empresas Filiadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Vacaria – RS.** XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, 2017. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiostrappga/paper/view/5583>. Acesso em: 01 mar. 2020.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2001, 570 p.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006, 177 p.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 5, n. 1, 2016. Acesso em: 24 abr. 2019.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997, 276 p.

FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009, 304 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008, 220 p.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. **Controladoria empresarial**: gestão financeira em micro e pequenas empresas. *Hórus*, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2017. Disponível em: <http://periodicosbh.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4070/1885>. Acesso em: 20 mar. 2019.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria** - Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010, 336 p.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009, 346 p.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005, 238 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 359 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2ª ed., São Paulo: Cengage Learning, 2011, 493 p.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios**. 3ª ed. rev. e atualizada, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 338 p.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas**. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte* - ISSN 2176-9036, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. Disponível em <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191>. Acesso em 07/04/2019. Acesso em 07 abr. 2019.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. 1ª ed., 2004, 6ª tir., Curitiba: Juruá, 2009, 145 p.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira**. Julho de 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 09 jul. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Outubro de 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em 09 jul. 2019.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf. Acesso em 20 mar. 2019.

ZAMBERLAN, Luciano (org). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014, 208 p.

Anexo I – Roteiro da Entrevista utilizada no estudo de caso

1 Perfil do respondente e da empresa

Perfil do respondente

1.1 Gênero:

Masculino Feminino

1.2 Qual a função que você ocupa na empresa? _____

1.3 Faixa de idade do entrevistado:

Inferior a 25 anos Entre 26 e 30 anos
 Entre 31 e 35 anos Entre 36 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos Superior a 50 anos

1.4 Escolaridade:

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo
 Ensino superior incompleto Ensino superior completo
 Pós-Graduação Outro. Qual? _____

Se assinalado ensino superior, qual a sua formação? _____

Se assinalado pós-graduação, qual sua área de especialização? _____

1.5 Com que frequência você costuma realizar cursos de gestão?

Frequentemente Com pouca frequência
 Raramente Nunca
 Outra. Qual? _____

Perfil da empresa

1.6 Como você classifica o ramo da empresa em que opera?

Comércio varejista Comércio atacadista
 Indústria Serviços
 Outro. Qual? _____

1.7 Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)? _____

1.8 Qual o número atual de funcionários da empresa? _____

1.9 Qual o regime de tributação de sua empresa?

Simples Nacional Lucro Presumido
 Lucro Real Lucro Arbitrado
 Não conheço

1.10 Há quanto tempo a empresa foi constituída?

- Sim, nas decisões diárias
 Sim, nas decisões de financiamento
 Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal
 Não quero opinar
- Sim, nas decisões estratégicas
 Sim, nas decisões de investimento
 Outro. Qual? _____

2.9 Quais informações a sua empresa considera importantes para garantir a continuidade do negócio? (Marque todas que se aplicam)

- Conhecer os custos do produto
 Conhecer os concorrentes
 Conhecer o valor de mercados dos produtos
 Possuir um bom planejamento tributário
- Conhecer o fluxo de caixa futuro
 Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa
 Conhecer a demanda do produto
 Outro. Qual? _____

2.10 Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa? (Marque todas que se aplicam)

- Manual (papel)
 Pacote multiusuário
 Nenhum
- Planilha Excel
 ERP
 Outro: _____

2.11 A contabilidade da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio à gestão?

- Sim
 Não

2.12 Se a resposta anterior for sim, explique de que forma você utiliza a contabilidade no apoio à gestão?

2.13 Se a resposta para a pergunta 2.11 for não, quais os fatores que dificultam/impedem a utilização da contabilidade no apoio à gestão? (Marque todas que se aplicam)

- Desconhece as utilidades
 Dificuldades para interpretar os relatórios
 A informação contábil não reflete a real situação da empresa
 Outro. Qual? _____
- Falta de comunicação com o contador
 Desacredita na contabilidade

3 Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Este bloco objetiva verificar quais instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas na tomada de decisão e quais são disponibilizados pelas prestadoras de serviços contábeis.

Instrumentos Gerenciais	Utiliza na tomada de decisão?		
	Sim	Conheço, mas não utilizo	Desconheço
Controle de caixa			
Controle de contas a pagar			
Controle de contas a receber			
Controle de estoques			
Controle de custos e despesas			
Balancete			
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício			
Demonstração do Valor adicionado (DVA)			
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)			
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e			

Demonstração dos Lucros ou Prejuízos (DLPA)			
Notas Explicativas			
Custeio por absorção - consiste na apropriação de todos os custos da produção aos bens elaborados			
Custeio variável - consiste em considerar como custo da produção apenas os custos variáveis incorridos			
Custeio padrão - a ideia principal consiste em determinar o que seria o custo padrão para a produção de um determinado período e, ao fim do período, apurar os custos reais, a fim de compará-los			
Custeio baseado em atividades (ABC) - sistema de custeamento que considera a acumulação dos custos a partir das atividades empresariais			
Custo meta - usado quando o preço de venda de determinado produto é definido pelo mercado, cabe à empresa então o processo de determinação do custo máximo permitido para aquele produto objetivando o lucro desejado.			
Retorno sobre o investimento - consiste em expressar a rentabilidade do investimento em termos absolutos			
Orçamento - um plano detalhado para o futuro, geralmente expresso em termos quantitativos.			
Planejamento tributário - forma, dentro da lei, de diminuir o pagamento de tributos.			
Cálculo do ponto de equilíbrio - nível de vendas onde o lucro é igual a zero			
Planejamento estratégico - seleção de uma linha de ação e especificação de como esta ação será posta em prática.			

Há algum outro instrumento que você utiliza para a tomada de decisões? () Sim () Não.

Se sim, Qual? _____.

4 Importância atribuída pelas empresas aos instrumentos de contabilidade gerencial

Este bloco objetiva identificar a importância atribuída aos instrumentos de contabilidade gerencial pelos gestores de micro, pequenas e médias empresas. Classifique o grau de importância de cada instrumento gerencial listado a seguir na administração da sua empresa.

Instrumentos Gerenciais	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Controles operacionais					
Controle de caixa					
Controle de contas a pagar					
Controle de contas a receber					
Controle de estoques					
Controle de custos e despesas					
Demonstrações Contábeis					
Balancete					
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício					
Demonstração do Valor adicionado (DVA)					
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)					

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Demonstração dos Lucros ou Prejuízos (DLPA)					
Notas Explicativas					
Métodos de Custeio					
Custeio por absorção					
Custeio variável					
Custeio padrão					
Custeio baseado em atividades (ABC)					
Outros artefatos					
Retorno sobre o investimento					
Orçamento					
Planejamento tributário					
Cálculo do ponto de equilíbrio					
Planejamento estratégico					