

CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: A IMPORTÂNCIA DO USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE PARA MELHORIA DE GESTÃO

JOSÉ ANTONIO MARCELINO¹
MATHEUS HENRIQUE DA SILVA²
OCTÁVIO FANTINELI DESTEFANI³
PEDRO HENRIQUE GARCIA⁴
AMANDA RAQUEL CARDOSO TORRES⁵

RESUMO

A controladoria tem se mostrado uma excelente ferramenta de gestão nas organizações. Este artigo busca demonstrar como a controladoria pode ser útil até mesmo em empresas de pequeno porte, fato esse que muitas vezes se passa despercebido, visto que a controladoria é utilizada com maior frequência em grandes empresas. Utilizou-se abordagem qualitativa e objetivos descritivos para chegar aos resultados. Primeiro, foram pesquisadas referências bibliográficas relacionadas, como Padoveze, Marion, entre outros, para apresentar e explicar a contabilidade gerencial e a controladoria. Após, aplicou-se um estudo de caso em uma pequena empresa localizada no norte do Paraná, com foco no comércio varejista de materiais para construção, por meio de questionário e entrevistas. A utilização da controladoria nesta empresa se mostrou muito eficiente para melhoria dos processos existentes, propondo reformular e reorganizar algumas atividades, reforçando ainda mais a premissa da controladoria como ferramenta de planejamento e gestão.

Palavras-chave: Controladoria, Gestão, Planejamento.

¹ Professor Mestre do programa de graduação de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Norte do Paraná - Doutorando da Universidade Sek Chile - E-mail: josemarcelino@uenp.edu.br

² Graduando em Ciências Contábeis – Universidade Estadual do Norte do Paraná UENP/CCP
E-mail: matheushenriquesilva1336@gmail.com

³ Graduando em Ciências Contábeis – Universidade Estadual do Norte do Paraná UENP/CCP
E-mail: octaviodestefani@gmail.com

⁴ Graduando em Ciências Contábeis – Universidade Estadual do Norte do Paraná UENP/CCP

⁵ Graduanda em Ciências Contábeis – Universidade Estadual do Norte do Paraná UENP/CCP
E-mail: amandatorres781@gmail.com

CONTROLLERSHIP IN A SMALL BUSINESS: THE IMPORTANCE OF USING CONTROL TOOLS FOR MANAGEMENT IMPROVEMENT

ABSTRACT

Controllership has proven to be an excellent management tool in organizations. This article seeks to demonstrate how controllership can be useful even in small businesses, a fact that often goes unnoticed, as controllership is most often used in large companies. A qualitative approach and descriptive objectives were used to reach the results. First, related bibliographic references were searched, such as Padoveze, Marion, among others, to present and explain management accounting and controllership. Afterwards, a case study was applied in a small company located in the north of Paraná, focusing on the retail trade of building materials, through questionnaire and interviews. The use of controllership in this company proved to be very efficient to improve existing processes, proposing to reformulate and reorganize some activities, further reinforcing the premise of controllership as a planning and management tool.

Key-words: *Controllership, Management, Planning.*

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo expõe um estudo baseado na importância da contabilidade gerencial, e principalmente da área da controladoria. Esse trabalho tem como intuito transmitir aos leitores pontos importantes que fazem da controladoria uma ferramenta imprescindível para o bom funcionamento de uma empresa.

A taxa de mortalidade das empresas está em um nível alarmante. Isso se deve, também, à falta de planejamento dos proprietários e gestores. A controladoria é uma ferramenta interessante para auxílio no planejamento empresarial, e pode contribuir para que os empresários obtenham sucesso em seus negócios. A partir disso justifica-se este trabalho, pois é de grande relevância demonstrar como a controladoria pode ser útil nos processos empresariais em geral, desde o planejamento financeiro até o planejamento operacional.

Neste contexto, este estudo busca verificar se os pequenos empresários veem a controladoria como algo necessário dentro da organização, e quão benéfica ela pode ser.

A pesquisa propõe responder a seguinte questão: Como a controladoria pode ser útil nas micro e pequenas empresas? Para obter-se a resposta foi feita pesquisa bibliográfica sobre o tema e foram aplicados estes estudos em uma empresa de pequeno porte localizada na região norte do Paraná.

2 CONTROLADORIA: ORGANIZAÇÃO DOS RUMOS EMPRESARIAIS

Com o passar dos anos foi possível constatar que sociedade como um todo passou a se incorporar a inúmeras organizações na busca de geração de recursos, ordem e administração para satisfazer e atender a demanda de seus clientes/usuários.

Uma organização pode ser entendida como unidades planejadas intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos em um conjunto de atividades e forças coordenadas conscientemente por duas ou mais pessoas (Latorre, 2015, p.21).

Nota-se, portanto, a organização como um método de trabalho que visa a transformação dos recursos em produtos ou serviços para atender as expectativas de seus usuários.

Segundo Maximiano (2012, p.04), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”, logo se entende que as organizações visam a transformação de recursos para atender as necessidades de seus consumidores e atingir as suas próprias metas como fornecedora de produtos e serviços para sociedade.

Nos dias atuais não se considera organização somente instituições que possuem registro legal, deve-se considerar todos aqueles que de alguma forma necessita de recursos para o seu desenvolvimento ou até mesmo para manter e suprir suas necessidades, um exemplo são as famílias que combinam esforços individuais e coletivos em busca disponibilidade financeira para manter suprir as suas necessidades, ou até mesmo organizações criminosas que se encontram muito bem organizadas para atingir seus objetivos. São muitos os exemplos de organizações que dependem de recursos e uma boa administração para atender o propósito apresentado, porém uma boa gestão em base de informações contábeis pode ser utilizada como suporte para seu processo de desenvolvimento.

Nesse seguimento a contabilidade é tratada como uma ciência social e financeira (aplicada) que vem afetando mais e mais o cotidiano das instituições e organizações públicas que têm por objetivo fornecer informações estruturadas através de informações contábeis de qualidade que possibilitam aos gestores a tomada de decisão correta.

No 1º congresso Brasileiro de contabilidade, que foi elaborado no ano de 1924 a contabilidade é definida como “A ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro dos atos e fatos de uma administração econômica”, percebe-se que a contabilidade é uma ciência que está em constante evolução e que isso vem possibilitando maior acesso a informações ainda mais precisas para elevar as organizações. Sendo assim a contabilidade é considerada a maior aliada dos gestores, pois com o auxílio dos seus relatórios, será indicado qual instrumento e caminho deverão ser seguidos para uma tomada de decisão mais precisa. Szuster et al. (2013) definem a contabilidade “como um instrumento voltado gestão e controle das entidades com objetivo de produzir informações sobre os aspectos quantitativos e qualitativos do patrimônio das entidades”, ou seja, além de auxiliar na tomada de decisão, ela também impacta nos controles internos das instituições auxiliando no desenvolvimento.

Com a necessidade de tomadas de decisões a todo momento dentro da empresa, os gestores acabam buscando o auxílio da contabilidade gerencial, que apesar de não ser obrigada a seguir regras e normas dos órgãos reguladores, é vista como um sistema que auxilia diretamente os gestores na tomada de decisão. Conforme Atkinson et al. (2015), “a contabilidade gerencial fornece informações relevantes aos gerentes e funcionários de uma organização, sejam estas financeiras e/ou não financeiras, para tomada de decisões, destinações de recursos, avaliação e recompensa por desempenho.”

A contabilidade gerencial pode ser explicada como sendo:

O sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões (Marion e Ribeiro, 2014, p.3).

Ainda existem pessoas que confundem a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, no entanto, apesar de suas semelhanças apresentam importantes diferenças. A financeira pode ser definida como:

A financeira é o processo de elaboração de demonstrativo financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização (informação para terceiros), como acionistas, credores e auditores governamentais (Crepaldi, 2012, p.6).

Podemos dizer que a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que auxiliam em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial, destacando suas atividades exercidas dentro das organizações.

Diante das teorias relatadas pode se considerar que contabilidade gerencial é uma possibilidade que os gestores obtêm através de seus relatórios, gerados de acordo com os dados contábeis, de analisar as necessidades da organização quanto ao seu aspecto financeiro, patrimonial e produtivo, auxiliando, portanto, seus gestores no processo decisório das organizações, através do seu sistema de informação.

2.1 Controladoria: um suporte de gestão

Com a necessidade da utilização da contabilidade gerencial nas tomadas de decisões e na melhoria do desempenho da gestão das organizações, os procedimentos utilizados pelos gestores estão se tornando mais eficazes e eficientes no seu processo de desenvolvimento.

A controladoria possui diversas ferramentas que são baseadas nos conceitos e fundamentos da contabilidade, tais instrumentos asseguram que os procedimentos sejam colocados em prática. A controladoria é uma:

Unidade administrativa responsável pela coordenação de disseminação desta tecnologia de gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informação – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam a otimização do resultado global da organização (Catelli, 2013, p.345).

Neste contexto, cabe à controladoria utilizar os dados e informações como ferramentas dentro das organizações para aprimorar seu desenvolvimento, junto com os demais fatores que influenciam no seu processo de gestão. Com a aplicação das ferramentas fornecidas pela controladoria é possível notar sua colaboração direta na execução de forma planejada das metas estipuladas pela organização. Com isso a controladoria apresenta dados, gráficos e informações que levam as organizações a alcançar seus objetivos dando uma perspectiva de continuidade empresarial.

A controladoria exerce diversas atividades dentro das instituições, porém são desempenhadas de acordo com o porte de cada instituição, com isso suas atividades e funções irão variar de acordo com a necessidade de cada organização.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na teoria de contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessários para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação de modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas (Catelli, 2013, p.344).

Percebe-se que a busca por profissionais contábeis para incorporar o setor da controladoria nas organizações estão aumentando com o passar do tempo, e apesar da grande demanda ainda são poucos os profissionais na área, isso porque para atuar

como controller é importante ter um conhecimento amplo de normas contábeis, gestão, controles internos e sistemas de informação.

O controller tem uma visão ampla da organização e conhece a fundo todas as informações, por isso, sua função é elaborar, analisar e interpretar os relatórios gerenciais de acordo com as necessidades do usuário, que servirão de suporte para a tomada de decisões na empresa (Crepaldi, 2012, p.28).

O profissional na área da controladoria necessita de uma ampla visão da organização para poder verificar suas necessidades como um todo, e utilizar os dados fornecidos pelo sistema de informação de forma precisa para resultados mais exatos. De acordo com a visão de Padoveze (2010, p.33), subdivide-se e auxilia no planejamento de duas grandes áreas, a operacional, que tem por objetivo auxiliar no que se refere às atividades operacionais utilizando-se dos sistemas de informação e a de gestão, a qual auxilia no controle econômico da empresa.

O processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle através dos quais os gestores planejam suas ações, programam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado (Monteiro e Barbosa 2011, p.45).

Não pode se dizer que se a organização mantiver um planejamento estratégico trará somente resultados positivos em todo seu processo, mas, se realizado de uma forma minuciosa aumentará as possibilidades de obter resultados mais precisos e favoráveis.

Segundo Padoveze (2012) “planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com situação atual”, com isso no planejamento se faz necessário utilização de controles internos e externos, para averiguar as situações que serão encontradas, e verificar a melhor forma de aplicação estratégica.

Padoveze diz que,

O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, em que a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais, dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes, e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais (Padoveze, 2012, p.28).

Assim sendo, o planejamento estratégico irá analisar os ambientes externos e internos das organizações, podendo analisar também suas oportunidades e pontos

desfavoráveis e favoráveis para organização. Esse processo de análise pode ser realizado pela matriz SWOT “*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*”, que auxilia as empresas a verificar seus pontos fortes e reduzir suas fraquezas internas.

Por conseguinte, pode se dizer que a controladoria dever possuir uma visão sistêmica dos ambientes e dos serviços ou produtos que ela oferece, ajudando as empresas a obterem os resultados que foram traçados como metas desde o início da sua constituição.

2.2 Controladoria em empresas de pequeno porte

De acordo com a lei complementar 123/2006, conseguimos definir, com base no faturamento, o que são pequenas empresas:

Art. 3º. Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se micro - empresas 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 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) (BRASIL, 2006).

De posse destas informações é possível estabelecer que uma empresa de pequeno porte não há preparo financeiro para manter um controller como colaborador. No Brasil a contabilidade é vista apenas como obrigação para com o fisco pelos empresários de pequeno porte.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, o Brasil possui cerca de 8.9 milhões de micro e pequenas empresas. Elas têm papel significativo na economia brasileira: representam 27% do PIB e 52% dos empregos com carteira assinada são geradas por essas entidades.

A maioria dos pequenos empresários não utilizam as informações geradas pela contabilidade como base para tomada de decisão, e segundo Marion, (2009, p.25) “A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumando-os em forma de relatórios ou de comunicados.”,

portanto há uma grande perda de oportunidade de gestão por parte desses empresários.

Na visão desse grupo de empresários, a controladoria é vista como uma necessidade apenas das grandes empresas, com processos complexos e em grandes volumes, porém Durigon (2014) expõe que o desenvolvimento da controladoria está ligado diretamente com a evolução das empresas, visando a auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão de diferentes tipos de usuários da contabilidade. Sendo assim, a controladoria tem a capacidade de atender tanto as grandes como as pequenas empresas.

Souza (2010, p. 48) diz que os benefícios trazidos pela contabilidade são vários, entre eles: aumento na lucratividade, melhoria dos processos internos, ampliação de novos negócios, e entre outros, fazendo com que a controladoria seja uma ferramenta fundamental para todas as organizações, sem exceção.

2.3 Controles internos

Atualmente podemos visualizar uma grande evolução nas formas de aprimoramento e monitoramento dos costumes operacionais e de gestão, tais procedimentos são denominados controles internos. Conforme Nascimento e Reginato (2010) os controles internos podem ser entendidos como todo o arcabouço de normas de procedimentos existentes na empresa, que visam a tornar os seus processos administrativos rastreáveis, de forma que as informações nesse processo sejam fidedignas proporcionando segurança.

Entende-se como controle interno um agrupamento de regras, procedimentos e condutas que orienta os processos executados pelas organizações na coleta de dados efetiva. É, portanto, de extrema relevância sua implementação para o auxílio na tomada de decisão em relação aos aspectos financeiros, econômicos e organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento de pesquisa realizado através de processos metodológicos permite que o texto seja visualizado de forma clara pelo leitor, e que os dados que

compõem sua estrutura possam ter credibilidade. Segundo Pedron (2001, p. 27), metodologia “é uma ciência que nos ensina um caminho para chegar a um fim científico”.

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois segundo Gil (2010, p.37) “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” dessa forma, busca complementar o que se sabe sobre o assunto estudado. Nesse contexto, o estudo visa a aplicação da teoria estudada para o caso que engloba as questões de organização básica na empresa ambiente de estudo.

A forma de abordagem do problema é qualitativa, pois os benefícios desta pesquisa não serão medidos estatisticamente e segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 300) “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.”. Neste estudo, o processo não levanta funções de dados quantificáveis, são informações que dão a qualidade das informações para que os processos internos possam ser melhorados.

Os objetivos desta pesquisa se enquadram como descritiva, pois segundo Ramos (2009, p. 183) “tem como foco descrever o fenômeno através de técnicas melhor estruturadas, tais como: entrevistas, observações com planejamento, experimentos etc.” e ainda segundo Gil (2010, p. 27) “tem por objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, ao contrário da pesquisa explicativa que em por finalidade de explicar o porquê das coisas.

Esta pesquisa, conforme o ponto de vista dos procedimentos técnicos, caracterizou-se como um estudo de caso, pois conforme Gil (2010, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo detalhado conhecimento”. Para a aplicação da pesquisa, utilizou-se o local de estudo para análise de como o controle dos processos estavam ocorrendo, dessa forma realizou-se um estudo aprofundado controladoria e gestão nas organizações de pequeno porte.

A pesquisa desenvolveu-se em uma empresa de pequeno porte, do ramo comercio varejista de materiais para construção, localizada na cidade de Santa

Amélia, cidade do interior do Paraná e sua coleta de dados transcorreu por meio de observação participante e uso de formulário.

A observação participante, que segundo Gil (2010, p. 127) “consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa” foi efetivada perante o fato de considerar-se necessário vivenciar a rotina dos processos da empresa para obter-se assim um melhor entendimento da forma como as mesmas eram realizadas. Em complemento, ocorreu o uso de formulário que segundo Gil (2010, p. 102) define-se como “a técnica da coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas”, a fim de tentar identificar as necessidades da empresa quanto a controles de gestão.

O formulário foi aplicado aos colaboradores e gestores da empresa com o intuito de analisar a empresa de acordo com a visão que os funcionários possuem sobre a empresa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Para desenvolvimento deste estudo foi realizada a junção de materiais de apoio referente a contabilidade gerencial, controladoria e afins. Depois dessa junção foi feito um reconhecimento na empresa para identificar suas necessidades e elaborar um questionário para obtenção dos dados a serem organizados e analisados, qualitativamente porque, de acordo com Prondanov e Freitas (2013, p. 128) “O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”.

Com a aplicação do questionário na empresa de comércio varejista de materiais para construção da cidade de Santa Amélia – PR obtiveram-se os seguintes resultados: a contabilidade é realizada de forma terceirizada e utiliza o sistema de tributação Simples Nacional, como a grande maioria das empresas de pequeno porte. A organização possui um sócio administrador e quatro colaboradores referenciados neste trabalho como A, B, C, e D.

A partir das respostas do administrador e dos colaboradores foi possível conceituar a missão, visão e valores da empresa, porque segundo Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma

a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.”.

A empresa analisada define como missão principal atender a cidade de Santa Amélia – PR com o que há de melhor em materiais de construção, tanto em qualidade quanto em preços. Tem por valores, a ética, confiabilidade e a agilidade. Além disso, deseja ser reconhecida pela sua qualidade de atendimento.

Verificou-se que a empresa não estabelece critérios para a divisão das tarefas entre os quatro colaboradores que possui, e também não controla seus respectivos pontos. Trabalhando em cima dessas informações, foi possível a elaboração de um modelo de sugestão a empresa, onde os colaboradores possuem tarefas especificadas.

Colaborador A: Carregamento e entregas dos materiais pedidos pelos clientes; auxílio na organização dos estoques quando não estiver realizando sua função principal.

Colaborador B: Organização dos estoques e emissão dos pedidos de compra dos materiais quando estiverem em falta.

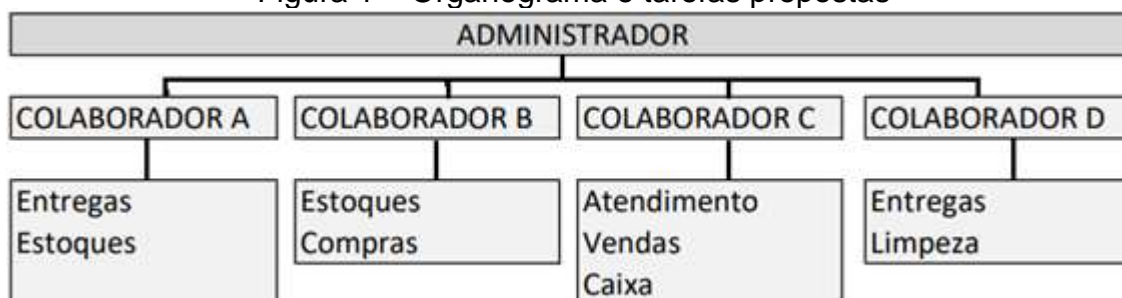
Colaborador C: Atendimento, vendas e fechamento de caixa diário.

Colaborador D: Assistência nas entregas e carregamentos; realização da limpeza geral.

Administrador: Auxílio as diversas necessidades dos demais colaboradores e controle do financeiro em geral (contas a pagar e a receber).

Com base na divisão foi elaborada a seguinte figura:

Figura 1 – Organograma e tarefas propostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao controle de estoques, verificou-se que a empresa possui um software que permite realizar essa tarefa de forma informatizada, porém a alimentação

do programa não era tida como prioridade, fazendo com que as informações geradas por ele estivessem incompletas. Nesta situação, os pedidos para repor os estoques eram feitos com base na estimativa observando a quantidade física de cada produto, o que causava falta em vários tipos de produtos, pois era impossível controlar tudo. Foi proposto, portanto, que o colaborador B se encarregasse de toda a alimentação e controle dos estoques, conforme descrito acima.

Como grande parte das empresas de pequeno porte, o administrador não possui conhecimento da importância dos relatórios contábeis, tanto para tomada de decisão quanto para o acompanhamento financeiro da empresa. Também como muitas empresas nessa classificação, é inviável manter um controller nas dependências da empresa, já que o custo seria elevado e a necessidade de um profissional desses estar em tempo integral na organização não é consideravelmente grande como numa grande empresa. Sugeriu-se contratar um consultor, já que segundo Block (2013, p. 36) “Consultor é a pessoa que tem certa influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para efetuar mudanças ou implementar programas”, periodicamente para analisar os dados fornecidos pela contabilidade e pelos controles financeiros realizados pelo administrador em conjunto com seu colaborador, para que o mesmo forneça caminhos para a tomada de decisão, visando o crescimento da empresa. Além disso, o consultor poderá orientar sobre as compras interestaduais sujeitas à substituição tributária, sobre formação dos preços de venda, entre outros diversos assuntos administrativos.

Para melhoria dos processos organizacionais, foram feitas as seguintes propostas:

A) Departamento Financeiro:

Fechamento de caixa todos os dias, pois não era realizado regularmente, com auxílio de planilhas de controle e futuramente com software; Utilizar software para controle das contas a pagar e contas a receber, visto que o mesmo era feito com base em anotações feitas à mão; Adotar procedimento de cobrança padrão para evitar perdas de créditos de duplicatas dos clientes; Realizar, por meio de planilha eletrônica, uma demonstração de fluxo de caixa mensal para se ter controle sobre o capital disponível da empresa; Emissão de boletos bancários para cobrança, pois observou-se que as vendas a prazo eram feitas apenas com notas promissórias.

B) Departamento Comercial:

Quando possível agendamento nas entregas, para que não ocorram problemas com prazos e desencontros com os clientes; Definir metas para o colaborador encarregado das vendas; Emitir notas fiscais no ato da venda para que não se distorça os relatórios, a contabilidade, os estoques, e para que não haja risco a autuação fiscal; Anunciar a empresa nos veículos de comunicação municipais (rádio, jornal, redes sociais, etc.) como estratégia de marketing e divulgação.

C) Departamento Administrativo:

Utilização de livro ponto, para controle de horas extras dos funcionários, faltas e folgas; Maior rigor quanto aos horários dos colaboradores para que não haja acúmulo de tarefas; Iniciar um controle sobre os gastos em materiais de uso e consumo no estabelecimento, visto que não havia este controle; Solicitar ao escritório contábil os dados sobre as vendas, contas a pagar e outros, por meio de balancetes ou outros relatórios, para conciliação com os controles feitos na empresa; Implantação de um sistema atualizado, capaz de armazenar informações em um único software, simplificando os processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há grande receio quando se fala de controladoria em empresas de pequeno porte. Este trabalho teve o objetivo de mostrar que a controladoria, mesmo em pequenas empresas, pode ser uma grande ferramenta de gestão e controle dos processos internos.

A Contabilidade, conforme Marion, (2009, p.25) “é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões”. Contudo, por si só não é possível planejar tarefas e processos operacionais. Para isso criou-se a controladoria, que segundo Padoveze (2010, p.33) as funções do controller subdividem-se e auxiliam no planejamento de duas grandes áreas, a operacional, que tem por objetivo auxiliar no que se refere às atividades operacionais utilizando-se dos sistemas de informação e a de gestão. Em relação à controladoria em pequenas empresas, segundo Souza (2010, p. 48) os benefícios trazidos pela contabilidade são vários, entre eles: aumento

na lucratividade, melhoria dos processos internos, ampliação de novos negócios, etc. ou seja, é perfeitamente possível aplicá-la em empresas de qualquer porte.

Foi realizado estudo em uma pequena empresa e pesquisas bibliográficas relacionadas com o tema. A partir de então, surge a indagação: como a controladoria pode ser útil nas micro e pequenas empresas?

Pode-se notar que a controladoria trouxe várias propostas de melhorias nos processos da organização. O sócio administrador se dispôs a aplicá-las e os resultados ainda deverão ser medidos. Porém, grande obstáculo para isso é a comodidade dos colaboradores, já habituados com a maneira que é realizada os procedimentos. Após a análise dos dados obtidos é possível inferir que os procedimentos internos, se adotadas as propostas, fluirão de uma forma melhor.

Este trabalho contribui como uma breve pesquisa para uma área ainda pouco explorada. Há muito a ser ver e escrever sobre o tema disposto. Contribui também como pequeno exemplo para mostrar a pequenos empresários a importância da controladoria como ferramenta gerencial.

Visto que as propostas feitas neste trabalho abrangem o curto e médio prazo, como sugestão para estudos futuros pode-se realizar pesquisas sobre a controladoria aplicada no planejamento estratégico da empresa de pequeno porte, visando investimentos, expansão, viabilidade de novos negócios, etc.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BLOCK, Peter. **Consultoria Infalível - Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico**. 03. ed. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2013.

CATELLI, A. et al. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica – GECON** 2. ed. 10. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DURIGON, Almir Rodrigues, DIEHL, Carlos Alberto. Controladoria no setor público: uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade-Período de 2001 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista** 24.2 (2014): 91-109.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LATORRE, Sidney Zaganin. **Mas afinal, o que é essa tal de organização**. São Paulo: Senac, 2015.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 08 de jun. de 2019.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, Jose Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2014.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução humana a revolução digital. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTEIRO, Jose Morais, BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa** 5.2. p.38-59, 2011.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A. 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 3.ed. Brasília: Do autor, 2001.

Presidência da República - Casa Civil. **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 18 de junho de 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. E-book.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. [S. l.], 24 jul. 2014. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SOUZA, L.C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1. ed. (2008), 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade geral**: introdução à Contabilidade Societária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.