

Controladoria como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas Familiares de Micro e Pequeno Porte

Denize Floriano¹
Silvana Dalmutt Kruger²
Aline Camargo³
Antonio Zanin⁴

Resumo

O estudo objetiva identificar os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte do Município de Chapecó-SC. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa, realizada por meio de levantamento. A amostra final do estudo considera 70 empresas identificadas como familiares, de micro e pequeno porte. Os dados evidenciam que os principais controles internos e relatórios utilizados pelos gestores são o “Balanço Patrimonial” e o “Relatório de faturamento/ vendas” para 97%, o “Relatório de contas a pagar e a receber” para 77% e o “Relatório de controle de despesas/custos” e o “Controle de impostos” para 74% e 61% da amostra respectivamente. Os resultados demonstram a preocupação com a saúde financeira das empresas por parte dos gestores, motivo que inspira a utilização de informações, embora observou-se certa carência na oferta de serviços de contabilidade gerencial e controladoria, por parte dos profissionais contábeis. Observou-se entre 84% dos respondentes o interesse por informações gerenciais para auxiliar o processo de gestão e tomada de decisões. De modo geral, o estudo evidencia a necessidade da utilização das informações contábeis pelos gestores das micro e pequenas empresas familiares, bem como o interesse por informações de apoio ao processo de tomada de decisões.

Palavras-chave: Controladoria; Empresas Familiares; Empresas de Micro e Pequeno Porte.

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. Email: denifloriano@unochapeco.edu.br

² Graduada em Ciências Contábeis, Especialista em Contabilidade Gerencial Estratégica, Doutora e Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA).
Email: silvana.d@ufms.br

³ Graduada em Ciências Contábeis, Especialista em Gestão Financeira e Mestranda no Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
E-mail: alinecamargo_bariri@hotmail.com

⁴ Graduado em Ciências Contábeis, Especialista em Contabilidade Gerencial e Finanças, Mestre em Contabilidade, Doutorado em Engenharia de Produção. Professor no Curso de Ciência Contábeis na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS (CPNA) e Professor no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis – PPGCC (UFMS/ESAN)
E-mail: zanin.antonio@ufms.br

Controlling the Use as Instrument to Support Family Business Management of Micro and Small Size

Abstract

The study aims to identify the controlling instruments used in the management of family businesses of micro and small of the city of Chapecó-SC. It is a descriptive research with qualitative and quantitative approach, carried out through survey. The final sample of the study considers 70 companies identified as family, micro and small. The data show that the main internal controls and reports used by managers are the "Balance Sheet" and the "Billing Report / sales" to 97%, the "Account Report payable and receivable" to 77% and the "Report control expenses / costs" and "tax control" for 74% and 61% of the sample respectively. The results demonstrate concern for the financial health of the company by managers, reason that inspires the use of information, although there was some deficiency in the provision of management accounting and controllership services, by the accounting professionals. It was observed among 84% of respondents interest in management information to assist the process of management and decision making. Overall, the study highlights the need for the use of accounting information by managers of micro and small family businesses, as well as interest in supporting information to the decision-making process.

Keywords: Comptroller; Family Businesses; Micro and Small Businesses.

Controladoria como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas Familiars de Micro e Pequeno Porte

1 Introdução

Com o passar do tempo a utilização da Contabilidade intensificou-se no ambiente empresarial trazendo, além de mudanças nas normas que a rege, a ênfase em suas exigências fiscais. Ela detém a função principal de fornecer informações aos gestores das entidades e contribui significativamente no processo de tomada de decisões (SANTOS; PONTE; MAPURUNGA, 2014).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), atualmente no Brasil, a maioria dos negócios em funcionamento é caracterizada como micro e pequenas empresas, representando cerca de 80% da amostra extraída.

Em relação às empresas familiares, estima-se que sejam agentes de 99% da produção nacional, responsáveis pela geração de milhões de empregos diretos e caracterizadas como o tipo de organização que mais cresce no país (FREITAS; FREZZA, 2005). Não obstante, este tipo de empresa é predominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais (FREITAS; KRAI, 2010). Sendo assim, a combinação destes dois perfis empresariais é de notória relevância e importância para a economia brasileira.

Em uma empresa familiar pode-se destacar aspectos positivos e negativos, os aspectos positivos englobam o empreendedorismo, o sentimento de lealdade, o comprometimento com a estratégia organizacional e o orgulho da tradição familiar. Por outro lado, os aspectos negativos consideram que as empresas familiares podem sofrer com a falta de profissionalismo, o nepotismo, a dificuldade de enfrentar desafios, os conflitos familiares em

relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que dificulta o desenvolvimento organizacional (BELMONTE; FREITAS, 2013).

Diversos são os problemas e desafios enfrentados por esta porcentagem que representam as micros e pequenas empresas familiares. Muitas vezes, por falta de conhecimento e despreparo dos seus próprios donos e também por falta de assessoria por parte de seus contadores esses pequenos empresários deixam de se beneficiar das informações que a contabilidade pode fornecer e que poderão ser de grande utilidade na gestão do negócio e na solução dos problemas, e passam a tomar decisões baseadas apenas na experiência que acreditam ter e na maioria das vezes os resultados não são aqueles que se esperam (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2013).

Neste contexto, evidencia-se que toda empresa, independentemente de seu porte ou caracterização, encontra-se inserida em um ambiente social, empresarial e econômico, aos quais deve buscar constante adaptação para que possa conseguir cumprir realmente o seu papel, seja na geração de recursos para remunerar o capital investido pelo empresário, seja na satisfação das necessidades de seus clientes. Sendo assim, esta é a forma pela qual a contabilidade e os instrumentos de controladoria podem auxiliar estas entidades, tanto na geração de informações, quanto na busca pelos objetivos econômicos e financeiros (MONTEIRO; BARBOSA, 2011; MÜLLER; BEUREN, 2010; COHEN, 2013, FARIA; OLIVEIRA; AZEVEDO, 2012, ZANIN; MOCELIN; TRES; MOTERLE, 2020).

Estudos correlatos como os de Ribeiro, Freire e Barella (2013), Zanatta e Ferreira (2012), Belmonte e Freitas (2013), Monteiro e Barbosa (2011), Leal e Botinha (2013) Müller e Beuren (2010), Cohen (2013), Faria, Oliveira e Azevedo (2012) Freitas e Barth (2012) e Hall, et al. (2012) indicam que a ausência de informações contábeis gerenciais no processo de gestão e a falta de interesse dos empresários pela contabilidade para fins gerenciais propiciam o surgimento de várias dúvidas por parte dos gestores, comprometendo muitas vezes a continuidade dos negócios.

Neste sentido, a problemática norteadora da pesquisa visou responder: Quais os instrumentos de Controladoria são utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Chapecó-SC e região? Com o objetivo de identificar os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Chapecó-SC e região.

Justificando a relevância desta pesquisa, ressalta-se que, de acordo com Hall, et al. (2012), cabe ao contador fornecer informações contábeis relevantes ao empresário, na eminência de tomar decisões gerenciais e evitar a descontinuidade da instituição. Sendo assim, a contabilidade é essencial para a sobrevivência financeira de uma instituição, pois fornece informações relevantes para o planejamento e avaliações de desempenho das empresas.

Além disso, contribui para o fortalecimento econômico das micros e pequenas empresas junto ao setor, sendo que, indiretamente, as informações contábeis também fomentam a economia, já que pode-se ter conhecimento, com base nos dados do SEBRAE (2010), que grande parte das empresas acessíveis na região estudada é classificada como de micro e pequeno porte e, além disso, cultivam a organização familiar, com uma significativa movimentação econômica, bem como, geração de renda e empregos.

2 Revisão bibliográfica

A revisão da literatura contempla as funções e aplicabilidade da controladoria; as características e o conceito de micro e pequenas empresas, bem como a contextualização de empresas familiares e seus fundamentos. Além disso, demonstra os estudos correlatos à temática estudada.

2.1 Controladoria

A controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com o desenvolvimento das funções entre as empresas criadas, contribuindo com grandes organizações e conseqüentemente aumentando a complexidade de suas atividades. No Brasil, a função controladoria foi incorporada à prática empresarial com a instalação das multinacionais norte-americanas no país, é reconhecidamente um órgão de importância capital para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas (MONTEIRO; BARBOSA, 2011).

De acordo com Cohen (2013), com a globalização e o conseqüente aumento da complexidade nas organizações, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamento disponíveis para as atividades, a percepção da importância da consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criaram a necessidade de um sistema contábil para garantir controle gerencial efetivo. Estas, entre outras razões, demonstram e justificam a importância e responsabilidade do gerenciamento das atividades das empresas no processo de condução dos negócios.

Destaca-se, portanto, as várias atribuições da controladoria no processo de gestão, desde sua coleta de informações para a elaboração de planejamentos, até caracterização de controles e regras para execução do planejamento. Citam-se estas atribuições como sendo: a) subsídio à etapa de planejamento; b) subsídio à etapa de execução; c) subsídio à etapa de controle; d) elaboração da análise de desempenho; e) definição das regras de realização da análise dos resultados, participações, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões e avaliação do resultado dos serviços prestados à entidade. (COHEN, 2013; RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2012; ZANATTA; FERREIRA, 2012).

Encontram-se na literatura específica dois enfoques da controladoria: (i) alguns autores a compreendem como um órgão administrativo, com suas funções centralizadas em planejamento, controle de informações e suporte técnico às decisões dos gestores de uma empresa; enquanto outros autores classificam-na como (ii) área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências (MÜLER; BEUREN, 2010).

Se referindo a conceitos, de acordo com Cohen (2013); Zanatta e Ferreira (2012), a controladoria representa um setor ou um órgão definido na estrutura da empresa, com funções estabelecidas, obedece a determinados princípios ou diretivas. Configura-se também como área do conhecimento humano, sendo conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade, que objetivam orientar para eficácia.

Com esta abordagem, Leal e Botinha (2013) citam que, o departamento de controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas aos gestores, auxiliando-os no processo decisório, visando à continuidade da empresa e à otimização dos resultados da organização. Assim, a controladoria visa auxiliar os gestores com ferramentas gerenciais que proporcionem informações sobre os resultados e desempenhos econômicos das organizações, além de monitorar a realização dos resultados das diversas áreas dentro das empresas.

2.2 Micro e pequenas empresas

Toda empresa, independentemente de seu porte, encontra-se inserida num ambiente social, empresarial e econômico, aos quais deve estar completamente adaptada para que possa conseguir cumprir realmente o seu papel, seja na geração de recursos que sejam capazes de

remunerar o capital investido pelo empresário, quanto na satisfação das necessidades de seus clientes (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2013).

Para serem consideradas micro e pequenas, as empresas precisam obedecer a certos critérios. A determinação do porte de uma empresa torna-se necessária desde a sua abertura, pois, esta traz uma visão geral sobre as características e volume das atividades empresariais pretendidas. Classificar o porte de uma empresa significa, dentre outros aspectos, conhecer benefícios legais a serem gozados e as obrigações a serem cumpridas (FARIA; OLIVEIRA; AZEVEDO, 2012). A classificação de porte de empresa adotada pelo SEBRAE e aplicável a todos os setores está resumida no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação do porte de empresa de acordo com a receita bruta anual

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa – ME	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

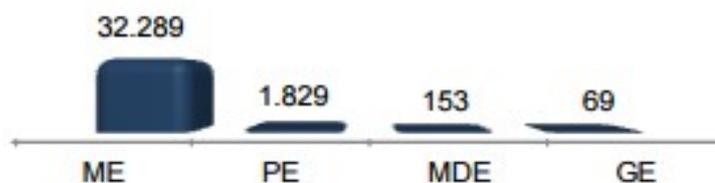
Fonte: SEBRAE (2009)

Observa-se no Quadro 1 que o parâmetro para classificação das empresas segundo seu faturamento vai de ME com faturamento máximo até R\$ 360.000,00 e EPP com faturamento de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

De acordo com o estudo de Faria, Oliveira e Azevedo (2012), existem muitos parâmetros para definir as micros e pequenas empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil, visto que, diversos órgãos e entidades emitem classificações sobre o termo, as quais variam de acordo com a finalidade e o usuário das mesmas. Cabe ressaltar que as classificações no Brasil não são diferentes da maioria dos demais países, as quais, na maioria dos casos, são utilizadas variáveis relacionadas ao número de empregados e volume de vendas (receita operacional bruta).

O SEBRAE (2013) criou a série “Santa Catarina em Números” com a finalidade de apoiar e aprimorar o desenvolvimento das atividades empresariais de pequeno porte no estado. A série pretendeu reunir uma base de informações consistentes, que permita orientar os pequenos empresários a tomada de decisões. Alguns dos dados econômicos coletados são representados no Gráfico 1 e demonstram o porte das empresas formais na Macrorregião Oeste.

Gráfico 1 - Número de empresas formais na Macrorregião Oeste



Fonte: SEBRAE (2013)

Observa-se no Gráfico 1 a representatividade das empresas na Macrorregião Extremo Oeste, no ano de 2011. Onde, microempresa (ME), pequena empresa (PE), média empresa (MDE), e grande empresa (GE). As microempresas foram responsáveis por 94,0% do número de empresas da Macrorregião Oeste, sendo que as pequenas empresas representaram apenas 5,3% do número total de empresas.

Um aspecto importante com relação às MPE'S é que, na maioria delas, quem administra é o sócio principal e, em alguns casos, este não possui um entendimento contábil nem gerencial, dificultando o modo de administrar e obter o controle do empreendimento, aumentando assim o risco do fechamento da empresa. Ressalta-se ainda que os pequenos empresários, no dia a dia do desenvolvimento dos seus negócios, deparam-se com várias decisões a serem tomadas. Apesar de muitos se considerarem auto-suficientes e seguros, encontram-se indecisos em muitos momentos, sendo essencial a prática desenvolvida em experiências anteriores. Decisões tomadas de forma aleatória prejudicam constantemente o desempenho das micro e pequenas empresas (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2013).

Neste contexto, Faria, Oliveira e Azevedo (2012) salientam que a contabilidade exerce um papel fundamental de fornecer informações úteis para auxílio da habilidade gerencial do tomador de decisão e assim, muni-lo de apoio de modo que o mesmo possa atuar preventivamente, contribuindo para a gestão mais bem planejada, executada e controlada, evitando que a empresa venha à falência.

Portanto, pode-se entender que a contabilidade contribui fortemente para o sucesso de gestão das empresas, qualquer que seja seu porte ou ramo de atividade, pois essa ciência possui instrumentos importantes para o bom gerenciamento empresarial e subsídios para a tomada de decisão.

2.3 Empresas familiares

As empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito dos negócios em virtude da sua contribuição para a economia brasileira. Muitas das grandes empresas do país são ou já foram familiares em sua essência, número que poderia ser ainda maior não fossem as complexidades enfrentadas por essas organizações durante suas gerações (FREITAS; BARTH, 2012).

Independentemente do tipo de constituição da sociedade, as empresas com características e cultura familiar entrelaçam quase que automaticamente, em sua estrutura, o sistema familiar. Müller e Beuren (2010) acentuam como principal característica das empresas familiares, a fundação e o fato de a gestão do empreendimento estar atrelada aos membros familiares. As características das empresas familiares em sua primeira fase de vida são determinadas pela personalidade dos fundadores, que geralmente são tradicionalistas e conservadores. Esta fase inicial é baseada em três aspectos: estratégia, cultura e valores de gerenciamento do patrimônio.

A dimensão família faz da empresa familiar um tipo peculiar de organização, dotada de complexidades inerentes à influência dessa dimensão sobre a gestão da empresa, na qual, muitas vezes, a família busca realizar seus interesses e objetivos particulares por meio da corporação, até mesmo contra os interesses dessa. É difícil efetuar uma distinção clara entre as fronteiras da família e da empresa. Assim, os conceitos utilizados para caracterizar uma empresa familiar são variados, o que inclui diversos critérios avaliativos, tais como: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa (OLIVEIRA, et al., 2011).

Belmonte e Freitas (2013) interpretam uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários, que sejam controladas há pelo menos duas gerações e que apresentem a gestão organizacional e os objetivos estratégicos influenciados pelos interesses e objetivos familiares, mantendo a participação acionária nas mãos da família e gerida por um regime de propriedade estática.

Neste sentido, Beuren e Müller (2010), ressaltam que a estrutura das empresas familiares envolve sistemas e subsistemas com características diferentes em relação às demais empresas. Administrar sociedades com estrutura familiar envolve particularidades na relação entre o sistema família e o sistema empresa. Estes dois sistemas precisam ter como objetivo a continuidade da empresa sem confundir a esfera econômica com a esfera familiar.

Em virtude dessas classificações, as características das empresas familiares determinam algumas vantagens e, também, desvantagens para este tipo de negócio, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares

Vantagens	Desvantagens
- O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	- A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
- A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
- O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
- O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	- A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	- A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
- A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	- A impunidade perante o descumprimento das regras gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação com a empresa.

Fonte: Adaptado de BELMONTE; FREITAS (2013)

Deste modo, Beuren e Müller (2010) complementam que a empresa é influenciada desde a fundação pela forma de ser do fundador que se assume como o pater-família, mas também como o pater-empresa, providenciando o bem-estar da família e dos empregados que considera como a sua família alargada. O empresário fundador sente-se responsável pela grande família que é a empresa familiar e em troca espera lealdade e respeito. Assim, se mantém no comando dos negócios o máximo de tempo que for possível. Porém, a empresa não é familiar somente por ter membros da família do fundador na sua estrutura, mas também pelos relacionamentos internos na empresa, pela dedicação e pela afetividade que envolve a “família organizacional”.

Outras características inerentes às pequenas empresas, de acordo com Belmonte e Freitas (2013), e que podem ser atribuídas às pequenas empresas familiares é que o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade, pela fragmentação, pela variedade, pela predominância de comunicação verbal, pelo ritmo de trabalho intenso e pelo proprietário-

gerente desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo, ou seja, agindo como estrategista, executando ações de gerente geral e gerente de linha.

Em quase todas as definições, há consenso de que as empresas familiares se iniciaram com um fundador ou um pequeno grupo de fundadores e, em casos de transferência de poder e liderança, as empresas foram herdadas por filhos ou familiares mais próximos. Uma das vantagens que precisa ser destacada se refere aos laços afetivos entre os familiares, o que pode aumentar, por exemplo, o comprometimento dos envolvidos com o negócio. No entanto, é possível que, ao mesmo tempo, isso seja considerado uma desvantagem, pois, muitas vezes, os familiares não separam os assuntos pessoais dos aspectos profissionais, deixando-os influenciar as decisões e, às vezes, até causar transtornos no ambiente das empresas (BELMONTE; FREITAS, 2013).

O exposto implica diretamente na sobrevivência das empresas familiares, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional, controles gerenciais e a atuação da controladoria na organização das atividades da empresa. Simultaneamente, torna-se fundamental definir e instituir regras e rotinas, que possibilitam apontar aos gestores mudanças necessárias e reformas viáveis (BEUREN; MÜLLER, 2010).

2.4 Estudos correlatos

Nesta seção apresentam-se os estudos correlatos utilizados como embasamento para a elaboração do presente artigo, estão diretamente relacionados às micros e pequenas empresas familiares, demonstrando pesquisas realizadas com este segmento empresarial estudado.

A pesquisa de Belmonte e Freitas (2013) pretendeu analisar os processos gerenciais (planejamento estratégico, sistemas de controle e gestão de recursos humanos) e culturais (sucessão e cultura organizacional), em duas empresas familiares do interior do Estado de São Paulo: a Empresa “A” atua com prestação de serviços do ramo industrial e sucroalcooleiro, e a Empresa “B” com metalurgia, processando peças para o setor de mineração, siderurgia, alimentos e sucroalcooleiro. Os resultados apresentados identificaram que há evidências de que a gestão na Empresa “B” caminha rumo à profissionalização, em razão de elaborar um planejamento estratégico formal. Essa empresa já apresenta objetivos claros para os funcionários e está criando uma área de gestão de pessoas. Em contraste, a Empresa “A”, ainda necessita melhorar a sua estrutura organizacional, pois há ausência de planejamento, de estratégias e de ações formais, de maneira que as decisões são centradas nos proprietários e tomadas à luz da ação-reação.

A pesquisa de Cohen (2013) planejou conhecer as alternativas de controladoria utilizadas na gestão de uma pequena empresa da região de Ribeirão Preto, buscando coletar informações sobre os métodos, suas aplicações e real eficácia dos procedimentos. Pode-se classificar o presente estudo como exploratório, do tipo qualitativo por meio do método estudo de caso, utilizando-se como ferramenta entrevista em profundidade (levantamento de experiências), e a observação das atividades (informal e dirigida). A presente pesquisa também é enquadrada como qualitativa. Entre os resultados mais relevantes do levantamento realizado, observou-se que a empresa possui sistemas de controles internos pouco efetivos que possibilitam a ocorrência de fraudes, desordem e acúmulo de funções em poucos funcionários. Já em relação às melhorias que poderiam ser feitas, foram sugeridos controles internos simples e de baixo custo que podem ser implantados para melhoria da gestão empresarial em empresas de pequeno porte.

A pesquisa de Faria e Oliveira (2012) teve como objetivo verificar a utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão em pequenas empresas do comércio varejista de materiais de construção do município de Feira de Santana-BA. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem descritiva, com realização de pesquisa de campo,

cujos dados foram coletados por meio da aplicação de questionários e analisados estatisticamente por meio da distribuição de frequências. Os resultados demonstraram que há subutilização das ferramentas contábeis porque muitos profissionais responsáveis pela tomada de decisões desconhecem ou não estão convencidos das utilidades da contabilidade no processo de gestão.

A pesquisa de Freitas e Barth (2012) pretendeu investigar e analisar as características de gestão, de governança, de profissionalização e de cultura organizacional em empresas familiares de micro e pequeno porte, segmentadas no comércio do Vale dos Sinos/RS. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, mediante estudo de casos múltiplos, por meio da coleta de dados feita a partir de entrevista não estruturada. De acordo com os resultados, constatou-se que algumas mudanças não ocorrem somente em função do aspecto profissionalização, mas sim pela forma de gestão e pelo processo decisório da empresa. Alguns desses processos, muitas vezes, são mais executados e mais trabalhados em algumas empresas familiares, no entanto, destaca-se que todos esses aspectos organizacionais deveriam fazer parte da dinâmica das organizações familiares.

A pesquisa de Hall, et al. (2012) teve como objetivo identificar e avaliar o uso das ferramentas contábeis na gestão das micro e pequenas empresas do comércio de vestuário na cidade de Dourados/MS. Para a realização da pesquisa foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de campo, com abordagem quantitativa. Utilizou-se um questionário estruturado composto de variáveis descritivas e analíticas. Os resultados revelam que os empresários utilizam das informações contábeis, mas, ainda de forma tímida e muito mais pelos seus conhecimentos do negócio do que pelas informações geradas pela contabilidade.

A pesquisa de Ribeiro, Freire e Barella (2013) teve por objetivo apresentar a importância da contabilidade para as MPE'S, mostrando a relevância da aplicação de informações contábeis no processo de gestão empresarial, principalmente no processo de tomada de decisão pelos micros e pequenos empresários. O estudo limitou-se às MPE'S do ramo comércio do município de Paranaíta/MT, cidade que se localiza no extremo norte do estado de Mato Grosso. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se o método indutivo, monográfico e estatístico. A coleta de dados de observação direta extensiva consistiu em um questionário não identificado, constituído de questionamentos simples e objetivos com 17 (dezesete) questões, aplicado pela própria pesquisadora, que entrevistou 25 (vinte e cinco) gestores de MPE'S. Os resultados da pesquisa evidenciaram que os gestores não utilizam a contabilidade como ferramenta gerencial para a formulação do processo de tomada de decisão, sendo que a maioria não possui conhecimento sobre a contabilidade gerencial e utiliza a contabilidade somente para cumprir com as obrigações fiscais e legais da empresa e evitar possíveis multas.

A pesquisa de Zanatta e Ferreira (2012) propôs confirmar que a controladoria é um órgão importante, de staff perante o órgão de gestores funcionais, tomadores de decisões e que seus relatórios, com base de integrações de informações de toda companhia, demonstram a real situação econômica e financeira. A empresa pesquisada é tratada como “empresa X” e exerce atividade de contabilidade, administração de condomínios e assessoria, localizada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. Na análise das entrevistas, de acordo com a transição dos resultados obtidos com os 2 sócios da empresa X, podem-se ressaltar alguns pontos que se tornam críticos por não haver controle, que são: ausência por inteiro do setor de controladora; falta de controles de custos administrativos exatos; de controles no amparo de informações fidedignas para os gestores; não conhecimento aprofundado de Planejamento e controle; integração dos setores de produção correlacionados com setor de gestores; não conhecimento das ferramentas de apoio à gestão.

De modo geral, os estudos correlatos evidenciam as características que descrevem o modelo de gestão das empresas familiares de micro e pequeno porte e de que forma a

utilização dos instrumentos de controladoria podem contribuir com a viabilidade operacional da gestão atual e suas possíveis melhorias.

3 Metodologia

Por se tratar de um estudo científico, faz-se necessário seguir procedimentos metodológicos para a definição dos métodos utilizados, pois, como descreve Barros (2012) a pesquisa científica é o produto de uma investigação, cujo objetivo é resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos. Os procedimentos metodológicos norteiam qual a maneira de gerir o estudo, ou seja, qual a maneira mais propícia para obtenção dos dados.

Gil (2019) ressalva que "o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados". De acordo com Richardson (2017) a metodologia está diretamente ligada com o objetivo da pesquisa, é o modo como será conduzida a captação, análise e interpretação dos resultados.

Este estudo teve como objetivo conhecer os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de micro e pequenas empresas familiares do Município de Chapecó e região. Neste sentido, metodologicamente a pesquisa, quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, que, na concepção de Gil (2019) "tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas reside na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados".

Quanto aos procedimentos, o estudo caracteriza-se como pesquisa de campo. Segundo Franco (1988), a pesquisa de campo contempla "à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referente aos mesmos e, finalmente à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado." A pesquisa de campo também exige a determinação das técnicas de coleta de dados mais apropriadas à natureza do tema e, ainda, a definição das técnicas que serão empregadas para o registro e análise. Dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa.

A técnica de coleta de dados é entendida, nas concepções de Rudio (2011), como a fase do método de pesquisa cujo objetivo é obter informações da realidade estudada. A coleta de dados da presente pesquisa foi realizada por meio de questionário, com o objetivo de obter informações para compreender o modelo de gestão empresarial e a importância e utilização dos instrumentos oferecidos pela controladoria na gestão das atividades empresariais na visão dos gestores.

A aplicação do questionário ocorreu por acessibilidade, sendo enviado por email a partir do contato telefônico ou visitas, para confirmação do interesse da empresa/respondente em participar do estudo, bem como ocorreram aplicações do questionário de forma presencial, a partir de visitas realizadas pelos pesquisadores. O total da população foi composta por 86 respondentes, porém após os critérios definidos: empresa familiar e de micro e pequeno porte, foram excluídas 8 empresas por não possuir o modelo familiar e as 8 empresas caracterizadas como Médias ou Grandes empresas (faturamento acima de R\$ 3.600.000,00), sendo que a amostra final do estudo é caracterizada por 70 empresas familiares de micro e pequeno porte.

Para alcançar o objetivo proposto, quanto à abordagem do problema a pesquisa caracterizou-se como de cunho qualitativo e quantitativo.

Richardson (2017) expõe que a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Na abordagem qualitativa, não se

pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, assim como na abordagem quantitativa. Neste sentido pode-se afirmar que a abordagem do estudo pondera argumentos de aspectos qualitativos e quantitativos.

Desta maneira, pode-se classificar a presente pesquisa de campo como descritiva, do tipo qualitativo e quantitativo, realizada a partir dos questionários aplicados para uma amostra que visa proporcionar as percepções e compreensão do contexto do problema identificado.

4 Resultados e discussões

Com a intenção de identificar os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Chapecó-SC e região, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários para 86 empresas. Nesta seção, demonstram-se os dados da pesquisa que compreendem a caracterização das empresas pesquisadas, o perfil da empresa que presta os serviços de contabilidade às empresas pesquisadas e, por fim, a identificação dos instrumentos de controladoria utilizados pelos gestores.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Neste tópico, descrevem-se as características gerais das empresas destacando-se a seleção da amostra de empresas que são caracterizadas como familiares de micro e pequeno porte, a partir daí, tem-se o ramo de atividade, regime tributário, tempo de atividade das empresas e a identificação dos cargos ocupados pelos respondentes. Para isto, foram elaboradas as Tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1 – Empresas familiares e seu porte

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Caracterização do modelo da empresa como familiar		
Sim	78	91
Não	8	9
Total	86	100
Porte da empresa familiar de acordo com o faturamento bruto anual		
Até R\$ 360.000,00	33	43
De R\$ 360.000,00 até 3.600.000,00	37	47
Acima de R\$ 3.600.000,00	8	10
Total	78	100

Fonte: dados da pesquisa

Como não havia o conhecimento do porte das empresas pesquisadas e quais possuíam como característica a presença da família na gestão foi elaborada a Tabela 1 para identificá-las. De acordo com os dados da pesquisa, dentre as 86 empresas pesquisadas, 78 empresas possuem caracterização de modelo de gestão empresarial familiar, totalizando 91% da amostra, são caracterizadas por familiares as empresas que têm a gestão e o controle entre membros da mesma família. Por meio de visitas também foram identificadas as características familiares entre os empregados e nas formalidades de convivência em algumas das empresas.

No que se refere ao porte da empresa de acordo com o seu faturamento bruto, dentre as 78 empresas familiares, 33 são Microempresas contendo faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00 e outras 37 são pequenas empresas com faturamento bruto anual de R\$ 360.000,00 até 3.600.000,00.

As outras 8 empresas que responderam não possuir o modelo familiar e as 8 empresas caracterizadas como Médias ou Grandes empresas com faturamento acima de R\$ 3.600.000,00 foram excluídas da amostra selecionada, a fim de não compor a análise das demais questões, permanecendo assim, 70 empresas familiares de micro e pequeno porte que são consideradas a amostra final de análise do estudo. A Tabela 2 demonstra o ramo de atividade, o regime tributário e o tempo de atividade das empresas da amostra selecionada.

Tabela 2 - Ramo de atividade, regime tributário e tempo de atividade das empresas

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ramo de atividade		
Comércio	52	74
Indústria	6	9
Prestadora de Serviços	10	14
Indústria e Comércio	2	3
Comércio e Prestação de Serviços	0	0
Total	70	100
Regime Tributário		
Simples Nacional	37	53
Lucro Presumido	3	4
Lucro Real	30	43
Total	70	100
Tempo de atividade		
Até 2 anos	13	19
3 a 4 anos	14	20
5 a 9 anos	25	36
Acima de 10 anos	18	25
Total	70	100

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao ramo de atividade das empresas pesquisadas, a Tabela 2 indica que 74% são do ramo comercial, 9% são indústrias, 14% são prestadoras de serviços e 3% são caracterizadas como indústria e comércio simultaneamente. Não houve nenhuma empresa enquadrada como comércio e prestação de Serviços.

Sobre o Regime Tributário das empresas pesquisadas 53% são enquadradas no Simples Nacional, 4% adotam o regime Lucro Presumido e outras 43% o Lucro Real. Com relação ao tempo em que as empresas estão em atividade, os dados mostram que 19% apresentam tempo de atividade de até 2 anos, 20% de 3 a 4 anos, 36% de 5 a 9 anos e outras 25% das empresas atuam amais de 10 anos no mercado. A Tabela 3 contempla a identificação do cargo ocupado pelos respondentes.

Tabela 3 - Identificação do cargo ocupado pelo respondente

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sócio/fundador/proprietário	45	64
Sócio administrador	14	20
Gerente	6	9
Outro	5	7
Total	70	100

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que 64% dos respondentes da pesquisa são os sócios, fundadores ou proprietários das empresas, outros 20%, são sócios-administradores. E outros 9% das respostas indicaram a função gerente, e 7% dos respondentes ocupam outros cargos, tais quais auxiliares administrativos e financeiros, faturistas ou vendedores. Quanto às características familiares, verificou-se que, em 45 das empresas pesquisadas, o fundador está presente na gestão da sociedade. Assim, confirma-se a influência dos fundadores, pois estes permanecem na gestão e mantêm cargos de liderança e participam do processo de tomada de decisões das empresas.

4.2 Perfil da contabilidade e seus serviços prestados

Visando identificar o perfil da contabilidade e dos serviços prestados, questionou-se aos respondentes quanto a contabilidade se interna ou externa à empresa, e se há acompanhamento do profissional contábil, conforme indica a Tabela 4.

Tabela 4 - Serviços oferecidos pelo profissional contábil

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Contabilidade		
Própria	1	1
Terceirizada	69	99
Total	70	100
Recebe visitas ou acompanhamento do profissional contábil		
Sim	5	7
Sim, mas com pouca frequência	12	17
Sim, mas somente quando solicitado	22	32
Não	31	44
Total	70	100

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 4, que os serviços de contabilidade são próprios em apenas 1% das empresas e que os outros 99% da amostra possuem serviços contábeis prestados por terceiros.

Quando questionados se o profissional contábil responsável realiza visitas periódicas e/ou acompanha o desempenho da empresa em suas atividades, os dados encontrados demonstraram que em apenas 7% das empresas o contador está presente sem nenhuma exigência. As empresas em que o contador está presente e acompanha, mas com pouca frequência ou somente quando solicitado encontram-se 49% das empresas da amostra. E para outras 44% das empresas, o contador não realiza visitas e/ou acompanha o desempenho em suas atividades, evidenciando de certa forma o distanciamento na relação entre as empresas e os serviços contábeis ofertados.

A Tabela 5 apresenta os serviços atualmente prestados pela contabilidade das 70 empresas que compõe a amostra.

Tabela 5 - Serviços atualmente prestados pela contabilidade

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Auditoria	12	17
Cálculo dos Tributos (Impostos)	68	97
Consultoria	16	23
Controle das Contas a Pagar	2	3
Controle das Contas a Receber	2	3
Controle de Estoque	5	7
Controle Financeiro (Caixa e Bancos)	5	7

Folha de Pagamento	67	96
Planejamento tributário	17	24
Total	194	-

Fonte: dados da pesquisa

Analisados separadamente, onde os respondentes poderiam escolher quantos serviços pretendessem, destacam-se o “Cálculo dos Tributos” e “Folha de pagamento” como os principais serviços prestados pela contabilidade, conforme 97% e 96% de respostas respectivamente. Em seguida, foram os serviços de “Planejamento Tributário” com 24%, serviços de “Consultoria” correspondendo a 23% e “Auditoria” com 17%. Por fim, há os serviços de “Controle de Estoque” e “Controle Financeiro” ambos representando 7% e os serviços de “Controle de Contas a Pagar e a Receber” perfazendo 6% da amostra de 70 empresas.

Neste sentido, vale destacar a pesquisa de Hall et al. (2012), onde concluíram que as empresas podem estar perdendo capacidade competitiva, pois, não utilizam todos os recursos oferecidos pelas informações contábeis. Comparando os dados obtidos, pode-se evidenciar que as empresas de serviços contábeis destas empresas, também deixam de aproveitar a oportunidade de oferecer serviços diferenciais aos seus clientes.

Ainda, a partir dos dados da pesquisa de Hall et al. (2012) em cotejo do presente estudo, pode-se perceber que houve gestores afirmando não serem informados por parte dos escritórios contábeis, das demais técnicas da contabilidade, portanto, há necessidade de uma maior divulgação por parte da classe contábil dos instrumentos e informações que essa ciência é capaz de desenvolver, mostrando que ela não possui apenas dados fiscais/tributários ou trabalhistas exigidos por lei, mas também pode contribuir nos processos decisórios empresariais. Dessa forma, também irá familiarizar os gestores com as técnicas contábeis e informações para o processo de tomada de decisões.

4.3 Utilização dos instrumentos de controladoria

A terceira etapa do questionário aplicado visou evidenciar o modelo de gestão empresarial e a visão dos gestores das entidades que compõe a amostra, quanto à importância e utilização dos instrumentos oferecidos pela controladoria na gestão das atividades empresariais.

A Tabela 6 indica os controles contábeis utilizados pelos gestores e aqueles indicados como imprescindíveis ao processo de gestão das empresas da amostra.

Tabela 6 - Controles internos

Descrição	Utilizados pelos gestores		Grau de importância na visão dos gestores	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
DMPL	5	7	5	7
DOAR	5	7	5	7
DLPA	5	7	5	7
DRE	37	53	28	40
DFC	20	29	17	24
BI	22	31	21	30
Balanço Patrimonial	66	94	66	94
Relatório de faturamento	68	97	68	97
Contas a pagar e a receber	54	77	54	77
Controle de despesas/custos	52	74	52	74

Planilhas de previsão de caixa	18	26	10	14
Orçamento versus realizado	49	70	33	47
Pagamento de impostos	50	71	43	61
Total	431	-	407	-

Fonte: dados da pesquisa

Os dados evidenciam que 21% dos gestores utilizam e classificam como imprescindíveis para a tomada de decisão os instrumentos “Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)”, “Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)” e “Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)”. Quanto a “Demonstração do resultado do exercício (DRE)” 53% dos gestores utilizam como controle interno e 40% acreditam ser imprescindíveis para a tomada de decisão. O “*Business intelligence* (BI)” é utilizado por 31% dos gestores e considerado como imprescindível por 30% deles. Com 26% das respostas encontram-se as “Planilhas de previsão de caixa” sendo utilizadas como controles internos.

Em destaque encontram-se o “Balanço Patrimonial”, o “Relatório de faturamento/vendas”, o “Relatório de contas a pagar e a receber” e o “Relatório de controle de despesas/custos” com 94%, 97%, 77% e 74% para as perguntas, respectivamente. Ainda, com relevância, há os relatórios de “Orçamento versus realizado” com 70% dos gestores que o utilizam e 47% que o consideram indispensável. E o “Controle do pagamento de impostos” é utilizado por 71% dos gestores, sendo considerado indispensável por 61% dos respondentes.

Verificou-se que a maioria dos gestores e proprietários da amostra pesquisada desconhecem a maioria destes controles internos e ressentem a falta de instrumentos gerenciais que os auxiliem a administrar seus empreendimentos, bem como estão cientes da necessidade de informações precisas. Nestes casos, o que falta é uma aproximação entre os empresários e os profissionais da área que podem disponibilizar as informações e adequá-las as micros e pequenas empresas familiares. A Tabela 7 apresenta a percepção quanto à importância dos controles internos.

Tabela 7 - Importância dos controles internos na visão dos respondentes

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1 - Pouco importante, indiferente	0	0
2 – Pouco importante	2	3
3 – Importante	7	10
4 – Muito importante	10	14
5 - Muito importante, imprescindível	51	73
Total	70	100

Fonte: dados da pesquisa

Observou-se que 3% dos respondentes acreditam que os controles internos são “Pouco importantes”, 10% consideram os controles internos “Importantes”, 14% consideram “Muito importantes” e, por fim, 51 respondentes, totalizando 73% da amostra acreditam que os controles internos são muito importantes, imprescindíveis” para o processo de tomada de decisões, onde pode-se destacar a importância das informações gerenciais para as empresas familiares.

A Tabela 8 apresenta os sistemas e/ou técnicas de controle mais utilizados pelos gestores para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários. Observa-se nos dados da Tabela 8 demonstram que 40% dos gestores têm como sistema e/ou técnica interna o “Acompanhamento das atividades dos funcionários pelos gestores”, 31% realizam “Auditoria interna e externa das atividades”, 53% conferem as informações das notas

fiscais, 33% possuem controle de entrada e saída de funcionários (Cartão Ponto). Com relação ao “Controle de contas a pagar e receber” há 94% dos gestores que o utiliza como técnica interna. Sobre o “Controle de recebimento e armazenamento de mercadorias” há 54% gestores que o utiliza em suas atividades internas. Já o “Controle de gastos” e a “Observação das leis vigentes específicas ao ramo de atividade da empresa” 39% e 36% dos gestores responderam tê-los como sistema e/ou técnica para impedir que a empresa seja lesada, respectivamente.

Tabela 8 - Sistema e/ou técnica de controle mais utilizados pelos gestores para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Acompanhamento das atividades pelos gestores	28	40
Auditoria interna e externa das atividades	22	31
Conferência das informações das notas fiscais	37	53
Controle de entrada e saída de funcionários (Cartão Ponto)	23	33
Controle de contas a pagar/receber	66	94
Controle de recebimento e armazenamento de mercadorias	38	54
Controle de gastos	27	39
Observação das leis específicas ao ramo de atividade	25	36
Total	266	-

Fonte: dados da pesquisa

Neste contexto apresentado na Tabela 8, pode-se perceber que muitos dos gestores desconhecem algumas técnicas que podem auxiliá-los para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários, ficando assim de certa forma vulneráveis a alguns dos fatores que levam às empresas à falência.

A Tabela 9 apresenta as maiores dificuldades evidenciadas pelos respondentes da amostra para a administração das atividades, ou do negócio.

Tabela 9 - Maiores dificuldades para administrar um negócio

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Pagamento de impostos	27	39
Inadimplência	47	67
Inclusão no mercado	11	16
Concorrência	18	26
Situação financeira	55	79
Promoção da marca	12	17
Gestão dos colaboradores	14	20
Total	184	-

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos dados coletados observa-se que em destaque há a “Situação Financeira” representando 79% da amostra. Depois, com 67% de respostas encontra-se a “Inadimplência”, o “Pagamento de Impostos” com 39% e a “Concorrência” com 26%. Por fim, com menor relevância, estão a “Gestão dos Colaboradores”, a “Promoção da marca” e a “Inclusão no mercado”, com 20%, 17% e 16%, respectivamente.

A Tabela 10 demonstra o que, na visão dos gestores, necessita ser alterado no modelo de gestão das empresas.

Tabela 10 - Necessidade para a gestão das empresas

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Marketing e captação de clientes	12	17
Gestão dos colaboradores	27	39

Controles internos	12	17
Assuntos familiares interferindo nas decisões da empresa	5	7
Controle das contas a pagar/receber	8	11
Gestão financeira	4	6
A gestão está de acordo com o planejado	19	27
Total	87	-

Fonte: dados da pesquisa

Referente o que necessita ser alterado no modelo da gestão 39% indicaram a “Gestão dos colaboradores” como ponto para possíveis mudanças. Com 17% para ambos se encontram o “Marketing/captação de clientes” e os “Controles internos” como áreas de possíveis ajustes. Com 11%, 7% e 6% da amostra ficaram o “Controle das contas a pagar/receber”, “Assuntos familiares interferindo nas decisões da empresa” e a “Gestão financeira”, respectivamente. Por fim, 19 (27%) respondentes acreditam que a gestão está de acordo com o planejado, não necessitando de mudanças. A Tabela 11 contempla as ferramentas e sistemas gerenciais na visão dos gestores de modo geral.

Tabela 11 - Ferramentas e sistemas gerenciais

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Faria curso que oferecesse ferramentas gerenciais		
Sim	50	72
Talvez	15	21
Só se fosse gratuito	3	4
Não	2	3
Total	70	100
Contrataria algum tipo de serviço de consultoria gerencial		
Sim	35	50
Talvez	27	39
Só se fosse gratuito	2	3
Não	6	8
Total	70	100
Acredita na necessidade de sistemas para gerenciar informações		
Sim	59	84
Não	11	16
Total	70	100
Implantaria um sistema de gerenciamento de informações		
Sim	45	64
Talvez	19	27
Só se fosse gratuito	2	3
Não	4	6
Total	70	100

Fonte: dados da pesquisa

Os dados apontam que 72% fariam um curso, 21% talvez fariam, 4% fariam só se o curso oferecido fosse gratuito e outros 3% não fariam curso.

Após, foram questionados se contratariam algum tipo de serviço de consultoria gerencial, onde 50% da amostra respondeu “Sim”, 39% responderam que talvez contratariam, 3% só se os serviços fossem gratuitos, e outros 8% responderam “Não”.

Ainda na Tabela 11 demonstra-se a visão dos respondentes quanto à necessidade de sistemas para gerenciar as informações nas empresas. Com os dados pode-se constatar que

84% acreditam na necessidade de possuir um sistema e 16% não acreditam ser necessário possuir um sistema de gerenciamento de informações.

Ainda por meio dos dados da Tabela 11, indicam a implantação de um sistema de gerenciamento de informações nas empresas, onde 64% responderam que implantariam, 27% responderam que talvez implantariam, outros 3% só se fosse gratuito e, por fim, 6% responderam que não implantariam um sistema para gerenciar informações.

Neste contexto, as pesquisas de Cohen (2013), Faria e Oliveira (2012), Ribeiro, Freire e Barella (2013) e Hall (2012), demonstram em seus resultados a consonância com a presente pesquisa, onde ficou evidenciado que os gestores possuem controles internos pouco efetivos possibilitando a ocorrência de fraudes, subutilizando os instrumentos de controladoria para a formulação do processo de tomada de decisão, utilizando a contabilidade somente para cumprir com as obrigações fiscais e legais da empresa e evitar possíveis multas.

5 Considerações Finais

O estudo objetivou identificar os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Chapecó-SC e região. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, realizada por meio de *survey*. Os dados foram levantados por intermédio de questionário aplicado por meio eletrônico. Foram recebidos 86 questionários, cujas empresas compõem a amostra da pesquisa.

No decorrer da pesquisa foram apresentadas as características das micros e pequenas empresas familiares, ressaltando suas formas de classificação e sua importância no cenário econômico brasileiro, bem como, foram elucidados os instrumentos que a controladoria disponibiliza e podem ser utilizados para uma melhor gestão e controle das atividades empresariais e que podem ser determinantes no sucesso e continuidade das mesmas.

Os resultados da pesquisa apontam que os gestores não estão utilizando as informações contábeis gerenciais como instrumento de apoio na gestão de seus negócios, principalmente no processo de tomada de decisão, pois, atualmente os gestores se preocupam em utilizar a contabilidade mais para fins fiscais e trabalhistas, ou seja, para eles a contabilidade é importante para que a empresa possa cumprir com todas as obrigações legais e burocráticas e evitar possíveis multas.

Por esse ser o serviço mais demandado pelos micro e pequenos empresários, poucos são os contadores que ofertam serviços de contabilidade gerencial e controladoria, estes apenas prestam serviços que possibilitem cumprir as obrigações fiscais e acessórias que a legislação impõe às empresas, levando os gestores a não se interessarem por informações gerenciais para auxiliar na administração da empresa e nas suas tomadas de decisão.

Fatores como a baixa frequência de relatórios, assim como as informações contábeis de modo geral e o baixo nível de conhecimento dos gestores no que tange as competências da contabilidade para a empresa contribui para que os gestores utilizem prioritariamente sua experiência para tomar decisões.

Portanto, para que os micros e pequenos empresários possam conhecer e dar mais importância à contabilidade, o contador deve participar e conhecer mais a vida empresarial de seus clientes, demonstrar a relevância da contabilidade para uma adequada gestão empresarial, principalmente da utilização das informações contábeis para o processo de tomada de decisão, desenvolvendo assim, eficácia, agilidade e disponibilidade para a resolução de problemas que possam surgir, principalmente pela constante mudança no cenário econômico que as empresas vivenciam.

Assim, conclui-se que a utilização da informação contábil pelos gestores das micros e pequenas empresas familiares da amostra selecionada está voltada ao cumprimento das exigências legais, negligenciando a relevante contribuição que a controladoria pode fornecer para a tomada de decisões.

Para futuros estudos sobre o tema investigado, considerando-se as limitações desta pesquisa, recomenda-se reaplicar a pesquisa utilizando-se de outros critérios para delimitar a amostra de empresas com características como familiar. Recomenda-se ampliar a amostra de pesquisa as médias e grandes empresas, visto que apesar de serem minoria, essas empresas possuem maior complexidade operacional e necessitam de maior controle das atividades, principalmente por meio da utilização dos instrumentos de controladoria. Recomenda-se, também, pesquisar os usuários da controladoria envolvidos nas tarefas e práticas, no ambiente interno e nas empresas que prestam os serviços de contabilidade, procurando conhecer a existência, quais são e a forma de usados instrumentos de controladoria em suas práticas.

Referências

- BARROS, A. J. P. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p.71-90, 2013.
- COHEN, A. N. Controladoria em Pequenas Empresas: Um estudo de caso aplicado a uma empresa na Região de Ribeirão Preto. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n. 2, p. 1-15, 2013.
- FARIA, J. A.; OLIVEIRA, M. S.; AZEVEDO, T. C. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana – BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, 2012.
- FRANCO, M. L. P. B. Porque o conflito entre tendências metodológicas não é falso. **Cadernos de Pesquisa**, n. 66, p. 75-80, 1988.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- FREITAS, E. C.; KRAI, L. C. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HALL, R. J.; DA COSTA, V. C.; KREUSBERG, F.; MOURA, G. D.; HEIN, N. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados–MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n.3, p. 4-17, 2012.
- LEAL, E. A.; BOTINHA, C. T. N. Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p.135-158, 2013.
- MONTEIRO, J.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p.1-22, 2011.

MÜLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n.76, p.105-120, 2010.

RIBEIRO, A.; FREIRE, E.; BARELLA, L. A. A informação contábil como instrumento de apoio à micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta – MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, no ano de 2012. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 3, n.1, p.1-30, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 39. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. M. R.; MAPURUNGA, P. V. R. Adoção obrigatória do IFRS no Brasil (2010): índice de conformidade das empresas com a divulgação requerida e alguns fatores explicativos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 25, n. 65, p. 161-176, 2014.

SEBRAE. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Oeste**. Florianópolis: 2013.

SROUR, R. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo: Editora Campus, 1998.

ZANATTA, T. F.; FERREIRA, V. Desempenho da controladoria nas empresas: Um estudo sobre a falta do setor de administração de informações econômicas e financeiras. **Revista Pleiade**, v. 11, n. 111, p. 7-32, 2012.

ZANIN, A.; MOCELIN, D. A.; TRES, N. ; MOTERLE, S. . A importância e o uso de práticas de controladoria na gestão de pequenas e médias empresas da região de Chapecó. **Revista Controladoria e Gestão RCG**, v. 1, p. 114-131, 2020.