

A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA UMA ORGANIZAÇÃO DE PEQUENO PORTE: O CASO DE UM SUPERMERCADO DE PONTA PORÃ-MS

Katiana Mendes CÁCERES (G -UEMS)

Carlos Jaelso Albanese CHAVES (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul -UEMS)

Alexsandro VANZELLA (PG -UEMS)

Alex Ferreira da SILVA (PG -UEMS)

RESUMO

A controladoria tem conciliado informações e técnicas de diferentes ramos do saber como a administração, contabilidade e sistemas de informações. O presente trabalho possui o objetivo de demonstrar a importância da controladoria para um supermercado de pequeno porte localizado no município de Ponta Porã - MS, bem como a forma que a empresa utiliza as informações da controladoria para a tomada de decisão. Para isso foi realizado um estudo teórico abordando as técnicas de controladoria para uma empresa de pequeno porte, as ferramentas que a controladoria proporciona para a organização para subsidiar o processo decisório e compreender a relevância da controladoria para uma pequena organização. A pesquisa se caracterizou pela abordagem qualitativa de caráter exploratório. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e avaliados pela análise do discurso. Analisando os dados coletados e contrapondo-os com referencial teórico, percebe-se que os entrevistados compreendem a controladoria de forma limitada e não a utiliza no processo decisório. Vale lembrar que em organizações de pequeno porte não se encontra o órgão de controladoria, mas como ramo do conhecimento, os conceitos que permeiam a controladoria poderiam estar compreendidos de maneira mais profunda nos relatos dos atores dessa pesquisa. Por fim, é possível inferir que organizações de pequeno porte necessitam de informações que a controladoria proporciona aos gestores, pois realizar o controle é fundamental, mas as informações resultantes do controle devem contribuir para o processo decisório de forma que a empresa busque cada vez mais sua eficácia.

Palavras chave: Controladoria. Empresa de pequeno porte. Planejamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A controladoria é um segmento do conhecimento científico podendo ser definido como o ramo da administração e da economia, dependendo do enfoque dado pelos profissionais responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, a controladoria pode ser dividida didaticamente em administrativa e contábil. Do ponto de vista

Artigo apresentado na 32ª SEMAD – Semana do Administrador da Universidade Estadual de Maringá, realizada em Setembro/2012.

contábil, em função desse relacionamento estreito com a administração, a controladoria pode ser considerada como pertencente ao ramo especializado da contabilidade administrativa (TUNG, 1993).

A função da controladoria é a de coletar e relatar a informação econômica da empresa, com a missão de gerar informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização, proporcionando algumas ferramentas essenciais baseadas em dados de contabilidade, planejamento, execução e mantendo o controle de suas atividades, para assim poder ajudar e melhor preparar os gestores a enfrentar e vencer dificuldades (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008). O profissional em controladoria atua na área econômica e financeira onde gera informações sobre os ambientes internos e externos a empresa, que são úteis na tomada de decisão pela administração. Um dos principais requisitos da controladoria é que o administrador esteja capacitado para trabalhar com a informação gerada.

No Brasil as maiores das empresas são de pequeno e médio porte. Neste âmbito, o principal motivo para o fechamento de uma empresa de pequeno porte é a falta de planejamento, tanto financeiro como estratégico (TUNG, 1993). Este trabalho buscou demonstrar a importância da controladoria para um supermercado, considerado como uma empresa de pequeno porte, bem como verificar se empresa utiliza as informações da controladoria para a tomada de decisão.

Diante do exposto, nota-se a importância do emprego das ferramentas da controladoria na gestão empresarial e percebe-se a necessidade do controle para o estabelecimento do planejamento organizacional, contribuindo para a sobrevivência de uma empresa.

Os estudos sobre a relevância da controladoria para uma empresa de pequeno porte são importantes para profissionais contábeis, pois contribuem com estudantes na sua formação profissional e também para todos que se encontram no mercado de trabalho e buscam uma melhor colocação profissional.

Nesse contexto, o presente estudo busca responder as seguintes questões: *Qual a relevância da controladoria para uma organização de pequeno porte? E ainda, determinar se a empresa analisada utiliza as informações da controladoria para a tomada de decisão.* Para responder estas questões, procurou-se conhecer sobre os pontos principais da contabilidade, controladoria, planejamento e execução, bem como sobre os sistemas de informação e a classificação da empresa de pequeno porte instituída no ordenamento jurídico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa recorreu à revisão bibliográfica de literatura especializada com o intuito de estabelecer a relação entre a controladoria, ramo das ciências contábeis, e a administração de empresas. Para tanto, esta fundamentação buscou embasar os meandros administrativos como o planejamento, a execução, e a utilização da controladoria no processo de gestão.

2.1 CONTABILIDADE

A contabilidade é classificada como uma ciência social. Isso se deve ao fato de a ação humana agir e modificar o fenômeno patrimonial. Desta forma, a contabilidade utiliza os métodos quantitativos (matemática e estatística) como sua principal ferramenta (IUDÍCIBUS e MARION 2002). A contabilidade se preocupa em gerar informações para os seus usuários.

Sobre esse assunto, Iudícibus e Marion (2002) observam que o usuário da contabilidade é toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, podendo ser uma organização com fins lucrativos, de finalidade não

lucrativa ou mesmo de patrimônio familiar. Os usuários externos à entidade são os acionistas, os emprestadores de recursos, os credores em geral e os integrantes do mercado de capitais como um todo, no sentido de que a quantidade, a natureza e a relevância da informação prestada abertamente pela entidade influenciem, mesmo que indiretamente, esse mercado. Por outro lado, os usuários internos à entidade são os administradores, funcionários, dentre outros. No entanto, define-se contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão. O impacto da informação será diferenciado à medida que são diferenciados os modelos de decisão dos diferentes usuários (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008). Neste sentido, Padoveze (1996, p. 29) observa-se que “o objetivo da contabilidade é o controle de um patrimônio. O controle é feito através de coleta, armazenamento e processamento das informações oriundas dos fatos que alteram essa massa patrimonial”.

Para tanto, na sua função de controlar o patrimônio empresarial e atingir seu objetivo, a contabilidade desenvolveu técnicas de gestão. Tais técnicas possuem formação excessivamente orientada por critérios de mensuração inflexíveis ou normativos, e os profissionais que utilizam essas técnicas detêm maior volume de informações para tomada de decisões úteis para a gestão. As técnicas da controladoria são: gestão, planejamento, execução e controle para manter as atividades das empresas. Essas técnicas são resultados das influências dos estudos da área de administração, conhecidas principalmente por controladoria (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

2.2 CONTROLADORIA

Para Figueiredo e Caggiano (2008) quando a organização interage com os *stakeholders* surgem alguns fenômenos compreendidos por econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, resultando na busca de uma eficácia que ultrapasse os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia. Dessa forma, tornou-se necessário explicar tais fenômenos evidenciando a definição de um modelo conceitual teórico denominado controladoria. Oliveira (2009) destaca que na definição de um modelo de controladoria deve-se observar o cenário composto pelos usuários das informações contábeis e suas necessidades de informações para o processo decisório.

Em outras palavras, a área da controladoria é compreendida como o resultado da necessidade de otimização dos resultados organizacionais que influenciam o processo decisório (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008). Ao tratar da controladoria, Oliveira (2009) afirma ser um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório. Diante de tais argumentos, nota-se a relevância desse órgão para a organização alcançar resultados positivos. Figueiredo e Caggiano (2008) lembram que a controladoria tem por missão zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Para que esses objetivos sejam alcançados é fundamental a delimitação de responsabilidades. Sobre a responsabilidade para as pequenas empresas, Souza (2011, p. 46) observa que:

O responsável pelas funções da controladoria aplicada para as pequenas empresas será definido por nós como personal controller, pois será o elemento que irá propor aos dirigentes empresariais o planejamento da organização, respeitará a subordinação junto ao principal empreendedor, auxiliará na implementação de um sistema de informações, acompanhando as variações ocorridas na gestão econômica, entre outras atividades, não sendo o responsável por setores ou áreas, mas influenciando na tomada de decisão sobre os mesmos.

Garcia (2010, p. 7) destaca as ferramentas da controladoria utilizadas por uma empresa de pequeno porte:

Existem cinco ferramentas básicas mais utilizadas em um ambiente de controladoria, seja em empresa de pequeno, médio ou grande porte: a) sistema de informação contábil; b) sistema integrado de gestão; c) sistema de controle interno; d) instrumento de análise de custos; e) instrumento de análise financeira.

Contudo, Oliveira (2009) infere que a controladoria está profundamente envolvida com a busca por eficácia, sendo fundamental que sejam desenvolvidos processos e procedimentos que permitam alcançar seus propósitos, tais como são apresentados por Figueiredo e Caggiano (2008) como sendo a preocupação (dedicação) pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Não obstante, Oliveira (2009) enfatiza ainda, que as funções da controladoria podem ser representadas pela: a) Mensuração do realizado; b) Mensuração do planejado; c) Sistema de simulação; d) Avaliação de resultados e desempenhos; e) Gestão dos sistemas de informação econômicos – financeiros; f) Análise e estudos econômicos; g) Resultados econômicos otimizados. Essas funções necessitam de um conjunto de ações previamente estabelecidas, ou seja, planejamento a ser seguido pela empresa.

2.3 PLANEJAMENTO

O planejamento contribui fortemente para o sucesso da organização como um todo, possibilitando a obtenção de um comportamento proativo em relação ao futuro, fator decisivo em um ambiente competitivo na medida em que o homem pode influenciá-lo e aproveitar as oportunidades que oferece (PEREIRA, 2004). Pode-se afirmar que o planejamento contribui para melhorias na produtividade, na qualidade e também nos resultados financeiros da organização

Neste sentido, Mosimann e Fisch (1999, p. 42), conceituam o planejamento como:

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideias escolhidas. Em outras palavras, Planejar.

Figueiredo e Caggiano (2008) mencionam que o planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que essa função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações da empresa. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que antecede a ação e é orientado para a tomada de decisão agora com vista no futuro atribuindo ainda que a função de planejamento seja um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia coerente, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.

Morante e Jorge (2008, p.5), entendem que:

Todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Planejar não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. É imperioso reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é atitude absolutamente previsível, resultantes de aplicação de algumas fórmulas e modelos matemáticos, bastando modificar as variáveis das diversas equações que configuram o modelo. Em nossa visão, alguns ditames devem ser seguidos e

obedecidos para a normalidade do processo: a) envolvimento administrativo; b) adequação organizacional; c) prática contábil; d) expectativas realistas; e) oportunidades.

Mosimann e Fisch (1999) esclarecem que o planejamento relaciona as seguintes funções: a) projeção de cenário; b) definição de objetivos; c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; d) detecção dos pontos fortes e fracos da empresa; e) formulação e avaliação de planos alternativos; f) escolha e implementação do melhor plano alternativo. O planejamento, em um sentido mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças, valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecida e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

No entender de Oliveira (2004), o planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz. Não obstante, o planejamento deve ser considerado juntamente com outras funções administrativas, tais como: a execução, a organização e o controle.

2.4 EXECUÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Conforme Padoveze (2008, p. 39) “a execução como o próprio nome diz, trata de realizar o que fora planejado na etapa anterior. É na execução que, de fato, acontecem os resultados, as receitas, os gastos, os lucros ou os prejuízos”. Este autor afirma que são indispensáveis e necessários modelos decisórios para apoiar o processo de execução dos principais eventos econômicos empresariais.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p.37):

A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Mosimann e Fisch (1999) compreendem que cada passo do planejamento vai ter sua etapa de execução quando o planejamento está sendo constituído realmente. Assim, pode assegurar que existe: a) o planejamento, a execução e o controle do planejamento; b) planejamento, a execução e o controle da execução; c) o planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

A gestão operacional preocupa-se com a execução de cada fase da metodologia de administração de cada área da organização como um todo. Todas as fases do processo de gestão são gerenciadas pelo sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Na fase de execução são armazenados os dados referentes na atuação realizada para posterior emissão dos relatórios e comparação com os planos padronizados na etapa de controle.

Sobre a função administrativa de organizar e considerando as atribuições da controladoria, Figueiredo e Caggiano (2008) observam que a função da organização da controladoria é coordenar as tarefas de modo que a empresa seja capaz de trabalhar eficientemente e alcançar seus objetivos. Assim, a organização é desenvolvida através do método de departamentalização no qual cada especialista é lotado em departamentos específicos e separados. Atribuindo inclusive que os departamentos estão ligados por um conjunto, uma estrutura formal de comunicação que permite a passagem das instruções e das informações,

onde os departamentos classificam-se de acordo com sua tarefa, como departamento de serviços e departamentos de produção.

Conforme Tung (1993), na organização empresarial padrão, todas as funções contábeis da empresa deverão ser executadas sob a gerência do departamento de contabilidade. Quando os assuntos contábeis tornam-se complexos convém dividi-los em contabilidade geral, contabilidade fiscal e contabilidade industrial.

2.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Mosimann e Fisch (1999) conceituam sistema de informação como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõem transformam os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informações necessárias a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados de entrada.

Tais limites evidenciam a intenção dos usuários quanto à determinação dos sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomadas em condições de incerteza. Para Garcia (2010, p. 44), “sistema de informação é um conjunto de procedimentos formais cujo dados são coletados e processados, gerando informações que são distribuídas aos diversos usuários para utilização nas suas atividades e decisões”.

Padoveze (1997) define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, que participam como uma sequência lógica para o processamento dos dados, gerando informações, permitindo as organizações atingirem seus principais objetivos. Soares Melo (2002) complementa observando que, a expectativa de se obter informações após o processamento dos dados, resulta da satisfação de determinadas necessidades, e que isso corresponde ao objetivo geral dos sistemas de informações.

Rezende (2005, p. 22) destaca as principais formas de sistema de informação:

Relatório de controles (de sistema ou de determinadas unidades departamentais) fornecidos e circulados dentro da organização; relatos de processos diversos para facilitar a gestão da organização; coleta de informações expressa em um meio de veiculação; conjunto de procedimentos e normas de organização, estabelecendo uma estrutura formal; e, por fim, conjunto de partes (quaisquer) que geram informações.

Segundo Nascimento e Reginato (2010), o sistema de informação tem o objetivo de promover a geração de informações importantes e confiáveis e que estejam disponíveis aos gestores no tempo e formato adequado para cumprirem com as suas finalidades, contando com o apoio das ferramentas de tecnologia da informação. Atribui ainda que o sistema pretende facilitar a captação dos eventos que ocorrem, gerar relatórios e, com isso, possibilitar a orientação do processo administrativo em todas as suas fases.

O departamento de controladoria, dentro de uma empresa, representa um ponto de junção de técnicas contábeis, administrativas e de sistemas de informações. Esse departamento pode ser implantado tanto em empresas de abrangência nacional como também em empresas de pequeno porte que buscam expansão consolidação no respectivo ramo de atuação.

2.6 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessário. Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores,

mas “grande” quando comparadas com menores. A maioria das pessoas, por exemplo, classificaria postos de gasolina, restaurantes locais e lojas locais de varejo de proprietários independentes como pequenas empresas. Mas, há uma grande variedade de tamanhos de empresas de pequeno porte, ainda tendo como critério como de números de funcionários, volume de vendas e valor dos ativos (PETYY, MOORE e LONGENECKER, 1997).

As empresas de pequeno porte, assim definidas à luz do artigo 3º, inciso II, da Lei Complementar 123/2006 são aquelas que auferirem renda bruta anual entre R\$ 360.000,00 à 3.000.000,00, observando os § 2º, 9º, 10 e 12 do artigo em tela, bem como o artigo 3º II e 12:

Artigo 12 - Fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional.

Artigo 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, 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).

§ 2º - No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite a que se refere o caput deste artigo será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses.

§ 9º - A empresa de pequeno porte que, no ano-calendário, exceder o limite de receita bruta anual previsto no inciso II do caput fica excluída, no mês subsequente à ocorrência do excesso, do tratamento jurídico diferenciado previsto nesta Lei Complementar, incluído o regime de que trata o art. 12, para todos os efeitos legais, ressalvado o disposto nos §§ 9º-A, 10 e 12.

§ 10 - A empresa de pequeno porte que no decurso do ano-calendário de início de atividade ultrapassar o limite proporcional de receita bruta de que trata o § 2º estará excluída do tratamento jurídico diferenciado previsto nesta Lei Complementar, bem como do regime de que trata o art. 12 desta Lei Complementar, com efeitos retroativos ao início de suas atividades.

§ 12 - A exclusão de que trata o § 10 não retroagirá ao início das atividades se o excesso verificado em relação à receita bruta não for superior a 20% (vinte por cento) do respectivo limite referido naquele parágrafo, hipótese em que os efeitos da exclusão dar-se-ão no ano-calendário subsequente (BRASIL, 2012).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, as empresas de pequeno porte possuem uma simplificação administrativa, tributária, previdenciária e creditícia, com o intuito de ajudá-las na disputa de mercado, conforme dispõe o artigo 179:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou

pela eliminação ou redução destas por meio de lei (CONSTITUIÇÃO, 1988).

Segundo Souza (2011), a empresa é como um órgão vivo, quanto mais evoluído for, mais complicada será sua estrutura e funcionamento. Muitas vezes, os empreendedores de pequenas empresas trabalham com poucos funcionários, pequenas instalações, pequenos negócios e administram pequenos patrimônios e, à medida que estas organizações começam a crescer tomar corpo maior, há uma tendência de os problemas aumentarem. Isso acontece porque as pequenas organizações têm que se adequar a um maior volume de tarefas, talvez a uma melhor disposição de espaço físico, uma nova filosofia de trabalho, ou a um aumento de funcionários, entre tantas possibilidades.

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado segundo a abordagem qualitativa de investigação. De acordo com Oliveira (2002), a pesquisa qualitativa possui a facilidade de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema. Busca analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas.

Na concepção de Richardson (1999) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Esta pesquisa se classifica como exploratória. A pesquisa exploratória no entender de Severino (2007), busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Silva (2010) lembra que pesquisa exploratória é bastante flexível e, na maioria das vezes, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. A pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipótese.

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, em uma organização de pequeno porte. O estudo de caso, conforme Yin (2005) é apenas umas das muitas maneiras de fazer pesquisas em ciências sociais. Severino (2007, p.121), conceitua estudo de caso como sendo uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado o estudo como representativo de um conjunto de casos análogos, isto é, por ele significativamente representativo.

Sendo complementado por Silva (2010), que o estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não, questionário, observações dos fatos, análise documental. O objeto a ser pesquisado pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação.

Assim, a coleta de dados foi realizada mediante a técnica da entrevista semiestruturada.

Observa-se que, na concepção de Andrade (2003), a entrevista constitui um instrumento eficaz no recolhimento dos dados verdadeiros para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada.

A análise dos dados foi desenvolvida por meio da análise do discurso. Para este estudo a análise do discurso foi utilizada com o propósito de se compreender melhor os relatos de entrevista. A análise do discurso procura desvelar o que está subentendido, dando significado ao texto (no caso nos relatos de entrevistas) sendo assim, de acordo com Orlandi (2005, p.26) “a análise do discurso não estaciona na interpretação, trabalha seus limites, seus mecanismos, como parte dos processos de significação. Também não procura um sentido verdadeiro através de uma “chave” de interpretação”.

Este estudo foi desenvolvido em um Supermercado da cidade de Ponta Porã/MS e os atores envolvidos são os administradores e o contador da organização. Tal empreendimento iniciou de suas atividades em 1981 como açougue e com o passar do tempo se desenvolveu e se tornou um Supermercado. De acordo com o estudo, considerando o posicionamento do SEBRAE, a organização foi classificada como sendo de pequeno porte, uma vez que, possui entre 10 e 49 empregados. O Supermercado é administrado por um gerente que atua no ramo supermercadista por mais de 20 anos, possui também um subgerente que trabalha há 14 anos nesta organização e o contador que presta serviço para a empresa por meio de um escritório de contabilidade há sete anos. Por fim, observa-se que a organização encontra-se estruturada da seguinte forma: Setor administrativo: gerente, subgerente, setor financeiro, departamento de pessoal, departamento fiscal, controle de estoque e equipe de atendimento ao cliente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No processo de coleta de dados, foram entrevistados um gerente, um subgerente e o contador da organização, com o intuito de esclarecer o papel da controladoria dentro da organização de pequeno porte, bem como, saber se a empresa utiliza das informações da controladoria para a tomada de decisões.

Observa-se que para facilitar a análise e a compreensão dos dados coletados, os atores pertencentes ao estudo encontram-se identificados por: E1 (gerente), E2 (subgerente), E3 (contador).

Quando perguntado aos entrevistados se a organização em estudo possui controladoria e qual a importância da controladoria para a empresa de pequeno porte, que atua no município de Ponta Porã-MS. Os respondentes relataram que:

A empresa atua com a controladoria, onde a controladoria é de suma importância para o controle de um modo geral da organização. Um exemplo disso é onde é feito o controle de entrada e saída de contas a pagar e contas a receber – [Relato de entrevista - E1].

A empresa possui controladoria. A controladoria é importante para a empresa por que sem a controladoria não tem controle para ver se está correto as informações que são passadas quando fiscalizadas e se não existe controladoria não existe fiscalização de estoque, para fiscalizar a área financeira da empresa, enfim – [Relato de entrevista - E2].

A controladoria envolve mais o controle interno e a questão de fluxo de controle de estoque. Do escritório de contabilidade já chega tudo condensado pra nós do que acontece lá dentro da empresa. Então para o escritório vêm apenas às informações que a empresa envia pra nós, através

disso o escritório só vai classificar contabilmente o que vem da empresa. A empresa passa as informações para o escritório de contabilidade – [Relato de entrevista - E3].

De acordo com os relatos do [E1] e [E2] nota-se que, a controladoria se resume no controle e especificamente para o [E2] no controle de estoque. O terceiro entrevistado [E3] destaca em seu relato que: “a controladoria envolve apenas o controle interno”. Contudo, observa-se que o contador limita-se ao controle interno e que o escritório de contabilidade somente trabalha através das informações referentes ao controle realizado pela organização, onde o contador só confere os dados que são passados ao escritório, para assim desenvolver o trabalho contábil.

Através dos relatos acima é possível perceber que os três entrevistados, compreendem a importância da controladoria, mas se restringem ao controle interno e se esquecem de relacionar esse controle ao processo decisório. Tal relação pode ser percebida pelas palavras de Figueiredo e Caggiano (2008) ao inferirem que o controle influencia diretamente nos resultados operacionais e se fazem importantes para o processo decisório. Ao mesmo tempo em que se apresenta a questão de controle, vale observar também que a controladoria não se limita ao controle de estoques. Conforme Kanitz citado por Mosimann e Fisch (1999) a controladoria envolve fatores como a informação, a motivação, a coordenação, a avaliação, o planejamento e o acompanhamento.

Continuando o processo de coleta de dados, questionou-se aos entrevistados qual a função da controladoria para a organização. Os respondentes observaram que:

Seria manter o controle de estoque alinhado com que realmente tem a parte financeira. Manter uma certeza de que existe mesmo, aquilo que está no papel. No caso todo dia é feito a contagem de estoque, fazemos o atrace de produto, fazemos o balanço da empresa, todo dia é feito o controle de estoque. Eles vão atualizando diariamente o estoque, a área financeira é feita semanalmente onde é feito a conferência das notas que entrou e o que saiu da empresa – [Relato de entrevista - E2].

A função da controladoria seria toda classificação que temos da empresa é: toda movimentação financeira, parte dos empregados: controle de férias, controle de vale, controle vale de mercadoria, o que eles remetem para o escritório todas as entradas e compras e as vendas e boletos de FGTS através da planilha – [Relato de entrevista - E3].

Considerando os relatos dos entrevistados, percebe-se que ambos apresentaram a função da controladoria simplesmente numa visão mais voltada para o controle de estoque e controle financeiro da empresa, como no relato do entrevistado [E2] “manter o controle de estoque alinhado com que realmente tem a parte financeira” [relato de entrevista]; e para o [E3] “a função da controladoria seria toda classificação que temos da empresa e toda movimentação financeira” [relato de entrevista]. Observa-se que a função da controladoria para a empresa em estudo, como apresentada na teoria, está longe de ser observada pelos entrevistados. Em um primeiro momento, pode-se indicar a falta de conhecimento por parte dos entrevistados da importância e abrangência da controladoria. No entanto, pode-se perceber nas palavras de Oliveira (2009) que as funções da controladoria são representadas pela mensuração do realizado, mensuração do planejado, sistema de simulação, avaliação de resultados e desempenhos, gestão dos sistemas de informação econômicos - financeiros, análise e estudos econômicos, resultados econômicos otimizados.

Sobre o controle gerencial, o primeiro entrevistado relatou que em seu estabelecimento de trabalho:

O controle gerencial é setorizado, por exemplo, no açougue tem o responsável pelo açougue, tem uma equipe responsável pelos frios, caixa, pacoteiro, cada um tem um encarregado para fazer o controle e passar as informações para quem faz o controle gerencial – [Relato de entrevista - E1].

Tratando-se do controle gerencial, o primeiro entrevistado [E1] relatou o assunto afirmado que o controle gerencial é desenvolvido por setor, tem uma equipe responsável em cada setor. De acordo com suas palavras, percebe-se que o controle gerencial é trabalhado através das informações que são passadas de outros setores (existe um responsável para cada setor) para depois passar esses dados para o responsável do controle gerencial. No entanto, para Campiglia e Campiglia (1995), o controle da gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser: rapidamente detectados, medidos, investigados para a identificação de suas causas, corrigidos, através de ações eficazes. Os instrumentos de controle de gestão que ajudam o administrador de negócio na tomada de decisão.

Dando sequência ao processo de coleta de dados, foi questionado aos entrevistados sobre a estrutura organizacional. Os entrevistados [E1] e [E2] afirmaram que:

A estrutura organizacional da empresa é feita através de setores que são três: área financeira, departamento de pessoal, departamento fiscal e controle de estoque. No controle financeiro tem duas pessoas que trabalham, no controle de estoque são quatro pessoas, no departamento de pessoal é um funcionário e também um fiscal de controle para passar as informações de estoque para reposição – [Relato de entrevista - E1].

Existe uma equipe que faz o controle que no caso faz o inventário de estoque, controle interno, onde fazem os relatórios da empresa para passar para o contador – [Relato de entrevista - E2].

Observou-se que o primeiro entrevistado apresenta uma boa compreensão em questão da estrutura organizacional, enquanto que o segundo respondente [E2] não apresenta de forma clara ou em sua totalidade o assunto considerado pelo pesquisador, limitando-se ao controle interno. No que tange as áreas de contabilidade na empresa, vale lembrar as palavras de Tung (1993), para esse pesquisador, a contabilidade pode ser dividida em: contabilidade geral, contabilidade fiscal e contabilidade industrial. Ao mesmo tempo sobre a estrutura organizacional para o Figueiredo e Caggiano (2008) são departamentos onde estão ligados por um conjunto, uma estrutura formal de comunicação que permite a passagem das instruções e das informações, onde os departamentos classificam-se de acordo com sua tarefa, como departamento de serviços e departamentos de produção.

Este estudo buscou compreender a percepção do primeiro entrevistado sobre a missão e a visão da organização em estudo.

Os funcionários fazem treinamento, eles têm a consciência da visão e missão da empresa eles são responsáveis, profissionais, a empresa conversa passa às informações pra eles através dos colegas mais antigos. Os funcionários sabem sobre o objetivo da empresa. O funcionário são os encarregados de comunicar com os funcionários para poder repassar as informações participa de forma indireta no processo de decisão – [Relato de entrevista -E1].

O entrevistado não comenta sobre a missão e visão da empresa ele observa que os funcionários têm consciência da missão e visão da empresa e conhecem o objetivo da mesma. Contudo, observa-se que, no dia da entrevista percebeu-se que a missão não existe por escrito, como por exemplo, em uma placa (exposta) na parede da organização ou mesmo anotada no

órgão administrativo. Isso significa que a empresa não permite a transparência ou o entendimento da missão e visão organizacional. Assim, considerando o relato do entrevistado, percebe-se que a organização não proporciona para seus funcionários um treinamento que permita a disseminação de tal conhecimento, o que pode prejudicar o próprio objetivo organizacional.

Vale lembrar que a missão de uma organização representa a razão de sua existência. E sobre a visão, Costa (2006) afirma que ela funciona como alicerce para o propósito organizacional.

Ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, e que sua função é explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar o envolvimento e o comprometimento das pessoas e balizar as estratégias da empresa.

Foi indagado pelo pesquisador, se a empresa possui um sistema de informação e qual a importância do sistema para a empresa. Os principais pontos destacados dos entrevistados foram:

Tudo é controlado na base de informática. Por exemplo, se o proprietário da empresa quer visualizar qual o setor que está melhor ou se está ruim ele vê pelo sistema depois ele avalia. De repente um setor está meio complicado, ele chama o encarregado conversa pra ver o que está acontecendo o que pode ser feito de uma maneira mais rápida é a “via sistema”, invés de descer lá embaixo, ele visualiza no sistema. Isso é uma organização para um controle mais rápido e seguro de decisão que fazem para ter um controle melhor das coisas, controle de estoque, de caixa, de contas a receber, contas a pagar – [Relato de entrevista -E1].

Sim, nós trabalhamos com sistema de informação. Existe o controle de tudo. Nada escapa. Tem como analisar tudo como, por exemplo; margem de lucro, quebra, falta em estoque, sobra estoque, tudo é feito a base do computador – [Relato de entrevista - E2].

Temos o controle de cada período através dos dados que a empresa passa, depois no escritório classifica, joga no sistema de informação classifica de acordo que a empresa manda as informações. No escritório é feito um balancete mensal que é a avaliação dos laudos que vem para o escritório com essas informações e através disso é feito um controle junto com a empresa, mas tudo isso é feito com o computador, pois é a ferramenta essencial para um trabalho mais rápido – [Relato de entrevista - E3].

Analisando o comentário dos respondentes, pode-se afirmar que todos relataram que trabalham através do sistema de informação como uma ferramenta, pois é essencial para um trabalho mais rápido e seguro. Nas palavras de Nascimento e Reginato (2010) através do sistema de informação, podem-se obter informações de uma maneira mais rápida, para satisfazer determinadas necessidades, correspondente ao objetivo da empresa, pois o sistema de informação tem o objetivo de promover a geração de informações importantes e confiáveis e que estejam disponíveis aos gestores no tempo e formato adequado para cumprirem suas finalidades, contam com o apoio das ferramentas de tecnologia. Contudo, fica uma indagação, será que os entrevistados estão utilizando as informações co sistema gerencial para o processo decisório de forma que possa atingir aos objetivos pré-estabelecidos?

Quando perguntado ao terceiro entrevistado sobre o objetivo da contabilidade. O principal ponto destacado foi:

A contabilidade tem o objetivo de: cliente devedor de duplicata e cheque tem que fazer que isso espelhe aquilo que é a realidade da empresa. O escritório

atua com as informações, relatórios que são passadas da empresa para depois o contador só fazer a classificação [Relato de entrevista - E3].

No entanto, percebe-se que o objetivo da contabilidade para o contador é apenas classificar as informações que a empresa passa para o escritório. Em dos relatos do [E3] foi observado por ele que o controle é interno e as informações que são passadas para o escritório são sigilosas e que o contador apenas classificar esses dados para a empresa [E3]. Para tanto, considerando as afirmações de Padoveze (1996) o objetivo da contabilidade é o controle de um patrimônio. O controle é feito através de coleta, armazenamento e processamento das informações oriundas dos fatos que alteram essa massa patrimonial. E considerando o relato do entrevistado, contador da empresa, percebe-se uma limitação na sua compreensão sobre o assunto abordado.

Finalizando o processo de coleta e análise dos dados, observa-se a falta de conhecimento por parte dos entrevistados sobre a abrangência da controladoria, bem como a importância das ferramentas que a controladoria proporciona para o processo decisório. Contudo, pode afirmar em um primeiro momento, que os entrevistados deveriam possuir uma maior compreensão sobre a utilização da controladoria, pois a empresa apresenta uma estrutura organizacional bem planejada. Considerando isso, infere-se que o conhecimento das ferramentas da controladoria pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa.

A controladoria representa um conjunto de técnicas auxiliares no processo de administração e, diante de acirradas concorrências comerciais, empresas de pequeno porte devem ter uma administração eficaz e rápida. No caso em estudo foi possível depreender que a empresa iniciou como um açougue chegando à condição de supermercado. Em outros termos, a administração foi eficiente e no atual estágio continua buscando melhorias no processo administrativo. Mesmos com as declarações dos entrevistados acerca da compreensão fragmentada sobre a função global da controladoria é possível sintetizar que é realizada a integração entre os setores administrativos na busca pela ampliação e solidificação da empresa no ramo de atuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou apresentar a relevância da controladoria para uma organização de pequeno porte. Para tanto, considerou-se a controladoria como sendo importante para gerar informações aos usuários internos e externos. Com base nessa perspectiva, verificou-se que a controladoria é um órgão administrativo, pois procura subsidiar o profissional da área para apoiá-lo em sua missão, possibilitando aos gestores informações que os levem a tomada de decisões adequadas. Assim, a controladoria colabora com os gestores na busca da eficácia gerencial, através das principais ferramentas das quais ela se utiliza para o cumprimento de sua missão, entre estas se destacam os sistemas de controles internos, execução e o processo de planejamento, compreendido pelo estratégico e pelo operacional para apoio à gestão. No entanto, considerando essa pesquisa, percebeu-se que a controladoria tem a finalidade de realizar rígidos controles de todos os negócios da empresa, sendo um mecanismo capaz de suprir aos gestores informações que levasses a continuidade do empreendimento. Sendo assim, nota-se a relevância dos conceitos de controladoria, como ramo de conhecimento, para a empresa alcançar melhores resultados.

Verificou-se neste estudo que os entrevistados compreendem a controladoria de forma limitada e não a utiliza no processo decisório. Porém, vale lembrar que em organizações de pequeno porte não se encontra o órgão de controladoria. Mas, como ramo do conhecimento,

os conceitos que permeiam a controladoria poderiam estar compreendidos de maneira mais profunda nos relatos dos atores dessa pesquisa.

Por fim, é possível inferir que organizações de pequeno porte necessitam de informações que a controladoria proporciona aos gestores, pois realizar o controle é fundamental, mas as informações resultantes do controle devem contribuir para o processo decisório de forma que a empresa busque cada vez mais sua eficácia.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL, Presidência da República. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 30/07/2012.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo e CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 30/07/2012.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à Controladoria: instrumento básico de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORANTE, Antonio Salvador e JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

NASCIMENTO, Moreira Auster, REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORLANDI, Puccinelli Eni. **Análise do discurso: princípios e procedimentos**. 6ª ed. São Paulo: Pontes, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.

- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à contabilidade, com abordagem para nãocontadores**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- PETYY, J. Willian, MOORE, Carlos W, LONGENECKER, Justin G. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMPIERI, Hernández Roberto, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SOARES MELO, Ivo. **Administração de sistema de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOUZA, Luis Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1ª ed. (ano 2008), 2ª reimp. Curitiba: Juruá, 2011.
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria – financeiras das empresas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.