

A Controladoria Empresarial como Ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro na Região de Barbacena, Mg

Olivia Carolina de Resende Basilio

UFSJ

Pablo Luiz Martins

pablo@ufs.edu.br

UFSJ

Luiza Monique Castro Faria

UFSJ

Hugo Lucindo Ferreira

UFSJ

Caroline Mirã Fontes Martins

UFSJ

Resumo: O artigo trata da controladoria nas micro e pequenas empresas do setor hoteleiro na região de Barbacena, Minas Gerais, tendo como objetivo a análise da aplicabilidade da controladoria empresarial neste segmento. A metodologia utilizada neste trabalho foi pesquisa bibliográfica para embasamento teórico e uma pesquisa quantitativa, realizada através de questionário elaborado e aplicado na forma de entrevista direta, com 12 pessoas responsáveis pela área de controladoria ou o gestor responsável pela empresa, foram coletadas as informações necessárias com o intuito de verificar se as práticas de controladoria são efetivamente utilizadas por esse setor. Dentre os resultados, destaca-se que dentre as empresas pesquisadas, a controladoria não é uma prática nas micro e pequenas empresas, porém esta se faz necessária, devido sua importância no cenário econômico e social, para que as mesmas consigam sobreviver às constantes mudanças no cenário, objetivando a melhoria de gestão destes hotéis.

Palavras Chave: Controladoria - Contabilidade - Ciclos Financeiros - Gestão - Micro Empresas

1. INTRODUÇÃO

A importância da implementação da controladoria nas micro e pequenas empresas se dá principalmente como forma de possibilitar a estas, num mundo, hoje, globalizado e dinâmico, respostas ágeis nas mudanças do jogo, que ocorrem de maneira contínua, rápida e imprevisível.

Cabe ressaltar que, diante da globalização e da velocidade do mundo atual, a dinâmica das informações realizada pela Internet, através das redes sociais, propagandas, dentre outros, alteram significativamente as preferências dos consumidores, e estes, por sua vez, exigem maior agilidade por parte das empresas em relação ao suprimento destes produtos e serviços.

Segundo Palazzo et al. (2007), a empresa, considerada como um sistema aberto e dinâmico e que se relaciona com seu ambiente absorvendo e fornecendo recursos, tem se mantido em constante mutação. O principal fator que tem influenciado essa situação é a globalização dos mercados, que pode ser entendido como um processo de integração entre os agentes básicos que intervêm na vida econômica de um grande número de países, a saber, governos, empresas e consumidores.

Destarte, no sentido de prover informações necessárias para a tomada de decisão, a controladoria torna-se fator determinante para as micro e pequenas empresas. Segundo Mossimann (1993), a controladoria é vital para o planejamento de longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a sustentabilidade, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades.

Dentro deste contexto, o presente trabalho propõe-se a responder a seguinte questão: “as micro e pequenas empresas da rede hoteleira utilizam as práticas da controladoria?”, tendo como objetivo o aprofundamento no estudo de gestão através da controladoria nas micro e pequenas empresas por meio da verificação da utilização das práticas da controladoria na gestão da rede hoteleira na região de Barbacena, MG.

A Cidade de Barbacena é reconhecida internacionalmente como a “Cidade das Rosas”, pelo volume de produção e histórica qualidade das espécies. Sua posição estratégica facilita o escoamento da produção local para as diversas partes do país e do exterior. É também polo universitário da região e faz parte do circuito turístico Estrada Real. Neste sentido, a cidade possui um número expressivo de hotéis e pousadas que atuam na região.

Para atingir os objetivos deste trabalho, abordaremos, além desta introdução, uma primeira parte que trata da problemática em torno da controladoria, sua fundamentação teórica. Na segunda parte veremos a função da Controladoria e o papel do *controller* nas micro e pequenas empresas. Na seção três apresentaremos a metodologia adotada. Na quarta seção, será exposta a análise dos resultados com base no questionário aplicado nas empresas. E, por fim, a título de conclusão, expomos algumas considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A CONTROLADORIA EMPRESARIAL

Atualmente, devido ao maior número de operações empresariais, da complexidade dos mercados, da abertura econômica e da crescente preocupação com a sustentabilidade, exige-se cada vez mais por parte dos gestores uma administração eficiente e eficaz.

A controladoria conquista espaço como instrumento de apoio e fornecimento de informações que proporcionem os elementos adequados à correta administração das diferentes áreas existentes na empresa. Neste sentido, a controladoria ganha um papel significativo nas organizações, no apoio e fornecimento de subsídios necessários aos gestores, no planejamento e controle das atividades desenvolvidas pela empresa. (FERNANDES, 2009)

De acordo com Mosimann et al. (1993, p.85), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica e pode ser analisada sob dois enfoques. O primeiro, como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; o segundo, como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos e princípios, todos oriundos de outras ciências.

No mesmo sentido, Catelli (2001, p.344), citando Almeida et al, aponta que a controladoria pode ser considerada sob dois vértices: [...] o primeiro, como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual; o segundo, como órgão administrativo, respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Enquanto um ramo do conhecimento, a controladoria é:

[...] responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e 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, 2001, p.344)

Pela ótica de órgão administrativo, a controladoria se torna a unidade administrativa que rege, estabelece e é responsável por assegurar que as metas da organização estabelecidas por seus gestores, como forma de garantir o lucro, sejam asseguradas. Vista, portanto, como uma unidade administrativa, a controladoria é responsável pela organização e disseminação dos conceitos e dos sistemas de informações, sendo considerada, segundo Catelli (2001, p.345), [...] como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzem à otimização do resultado global da organização.

Sendo assim, como órgão administrativo que é, a controladoria tem como principal objetivo garantir as informações necessárias e adequadas aos gestores quanto ao processo decisório, com finalidade colaborativa na obtenção da eficácia empresarial de cunho econômico por meio da coordenação dos esforços dos gestores. (MOSIMANN; FISCH, 1999, p.88)

Segundo Catelli e Guerreiro, citados por Padoveze e Benedicto (2005), “a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização dos seus resultados”.

No entendimento de Padoveze (2003, p.36):

[...] a controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação de Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade.

Com o objetivo de cumprir a missão a qual lhe cabe, a controladoria deve, segundo Almeida et al. *apud* Catelli (2001, p.347), promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica e promover a integração das áreas de responsabilidade. E, para atingir estes objetivos, deve-se obter resultados econômicos condizentes com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob uma ótica de gestão econômica abordando o enfoque de gestão sistêmica.

Portanto, Peleias (2002, p. 13) define a controladoria:

[...] como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas definições se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada. [...] Sua atuação abrange a totalidade do processo de formação de resultados na empresa, considerando aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização no qual essa área venha a ser implantada.

Para Fernandes (2009, p.12), a controladoria:

[...] não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas, sim, a todo o processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando, desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, objetivando com isto a otimização de resultados.

Desta forma, a controladoria deve ser entendida como uma unidade da empresa com funções de gerenciamento, decisão e informação, que busca aperfeiçoar o desempenho econômico-financeiro de uma organização, com o intuito de que ela alcance resultados que irão ao encontro de seus objetivos.

2.2. A CONTROLADORIA E SUAS FUNÇÕES

A controladoria é um órgão que exerce várias funções no intuito de viabilizar o processo de gestão da organização. Ela subsidia o processo de gestão na medida em que o adapta à realidade da organização, de acordo com o ambiente em que ela se encontra, no qual estará sendo materializada, tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases deste, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeção sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão (CATELLI, 2001).

Para Kanitz (1976, p.2), a função da controladoria é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa. Ela faz parte, portanto, do campo mais genérico dos sistemas de controle gerencial. A função controle é apenas mais um instrumento de administração que a crescente complexidade das empresas exige em troca de um bom desempenho (KANITZ, 1976, p.2).

Para Kanitz *apud* Mosimann e Fisch (1999), a principal função da controladoria é a gestão e a implantação dos sistemas de: Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, dentre outros; Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas; Coordenação – visando centralizar as informações, bem como sugerir soluções; Avaliação – com intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial; Planejamento – viabilidade e determinação de planos e análise para verificar se realmente estes servirão de base para uma avaliação posterior; e Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Para que possam se tornar mais eficientes no mercado, as organizações buscam na controladoria subsídios operacionais e organizacionais para que o processo decisório seja dotado de informações precisas de todo o procedimento interno da empresa. Para tanto, de acordo com Nascimento e Bianchi (2005), é relevante que a controladoria implemente e monitore os sistemas de controles internos necessários para salvaguardar os ativos e para manter a integridade dos registros contábeis.

Destarte, os autores Nascimento & Bianchi (2005) dão importância significativa no processo de gestão às dimensões de controle e as classificam em: operacional, físico-financeira e prescritiva. Na figura 1, abaixo, são apresentadas as dimensões de controle e suas ligações internas.

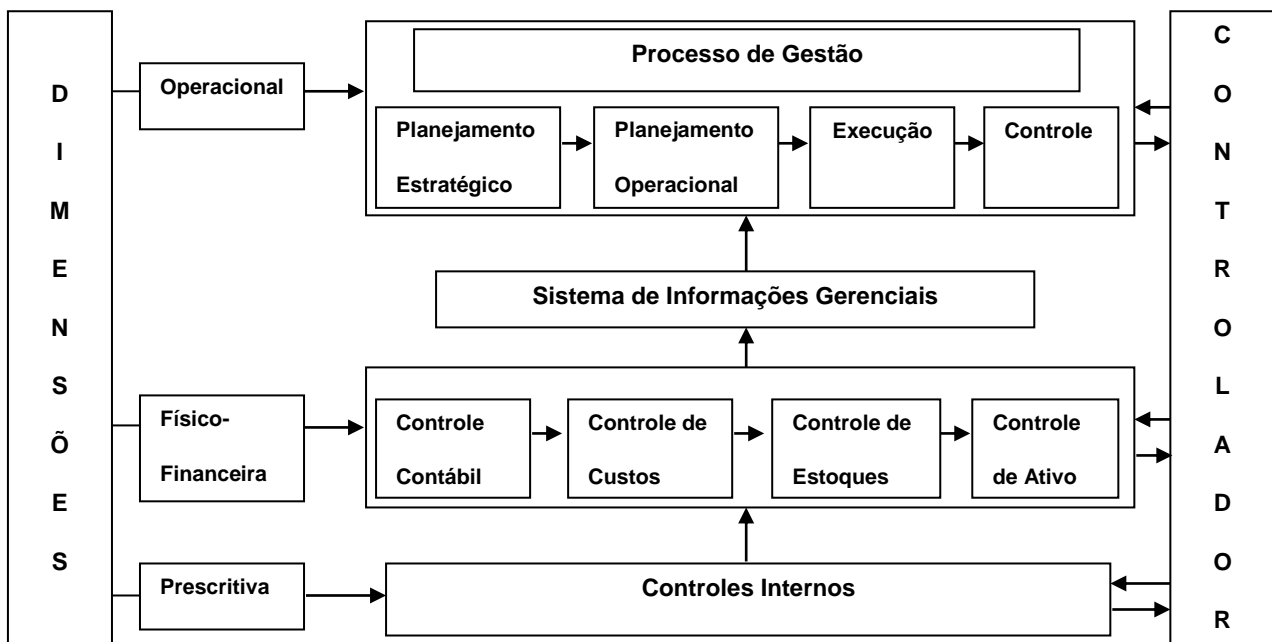


Figura 1: Visão Dimensional do Controle Organizacional

Fonte: Adaptado a partir de NASCIMENTO, A. M. & BIANCHI, M. (2005)

Uma primeira dimensão apresentada é a de controle operacional, que é estruturada tendo por base o processo de gestão da organização e que pode se subdividir em: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

A próxima dimensão é a de controle físico-financeiro, que tem em sua definição o registro e o controle de eventos de cunho econômico nas empresas. É estruturada com base nos controles que farão parte do sistema de informações gerenciais, que são: controle contábil, controle de custos, controle de estoques e controle de ativo. Esta dimensão supre o processo de gestão com informações que permitem aos gestores reflexões oportunas para a tomada de decisão.

A terceira e última dimensão de controle é a prescritiva, que pode ser percebida como um conjunto de normas e regras formais de controle interno, com vistas a garantir a confiabilidade das informações e dos controles. Conforme Nascimento e Bianchi (2005), essa dimensão abrange, ainda, as regras formais de conduta que devem nortear os gestores e seus colaboradores quanto aos níveis ético e técnico, vistos como necessários para o exercício de suas funções.

Portanto, pode-se dizer que a Controladoria é um órgão dentro da empresa que apoia o processo de gestão e de tomada de decisão, disponibilizando e garantindo informações precisas, tanto de avaliação quanto de controle das várias áreas da organização.

2.3. CONTROLLER: PAPEL E FUNÇÕES

O gestor da controladoria, denominado *controller*, tem um papel de relevante importância na gestão das organizações nos dias atuais. Ele é responsável por executar seus fundamentos e orientar os gestores da organização no atingimento das metas, conduzindo-a a eficácia.

Portanto, o papel do *controller* é essencial dentro da organização, uma vez que exerce influência sobre os gestores. Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), o *controller* exerce influência na organização na medida em que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Da origem da controladoria e, conseqüentemente, do *controller*, pode-se entender que estes foram absorvidos dentro da própria organização de setores como contabilidade e finanças. Segundo Kanitz (1976), por possuírem uma visão ampla da organização, tornaram-se habilitados para esta função. Esta visão ampla lhes possibilitava enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais.

O surgimento da função de *controller* não aconteceu por acaso. Esta foi proporcionada através das necessidades que foram surgindo nas organizações: elevação da demanda por parte dos executivos em encontrar soluções para problemas financeiros complexos; a concorrência cada dia mais acirrada devido à globalização dos negócios; desenvolvimentos e aprimoramentos de técnicas de gestão com utilização de modernos sistemas computacionais e o emprego da internet.

O *controller* é um profissional multifuncional, que desempenha funções em diversos setores como contabilidade, administração e finanças e que geralmente assume um cargo de confiança da organização (FERNANDES, 2009). O campo de atuação da controladoria exige profissionais que tenham conhecimento e domínio de conceitos de disciplinas como Administração, Contábeis, Economia, Estatística e Informática. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004)

Dentre as funções classificadas e que são desempenhadas pelo *controller*, o Financial Executive Institute *apud* Horngren (1985, p.11) sugere sete:

- Planejamento para o controle – visa constituir, coordenar e manter um plano para o controle das operações;
- Relatórios e interpretação – visa controlar o orçamento pré-estabelecido através da medição da performance operacional das diversas unidades organizacionais;
- Avaliação e assessoramento – essa função requer a análise dos principais objetivos da organização, bem como dos meios disponíveis para alcançá-los;
- Administração tributária – o *controller* deve ter amplo conhecimento da legislação sobre tributos, uma vez que mudam sempre;
- Relatórios para o governo – para suprir o governo e a comunidade como um todo, com informações contábeis e financeiras da organização, o *controller* deve ter relevantes conhecimentos dos princípios contábeis e da legislação societária;
- Proteção de ativos – o profissional deve ser capaz de gerir um sistema de controle com vistas a salvaguardar os ativos da empresa; e

- Avaliação econômica – essa função exige capacidade de trabalhar com cenários econômicos.

Enfim, o *controller* deve, segundo Yoshitake, (1984 p. 31) acompanhar as “forças econômicas e sociais, assim como as influências do governo e interpretar os efeitos que possam incidir sobre os negócios da empresa”. Assim, pode-se concluir que o *controller* é um funcionário de extrema relevância na gestão da organização, suprimindo os gestores com informações confiáveis e adequadas para a tomada de decisão.

2.4. A CONTROLADORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com os dados do SEBRAE, no Brasil, as micro e pequenas empresas concebem a maioria dos empreendimentos. Representam 99% do total de empresas nacionais. Destes, 18% representam o setor da indústria, 45% do comércio e 37% são do setor de serviços. Gerando 41,4% dos postos de trabalho. (SEBRAE, 2006).

Neste cenário, as micro e pequenas empresas têm um papel de extrema relevância para o desempenho da economia brasileira, por sua capacidade geradora de emprego e renda, sendo responsável pela grande maioria dos postos de trabalho e pelo total de números de empreendimentos (COSTA, 2004).

Um fator a destacar é que, apesar do potencial destas organizações, para operar no Brasil elas enfrentam dificuldades diversas. Estas acabam por encerrar suas atividades em menos de cinco anos. Um dos maiores problemas envolvidos na alta mortalidade das micro e pequenas empresas se deve à falta de uma gestão eficaz, ou seja, de uma boa administração. Segundo Resnik (1990, p.3), a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso das organizações. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso.

É aqui que entra a controladoria, como uma ferramenta importante para uma adequada gestão, que auxilia o gestor na tomada de decisão. Evidencia-se a relevância da controladoria nas micro e pequenas empresas, porque estas organizações, com seus recursos limitados, necessitam gerir tais recursos de maneira adequada, através de uma administração eficaz e eficiente, com o intuito de conseguir o melhor retorno possível do recurso de que dispõe e manter-se no mercado.

Segundo Resnik (1990), a ausência dos registros e controles contábeis adequados, confiáveis e atualizados é uma das causas da má administração, que inibe a real percepção do gestor sobre seu negócio e como este vem se desenvolvendo, sendo que a ausência destes registros caracteriza um problema administrativo. O autor entende que “sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase que inevitável” (RESNIK, 1990, p.136).

Ainda segundo o autor, para que a administração seja adequada, é indispensável que o administrador conheça o ambiente interno e externo no qual se encontra. É necessário um conhecimento profundo e abrangente da empresa, sendo imprescindível: obter informações adequadas e confiáveis; saber empregar estas informações de maneira apropriada; enxergar os problemas latentes e resolvê-los desembaraçadamente antes que eles prejudiquem seriamente a companhia; e descobrir ou criar oportunidades para aperfeiçoar a empresa (RESNIK, 1990, p. 224).

A definição entre quantidade e qualidade da informação em uma empresa pode representar seu progresso ou retrocesso. Além da informação, o tempo em que ela é disponibilizada faz toda a diferença. Não adianta uma organização definir o tipo de informação se esta não chega em tempo hábil para que uma atitude possa ser tomada. Deste

modo, a capacidade de antever problemas nos diferentes departamentos da empresa e se antecipar a eles, propiciando os elementos e as devidas soluções, é um dos benefícios que a controladoria, se bem implementada, pode proporcionar às micro e pequenas empresas.

Traçar um planejamento adequado para a organização torna-se fator determinante de sucesso. Para Resnik, o planejamento empresarial ajuda o gestor a concentrar-se nos fatores-chaves para o sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Ajuda-o a seguir os objetivos realmente importantes que devem ser atingidos para assegurar o sucesso dos negócios e para lidar com situações particulares, à medida que surgem à luz daquelas prioridades. O mais importante é que ele deve ser um plano de ação. (RESNIK, 1990, p.261).

Assim sendo, com o que fora apresentado nesta seção, pode-se perceber a relevância da implementação da controladoria no âmbito das micro e pequenas empresas, afinal, tendo em vista um mercado cada dia mais ágil e globalizado, estas organizações necessitam de planejamento e apoio técnico para se adequar às condições impostas pela concorrência.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica em periódicos, *papers*, revistas, livros, dentre outras fontes literárias que abordam o tema. A pesquisa é do tipo descritiva, ou seja, não há qualquer tipo de interferência dos autores nos fatos relevantes à pesquisa, nem nos resultados obtidos e analisados.

Realizou-se também pesquisa do tipo quantitativa, através de questionário elaborado e aplicado na forma de entrevista direta, em campo, à rede hoteleira da cidade de Barbacena, Minas Gerais, com o intuito de verificar se as práticas de controladoria são efetivamente utilizadas por esse setor. Esta pesquisa foi elaborada segundo algumas premissas pré-estabelecidas, de forma que o questionário fosse aplicado de maneira uniforme e que seu resultado pudesse traduzir a opinião da amostra pesquisada.

Para a realização desta pesquisa de caráter quantitativo, alguns pré-requisitos foram considerados ao se aplicar o questionário, como:

- Os hotéis/pousadas deveriam estar classificados como micro ou pequena empresa e possuírem CNPJ ativos;
- Apenas o proprietário/sócio, o responsável pela administração do estabelecimento ou o responsável pela área denominada controladoria poderiam responder ao questionário, caso contrário, este não seria aplicado;
- Empresas representantes de franquias ou redes não foram inseridas na pesquisa;

O questionário, contendo questões de múltipla escolha, foi aplicado presencialmente em doze estabelecimentos da rede hoteleira de Barbacena, MG, representando um tipo de amostragem acidental ou por conveniência.

Os resultados da pesquisa podem ser observados no tópico a seguir.

4. RESULTADOS

Como resultado, podemos descrever que a análise foi realizada tendo como base o questionário elaborado por Fernandes (2009), aplicado em doze empresas da rede hoteleira na cidade de Barbacena, MG. O questionário foi elaborado contendo três blocos de perguntas. O primeiro refere-se aos dados gerais do entrevistado; o segundo, à identificação da empresa e o

terceiro, às questões que o referido artigo pretende elucidar. No bloco I, as questões 1 a 6 correspondem aos dados gerais do entrevistado, quanto ao gênero, tempo em que atua na empresa, idade, grau de escolaridade, formação e cargo que ocupa. No bloco II, as questões referem-se à identificação da empresa, porte, atividade principal e número funcionários. Por fim, no bloco III, as questões 1 a 10 destinam-se às análises da controladoria nas empresas pesquisadas. A apresentação dos resultados se dá por meio de tabelas e gráficos no decorrer desta seção.

Os 12 entrevistados, ou seja, cem por cento deles, responderam de forma negativa à pergunta: Há uma unidade organizacional denominada controladoria na sua empresa? Portanto, todos os respondentes são gestores responsáveis pela empresa, ou gestores pela área operacional que exerce as funções de controladoria, mesmo que esta não tenha a denominação de controladoria. Mas existem unidades organizacionais que exercem as funções da controladoria, como o Departamento de Contabilidade, Departamento Financeiro, Gerência e Consultoria.

Tabela 1. Gênero e tempo de trabalho

Gênero	Tempo (anos completos) em que trabalha na empresa					Total
	0 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	Mais de 9	
	3	2	0	0	0	5
Feminino	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	41,67
	3	2	1	1	0	7
Masculino	42,86	28,57	14,29	14,29	0,00	58,33
	6	4	1	1	0	12
Total	50,00	33,33	8,33	8,33	0,00	100,00

Percebe-se que, dentro das empresas pesquisadas, são responsáveis pela gestão e controle das funções de controladoria cinco mulheres (41,67%) e sete homens (58,33%). Observa-se também que a inserção de mulheres nesta função é mais recente, há cerca de quatro anos, e que anteriormente apenas os homens a ocupavam. Esta análise comprova o trabalho anteriormente realizado por Fernandes (2009). Segundo o autor, este resultado mostra que, nas empresas pesquisadas, há uma mudança comportamental, com maior participação das mulheres no desempenho das funções de Controladoria.

Na tabela 2, pode-se perceber a associação entre idade e gênero dos respondentes.

Tabela 2. Associação entre idade e gênero dos respondentes.

Gênero	Idade (anos completos)		Total
	40 anos ou menos	Mais de 40 anos	
	2	3	5
Feminino	40,00	60,00	41,67
	3	4	7
Masculino	42,86	57,14	58,33
	5	7	12
Total	41,67	58,33	100,00

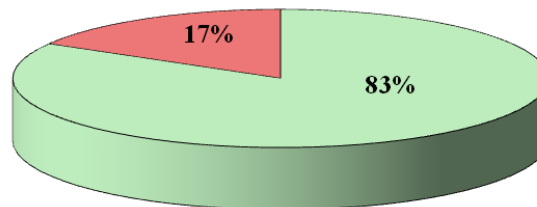
Pode-se perceber que a maioria dos entrevistados (58,33%) tem mais de 40 anos e tanto mulheres (60%) quanto homens (57,14%), na maioria, têm idade superior a 40 anos. Há indícios, de que os cargos de responsáveis pela controladoria são ocupados por homens e

mulheres com idades maiores e mais tempo de empresa (42,86%) e (57,14%) respectivamente, indo na contra mão do resultado obtido por Fernandes (2009) de que haveria indícios de que os cargos de responsáveis pela controladoria nas pequenas e médias empresas são ocupados por homens com maior idade e mais tempo de empresa e de mulheres com menor idade e menos tempo de empresa.

No que se refere à identificação da empresa, o primeiro ponto a ser averiguado é o porte das empresas que, segundo Fernandes (2009), pode ser verificado através de dois critérios: o faturamento e o número de funcionários.

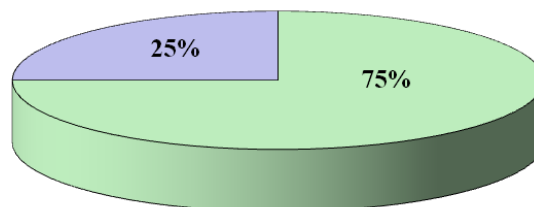
Considera-se neste estudo que a empresa que tem até dezenove funcionários é classificada como microempresa e de vinte a noventa e nove funcionários, como pequena empresa. Já no critério de faturamento, tendo como ano-base 2011, os limites anuais de R\$ 1,00 a R\$ 240.000,00 são para as microempresas, faturamentos anuais entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2.400.000,00 para as pequenas empresas. O porte das empresas pesquisadas, com base no número de funcionários e do faturamento, é apresentado nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1. Porte da empresa com base no faturamento



□ Microempresa – faturamento anual entre R\$ 1,00 e R\$ 240.000,00
 ■ Pequena empresa – faturamento anual entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2.400.000,00

Gráfico 2. Porte da empresa com base no número de funcionários

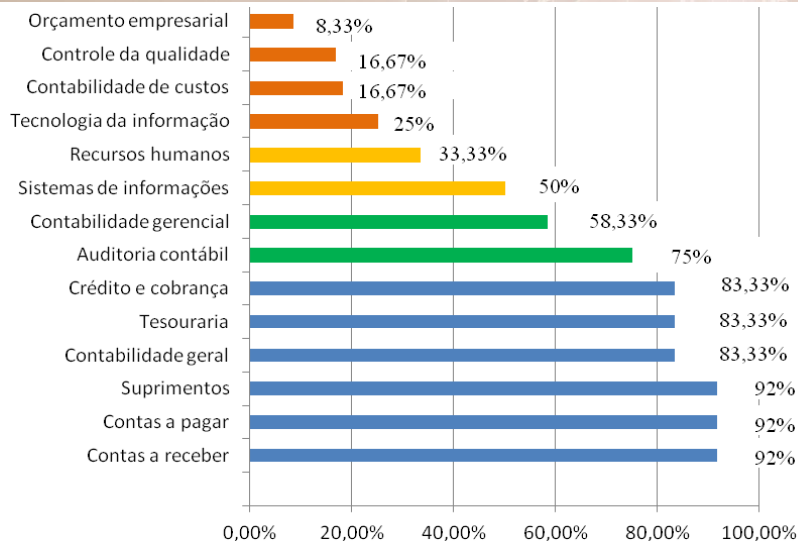


□ Até 19 funcionários - microempresa □ De 20 a 99 funcionários – pequena empresa

Conforme pode ser analisado no gráfico 1, o porte da empresa com base no faturamento anual do ano-base 2011, a amostra é constituída por dez microempresas e apenas duas pequenas empresas. Segundo o critério de número de funcionários na RAIS/MTE no ano-base 2011, de acordo com o gráfico 2, nove são microempresas e três são empresas de pequeno porte. Podendo ser constatado que há uma coerência nos critérios.

Com relação à estrutura organizacional da controladoria ou do setor responsável pela mesma nos estabelecimentos pesquisados, foi questionado, junto aos entrevistados, os nomes das áreas que, formalmente, constituíam o organograma da unidade pesquisada. Podendo ser observadas no gráfico 3.

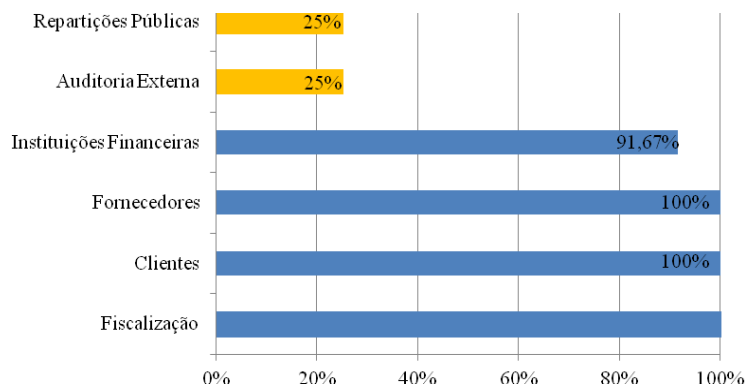
Gráfico 3. Estrutura Organizacional



Percebe-se no gráfico acima que as áreas de contas a receber, contas a pagar e suprimentos correspondem a 91,67% dentro da controladoria, as áreas de contabilidade geral, tesouraria e crédito e cobrança correspondem a 83,33%, a auditoria contábil a 75% e a contabilidade gerencial a 58,33%, os sistemas de informações correspondem a 50%. Com menor representatividade, as áreas de recursos humanos (33,33%), tecnologia da informação (25%), contabilidade de custos e controle de qualidade (16,67%) e, por fim, o orçamento empresarial (8,33%).

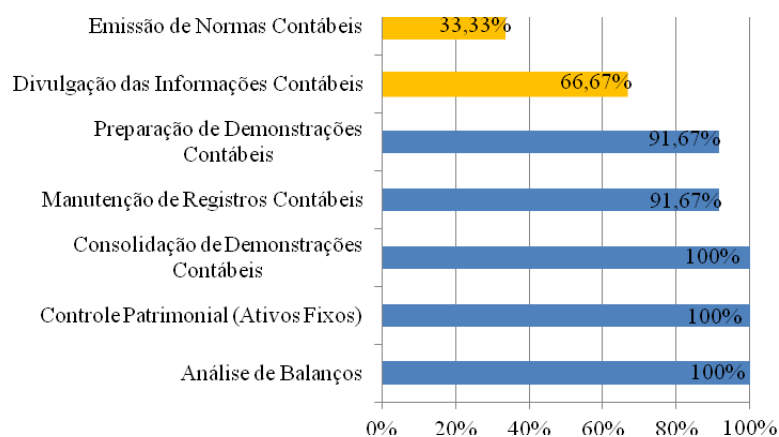
As atividades desenvolvidas pela controladoria, segundo Fernandes (2009), permitem, de maneira desmembrada e independente da existência de um organograma que a reflita, avaliar as atividades em compartimentos.

Gráfico 4. Atendimento aos Agentes de Mercado



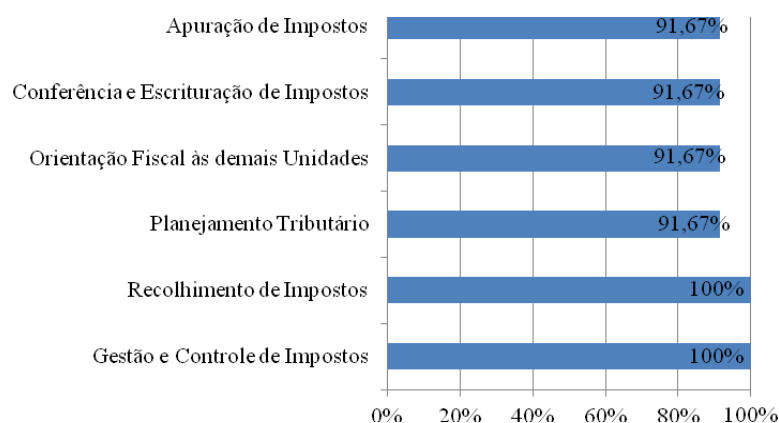
Pode-se observar, analisando o gráfico 4, que, entre os hotéis pesquisados, a controladoria exerce a função de contato com a fiscalização, clientes e fornecedores em 100% das empresas, com as instituições financeiras em 91,67%, com a auditoria externa em 25%, e com as repartições públicas em 25% delas.

Gráfico 5. Atividades Financeira/Societária



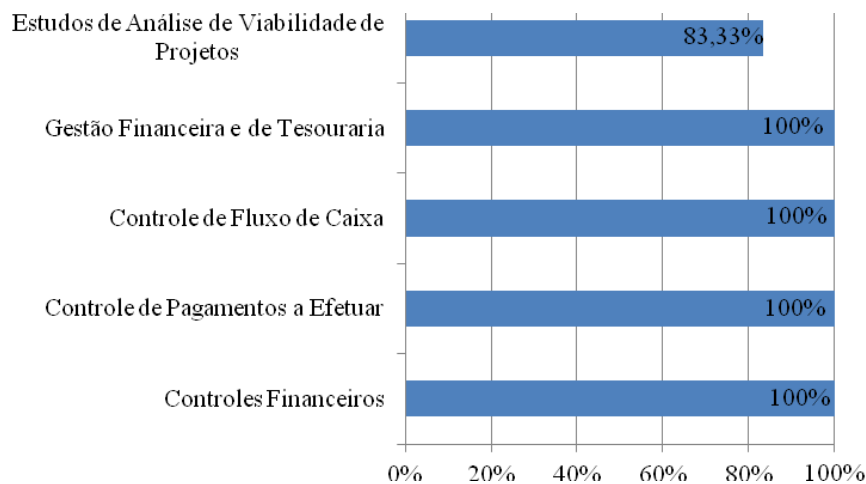
No que tange às atividades relacionadas à contabilidade financeira/societária, pode-se perceber que a análise de balanços, o controle patrimonial e a consolidação das demonstrações contábeis ocorrem nas doze empresas pesquisadas. A manutenção dos registros contábeis e a preparação de demonstrações contábeis ocorrem em praticamente 92% dos hotéis, já a divulgação das informações contábeis em 66,67% deles, e a emissão de normas contábeis em 33,33% das empresas aparecem de maneira ainda representativa, levando-se em consideração a proporção dentro das organizações pesquisadas.

Gráfico 6. Atividades de Contabilidade Fiscal



No gráfico 6 se percebe que todas as atividades são realizadas de maneira representativa dentro das organizações pesquisadas. A gestão e controle de impostos e o recolhimento de impostos são atividades realizadas nos doze hotéis pesquisados, ou seja, em 100% deles. As demais atividades que correspondem à contabilidade fiscal são realizadas em 91,67% das empresas, o que lhes confere importância da listagem das atividades desenvolvidas.

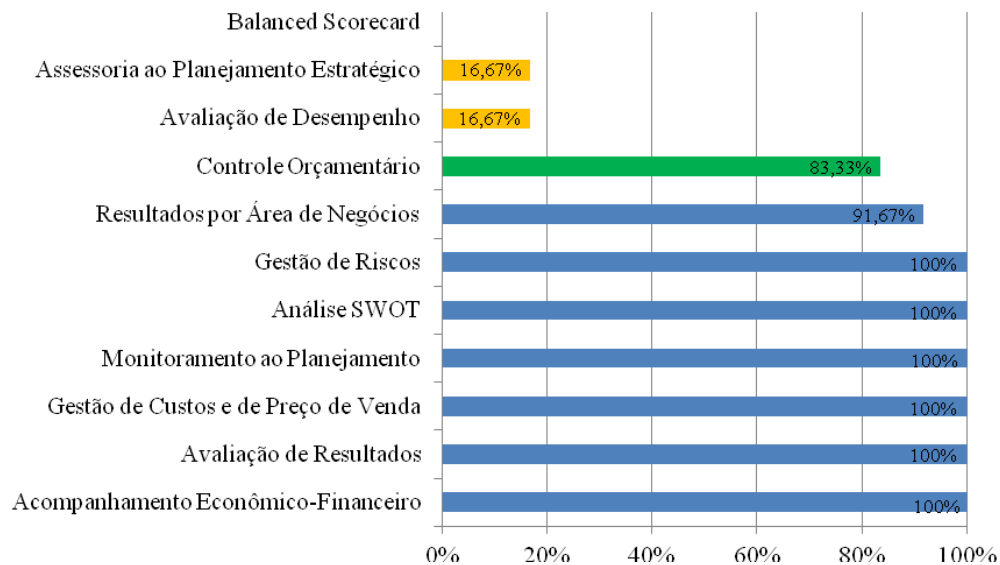
Gráfico 7. Atividades de Finanças



Ao contrário dos resultados de Fernandes (2009), que observou em sua análise que a participação de atividades de finanças era relativamente pequena nas empresas pesquisadas, aqui o resultado é inverso, pois em praticamente todas as empresas as atividades de finanças são realizadas, exceto estudos de análise de viabilidade de projetos que teve 83,33% de atividades realizadas.

Segundo Fernandes (2009), o processo de gestão é o mais detalhado dentro do questionário, listando onze atividades distintas. Pode-se perceber no gráfico 8, a participação de cada uma destas atividades nas empresas pesquisadas.

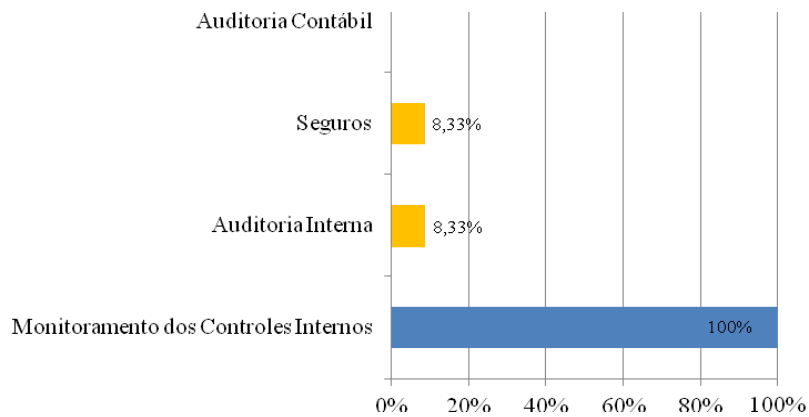
Gráfico 8. Processo de Gestão



Os resultados do gráfico 8, diferentemente do 7, vai ao encontro aos resultados obtidos por Fernandes (2009) no que tange aos processos de gestão, que são bastante comuns nas empresas entrevistadas, uma vez que muitos deles ocorrem em grande número delas. Nas empresas pesquisadas neste trabalho, as atividades realizadas do processo de gestão, em sua maioria (acompanhamento econômico-financeiro, avaliação de resultados, gestão de custos e preço de venda, monitoramento ao planejamento, análise SWOT e gestão de risco) obtiveram 100%; os resultados por área de negócio são executados em 91,67% das empresas, enquanto o controle orçamentário em 83,33% delas.

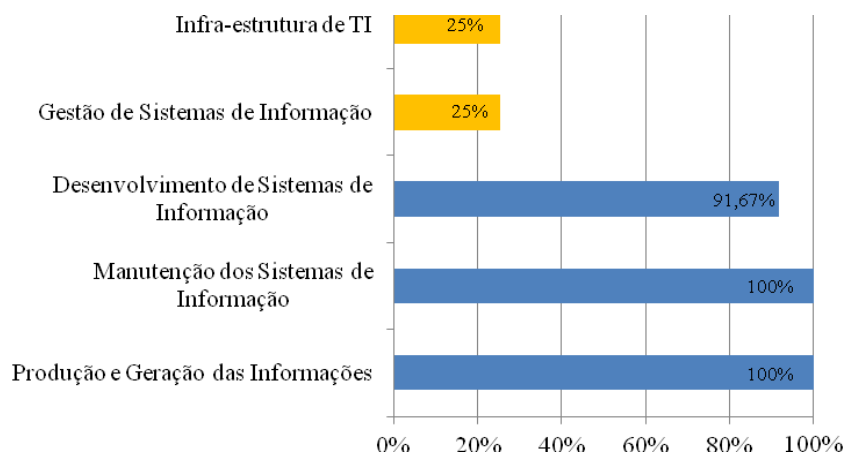
As atividades de avaliação de desempenho e assessoria ao planejamento estratégico obtiveram menos representatividade, apenas 16,67%, e o *balanced scorecard* não apareceu em nenhuma das empresas pesquisadas.

Gráfico 9. Atividades de proteção



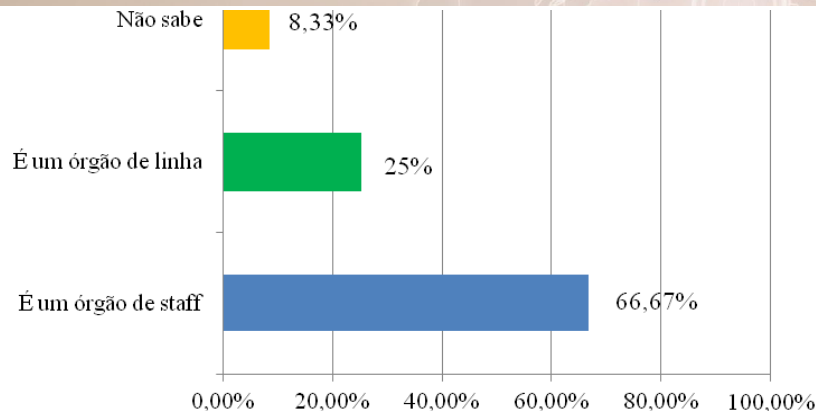
Percebe-se que apenas uma atividade tem resultado representativo nas atividades de rotação aos ativos: o monitoramento dos controles internos que aparece em 100% das empresas. A auditoria interna e seguros aparecem em apenas 8,33% e a auditoria contábil não foi relatada em nenhuma das empresas.

Gráfico 10. Atividades tratadas em conjunto ao Sistema de Informação



Confirmando os resultados encontrados por Fernandes (2009), no gráfico 10 encontrou-se também participação de 100% das empresas nas atividades dos sistemas de informação. Em onze das doze empresas pesquisadas, as atividades de desenvolvimento de sistemas de informação foram relatadas. As atividades de gestão de sistemas de informação e infraestrutura de TI são desenvolvidas em apenas 25% das empresas. Este resultado remete para a questão de que, apesar de usuárias, estas empresas não têm atividades próprias de infraestrutura, possivelmente em função de contratos com empresas especializadas.

Gráfico 11. Atuação da Controladoria



Percebe-se que as empresas entrevistadas, em sua maioria, entendem a controladoria como um órgão de staff, ou seja, como um órgão de assessoria, 25% a consideram como um órgão de linha, ou seja, um órgão executivo, e 8,33% das empresas não sabem a resposta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, pôde-se perceber que, apesar de não ser uma prática entre a grande maioria das micro e pequenas empresas, a implementação da controladoria é uma ação necessária para que estas organizações consigam responder às mudanças de maneira rápida, e não corram o risco de fazerem parte do péssimo cenário prevalecente no Brasil nos dias atuais, em que muitas empresas fecham suas portas antes mesmo de completarem cinco anos de vida.

Dentre as doze empresas do setor de hotelaria da amostra, vemos que nenhuma tem um setor nomeado como controladoria, ficando a cargo de outros setores realizarem as funções deste setor. Mesmos assim, a maioria das práticas da controladoria são implementadas nestas organizações, o que é importantíssimo para o bom andamento do negócio.

O que mais chama atenção negativamente é a falta de uma avaliação de desempenho e principalmente de auditoria interna, pois estes são essenciais para analisar o que tem sido feito e o que pode ser realizado a fim de melhorar o desempenho organizacional.

Assim, o estudo propõe que as micro e pequenas empresas adotem este setor como prática no interior de seu trabalho, implementando as ferramentas necessárias da controladoria para o suprimento de informações e a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto.** Controladoria. In: CATELLI, Armando (org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, Armando (Coord.).** Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, Daniel Fonseca.** O controle e as informações contábeis nas pequenas empresas: um estudo na cidade de Formiga. 2004. 112 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Vale do Rio Verde – UNINCOR, 2004.
- FERNANDES, Claiton.** Um estudo exploratório das funções da Controladoria em pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado: UNIMEP – Piracicaba – SP. 2009.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César.** Controladoria: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- HORNGREN C. T.** Introdução à Contabilidade Gerencial. Editora Prentice-Hall do Brasil: 1985.
- KANITZ, Stephen Charles.** Controladoria: Teoria e Estudos de Casos. São Paulo, Pioneira, 1976.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Silvio.** Controladoria- seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Editora da UFSC/ESAG, 1993.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio.** Controladoria: Seu papel na administração de Empresas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.** Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2005.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S..** Controladoria Estratégica. Atlas. São Paulo: 2005. (2002)
- PADOVEZE, Clóvis Luís.** Controladoria Avançada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. In put.
- PADOVEZE, Clóvis Luís e BENEDICTO, Gideon Carvalho de.** A Controladoria como Ciência e Unidade Administrativa. (p. 21-p.41).
- PADOVEZE, Clóvis Luís.** Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PALAZZO, Juliana.** O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia. Resende, RJ. SEGET, 2007.
- PELEIAS, Ivam Ricardo.** Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREZ JUNIOR, J. H et al.** Controladoria de gestão: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- RESNIK, Paul.** A bíblia da pequena empresa: Como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron Books, 1990.
- YOSHITAKE, M.** Manual de Controladoria Financeira. São Paulo: IOB, 1984.
- SEBRAE,** Políticas Públicas Municipais de apoio às Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: SEBRAE, 2005. Acesso em 20/05/2014. Disponível em:
http://antigo.sp.sebrae.com.br/topo/pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas/arquivos_politicas_publicas/temas_debate_politicas_publicas_apoio_mpes.pdf .