



**BENEFÍCIOS DA CONTROLADORIA E CONTROLES INTERNOS
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VAREJO ALIMENTÍCIO**

**BENEFITS OF CONTROLLERSHIP AND INTERNAL
CONTROLS FOR MICRO AND SMALL COMPANIES OF THE FOOD
RETAIL**

Jefferson de Oliveira Pereira ¹

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEvangélica-GO.

Milton Neemias Martins Silva ²

Professor do Curso de Ciências Contábeis da UniEvangélica-GO.

¹ Jefferson de Oliveira Pereira – Bacharelado no Curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil – E-mail: jefferson.olp@outlook.com

² Milton Neemias Martins Silva – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil – E-mail: milton@unievangelica.edu.br

Resumo

Esta peça objetiva elucidar alguns conceitos acerca da Controladoria, Controles Internos e Varejo Alimentício, tratando de temas pertinentes com fim de transparecer as possibilidades de se aplicar tais conceitos à prática, com vistas a melhorias efetivas no gerenciamento financeiro, operacional e administrativo da entidade, pois a partir disto tem-se maior controle com qualidade e fundamentação. Para tal, além da pesquisa de conceitos, realizou-se também uma coleta de dados sobre níveis de faturamento e quantidade de empresas do nicho especificado, para trazer à tona a relevância do assunto proposto, concluindo assim os benefícios advindos da aplicação conceitual à prática em empresas reais.

Palavras-Chave: Controladoria. Empreendedorismo. Controles Internos. Sistemas.

Abstract

This paper aims to elucidate some concepts about Controllershship, Internal Controls and Food Retail, dealing with relevant topics in order to show the possibilities of applying such concepts to practice, targeting effective improvements in the financial, operational and administrative management of the entity, since from this we have greater control with quality and foundation. Hence, in addition to the concept research, a collection of data on billing levels and number of companies of the specified niche was also carried out to bring out the relevance of the proposed subject, thus concluding the benefits arising from the conceptual application to the practice in companies.

Key Words: *Controllershship. Entrepreneurship. Internal Controls. Systems.*

INTRODUÇÃO

Frente à atual conjuntura (aspectos culturais, econômicos, políticos e afins), têm se observado uma crescente em relação aos índices de novos negócios, que a cada dia surgem como alternativas ao cidadão, que por oportunidade ou por necessidade, vê no empreendedorismo uma alternativa de forma de trabalho, seja para obter seu sustento, seja capitalizar seus bens e aumentar seu patrimônio, entre várias outras motivações advindas dessa característica de novos negócios.

Segundo Maximiliano (2011), uma pesquisa feita pelo *Global Entrepreneurship Monitor* apontava, no ano 2000, que o Brasil liderava o ranking de países com tal iniciativa empreendedora, revelando também que à época, estes novos negócios concentravam mais de metade da mão de obra disponível no país.

Como comprar, quanto comprar, qual prazo conceder, qual margem de contribuição fixar, como fazer, são inúmeros os questionamentos e dúvidas do empreendedor, visto que este, de início, é quem toma a frente de seu negócio e se vê na incumbência de gerir o mesmo da melhor maneira possível, com uma margem mínima de erro.

Existem certos mecanismos e dispositivos de auxílio ao gestor, que possibilitam ao mesmo entender as particularidades do mesmo e a partir disto o melhorar. Entretanto, na grande maioria dos casos, o empreendedor não faz muita questão de se atentar a essas ferramentas, pois, por falta de conhecimento ou instrução, ou por mera displicência, julga esses mecanismos como não adequados à sua estrutura de negócio, devido ao porte e fatores afins, e com isso, há um alto índice de administradores que não conhecem bem seu próprio negócio.

A problemática principal deste consiste na dificuldade e não usabilidade da Controladoria e dos Controles internos em micro e pequenas empresas, especificamente do setor de varejo alimentar. Considerando tais informações, esta peça objetiva elucidar os benefícios da implementação e utilização da Controladoria no processo gerencial das micro e pequenas empresas. Há de se ressaltar também o enfoque do mesmo, que consiste em conceituar e entender a Controladoria, para, após isso, verificar a relevância do varejo alimentício para a economia. No decorrer deste, serão listados os conceitos acerca do tema, e sua aplicação com efeito de melhorias gerenciais à empresa, com vistas ao controle efetivo, eficaz, completo e íntegro da entidade.

Conforme ANDRADE (2009, p. 87), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Partindo deste conceito, tem-se que

metodologia são os procedimentos necessários para a elaboração e construção do projeto, visando assim informar neste tópico, todas as etapas e ferramentas utilizadas neste.

De acordo com RAMOS (2009, p. 130), “a metodologia consiste, então, em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações, ou não, no que diz respeito às suas utilizações.”. Portanto, tendo agora o conceito de metodologia, temos que a peça em questão foi elaborada por meio de bibliográfica e qualitativa, com finalidade de trazer a este um conjunto de informações corretamente coletadas e fundamentadas.

Segundo as autoras Lakatos e Marconi (2017, p. 30), a pesquisa bibliográfica:

É realizada com base em fontes disponíveis, como documentos impressos, artigos científicos, livros, teses, dissertações, mas não podemos esquecer que toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados.

Quanto à pesquisa qualitativa, STAKE (2015, p.21) cita o seguinte:

Cada uma das divisões da ciência também possui um lado qualitativo em que a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos para ajudar a aperfeiçoar as teorias e os experimentos. Qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana.

Considerando tais definições, tem-se que as pesquisas utilizadas objetivam trazer fundamentação teórica e aplicação prática aos conceitos abordados no decorrer da mesma.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Controladoria

Conforme PADOVEZE (2010, p. 3), “A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude.” Partindo inicialmente deste conceito, tem-se a informação clara de que o pilar fundamental da Controladoria é a Contabilidade, tratada também por Ciência Contábil. PADOVEZE (2010, p.3) também cita seu conceito de Ciência Contábil, que “É a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro”.

Logo, tem-se um melhor entendimento do primeiro conceito citado, ou seja, a Controladoria pode ser entendida como a aplicação prática da informação contábil em prol da empresa, visto que advém da Ciência Contábil, ou seja, da “parte” da empresa que concentra todas as informações necessárias ao controle, estejam essas informações processadas e adequadas ao entendimento geral ou não.

Segundo Padoveze (2010), a Escola Italiana e a Escola Americana têm conceitos razoavelmente distintos quanto à Controladoria. Segundo o autor, a Escola Italiana parte de um conceito mais controlístico, considerando o estudo das leis e normas de controle, para a efetiva

aplicação destas na entidade. Já a Escola Americana parte por um rumo um pouco (porém não muito) distinto, pois visa prioritariamente a prática, que visa a mensuração e elucidação da informação para os usuários tomarem suas decisões pautados em informações concisas.

2.1.1. Controladoria como órgão administrativo

Conforme elucidam FIGUEIREDO e CAGGIANO (2010), a Controladoria se visualiza em um enfoque de órgão administrativo da entidade, como também um ramo de conhecimento. Por consequência, os enfoques são complementares, logo um sempre virá acompanhado do outro. Segundo FIGUEIREDO e CAGGIANO (2010, p. 27), “O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.”.

Já enquanto ramo de conhecimento, Figueiredo e Caggiano (2010) colocam a Controladoria como um aglomerado de conhecimentos, sejam eles contábeis, econômicos, culturais, políticos, sociais, psicológicos, ou seja, o agregado de conhecimentos sobre todas as eventuais situações e contextos internos e externos à uma entidade, com fim de servir como norte conceitual, baseando-se sempre em conhecimentos variados, porém concretos.

2.1.2. O profissional da Controladoria

O profissional da Controladoria, segundo Catelli (2010), na atualidade é comumente denominado *Controller*. Este profissional deve se munir de conhecimentos contábeis e extra contábeis, afim de ser o ponto de apoio do gestor, informando-o e conscientizando-o de todos os cenários e contextos envolvidos em qualquer que seja a decisão pretendida ou tomada pelo mesmo.

Segundo FIGUEIREDO e CAGGIANO (2010, p. 28):

“O *Controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.”

Complementando esse conceito de *Controller*, Padoveze (2010) afirma que este é o profissional que deve ser detentor de habilidades e conhecimentos distintos, porém com um enfoque crítico e analítico, com objetivo de ser auxiliador na tomada de decisões, na contraposição de planejamentos e sistemas propostos de controle.

2.2. Sistemas

PADOVEZE (2009, p. 8) define sistema como “um conjunto de elementos interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”. Logo, o conceito de sistema consiste em um conglomerado de fatores, técnicas e conceitos que culminam, em conjunto, na execução de determinada tarefa ou procedimento, sendo este objetivo final previamente definido e parametrizado.

Uma das maneiras de se compreender o conceito de sistemas é, segundo PADOVEZE (2009, p. 14) “ver as coisas partindo do todo, e não das partes para depois se chegar ao todo”. Logo, abstém-se desse conceito a visão sistêmica, que consiste em compreender toda a interação do sistema entre seus componentes, visualizar sua finalidade e assim compreendê-lo, de forma holística.

2.2.1. A empresa como Sistema

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008), a Controladoria está intrinsecamente relacionada à eficiência e eficácia no processo gerencial da organização, portanto, necessita-se assim, de modelos eficientes para conduzir a entidade rumo a esse objetivo. É primordial, antes de entender os sistemas de auxílio à gestão, entender a empresa em si como um sistema, pois como retratam NASCIMENTO e REGINATO (2010, p. 9):

“Como qualquer outro sistema, a empresa depende da interação coordenada de suas partes, que são, em síntese, responsáveis pela transformação dos recursos que ela obtém do ambiente externo, podendo ser citados, entre outros, os recursos financeiros, materiais, recursos humanos, tecnológicos.”

Chiavenato (2000) reitera também que a empresa enquanto sistema necessita de 4 fatores para que esse conceito seja melhor entendido, que são: entradas, processamento, saídas e por consequência o *feedback*. Quanto à essa “estrutura” citada, Lunkes e Schnorrenberger (2009) conceituam entradas como as inserções do sistema, os impulsos que injetam recursos na mesma, sejam estes materiais, financeiros, tecnológicos e outros. Já o processamento, como se entende pela própria terminologia, é a conversão dos recursos injetados na entidade, objetivando as saídas. Por sequência, as saídas são os resultados das entradas processadas, geralmente denominados por produtos, serviços e outros. E por fim, o *feedback* nada mais é que uma análise das saídas frente à expectativa previamente elaborada dessas saídas.

Santos (2010, p. 29) define Gestão como “um processo de tomada de decisões estruturado e orientado por um conjunto de princípios e conceitos que visa garantir o atingimento da missão organizacional como um todo e em suas partes”. Logo, a administração como um todo deve ser detentora de demasiada habilidade para fazer com que a mesma funcione de tal maneira, com interações eficientes e eficazes em seus processos, alcançando assim a harmonização dos mesmos como um todo, como subsistemas componentes de um todo.

Contudo, LUNKES e SCHNORRENBURGER (2009, p. 34) afirmam que, na prática, “Esta sinergia, apesar de muito desejada, é extremamente difícil de ser alcançada. Isso porque, em razão do aumento da complexidade das organizações, elas começaram a criar múltiplas repartições, voltadas, cada uma, para um fragmento do todo”.

2.2.2. Sistemas de Controladoria

Considerando os termos explanados anteriormente, tem-se que a controladoria consiste teoricamente em uma área de conhecimento gerencial, e na prática, pode ser vista como um órgão administrativo da entidade, com objetivo fim de fazer uma leitura completa e analítica da mesma, fornecendo assim um norte à tomada de decisões.

MOSSIMAN e FISCH (2009, p. 54) classificam os sistemas empresariais “em dois grandes grupos estritamente inter-relacionados: os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão.”. Logo, tem-se uma abordagem um pouco mais abrangente, visto que os sistemas de apoio às operações são, a grosso modo, os sistemas utilizados nas operações da empresa, registrando os processos padronizados, as transações rotineiras da entidade (como por exemplo faturamento, lançamento de documentos fiscais, almoxarifado, entre várias possibilidades operacionais), enquanto os sistemas de apoio à gestão são responsáveis por aglomerar as informações geradas nos sistemas operacionais e convertê-las em informação útil ao processo decisório.

Segundo LUNKES e SCHNORRENBURGER (2009, p 30), “a gestão é definida como uma atividade que tem como objeto o comando e a composição das ações de outras pessoas.”. Logo, a sistematização da gestão será basicamente transformar essa atividade em um processo sistêmico, com vistas à eficiência e eficácia gerencial, com uma menor margem de erros.

Partindo deste conceito de sistematização, deve-se definir alguns aspectos que formarão tal sistema, para que as informações inseridas nele sejam processadas e retornem saída compatível com a realidade e com menor margem de erros. Conforme citam LUNKES e SCHNORRENBURGER (2009, p. 32):

“Embora os problemas e questões enfrentadas pelos gestores de pesquisa e desenvolvimento, vendas e marketing, produção, finanças, recursos humanos e serviço pós-venda sejam geralmente diferentes, seu processo de tomada de decisão pode ser quase uniforme. Em cada decisão, deve-se considerar um conjunto de fatores que influenciam direta e indiretamente na solução do problema.”

Para a criação desse sistema gerencial, Lunkes e Schnorrenberger (2009) enumeram algumas fases que auxiliam na inserção das informações e no processamento das mesmas, que são elas (em sequência): Constatação e análise do problema; Busca de Alternativas; Prognóstico e avaliação; Ato decisório; Execução; Controle. Em suma, essas fases são o ciclo básico de um sistema de gestão, pois elucida todas as informações pertinentes à decisão pretendida.

O modelo GECON (Gestão econômica) identifica como essenciais, três dimensões básicas da amplitude da gestão, ou seja, três âmbitos a serem contemplados, que são eles: Aspecto operacional da gestão, que consiste em avaliar especificamente a capacidade operacional da entidade de suprir suas demandas; Aspecto econômico da gestão, que, como complemento do anterior, trata da avaliação econômica do processo operacional; e por fim o Aspecto financeiro da gestão, que se resume à gestão de caixa e equivalentes de caixa, no que tange as análises de prazo, taxas e afins. (Santos, 2010)

2.3. Controles Internos

2.3.1. Lei *Sarbanes-Oxley*

A Lei *Sarbanes-Oxley* (ou SOX, como comumente é conhecida) surgiu no Congresso Legislativo dos Estados Unidos, em 2002, com o intuito de promover a correta escrituração e prestação de contas às empresas, respaldando assim a confiabilidade das informações, e, segundo PIZO (2018, p. 6):

restabelecer a confiança no sistema financeiro, aplicando procedimentos para coibir o desrespeito a princípios éticos dos administradores em relação às práticas contábeis, elevando a exigência e o monitoramento sobre as empresas de auditoria e o fortalecimento de governança corporativa nas empresas que decidirem permanecer ou ingressar no mercado de capitais norte-americano.

Sendo assim, tem-se que a Lei SOX consiste em um artifício que resguarda a administração de eventuais condutas contábeis inadequadas, seja por meio de fraude ou erro, que possam direta ou indiretamente, afetar os usuários da informação contábil gerada, sejam estes usuários externos ou internos. Ainda segundo PIZO (2018, p. 8), “A Lei SOX propõe que estabelecer e monitorar os Controles Internos da empresa é uma responsabilidade e dever da

alta administração”. Ou seja, a administração deve, de alguma maneira, se municiar para colocar em prática os controles internos, visando primeiramente a adequação com a legislação, e um gerenciamento mais eficaz e eficiente.

Vale ressaltar que a Lei SOX é uma legislação americana, portanto não se aplica intrinsecamente a outros países. Contudo, devido a relações comerciais, as empresas que se interessam e necessitam de transações internacionais optam por se adequarem à esta, com fim de trazer mais fundamentação e confiabilidade em seus processos, para que isso possa auxiliar em eventuais negociações.

2.3.2. Sistemas de Controles Internos

Para que se estabeleçam os controles Internos, necessário primeiramente estruturar uma metodologia que seja adequada à empresa. Contudo, esse conceito pode ser contraditório, visto que segundo PIZO (2018), há certa dificuldade na implementação destes, por vezes em decorrência dessa mesma adequação, considerando que em certos casos é necessário se adequar quanto ao modelo de gestão, cultura empresarial, ou seja, implantação de Controles Internos por vezes implica em sair da ‘zona de conforto’ empresarial.

Para que se inicie a implementação dos controles internos, PIZO (2018, p. 29) informa que:

A estrutura de Controles Internos precisa definir o seu alcance e limitação, e para isso precisa identificar os ambientes de controle, que podem ser divididos em níveis, sendo:

- Ambiente Corporativo ou da Entidade;
- Ambiente de Negócios ou do Processo;
- Ambiente Tecnológico ou Suporte aos Negócios.

Esses níveis permitem uma melhor adequação do entendimento da corporação, os seus objetivos e as atividades que a suportam. Por meio da segregação desses ambientes, a organização inicia a sua avaliação do que e quanto controlar com base nos objetivos e no apetite ao risco da organização.

Logo, tem-se que os Controles internos trazem à entidade uma nova perspectiva de identificação de riscos, avaliação dos ambientes e fatores que possam eventualmente influenciar estes, desenvolver práticas de controle mais eficazes e eficientes, com vistas a prover consistência e propriedade no que tange o conteúdo das Demonstrações Contábeis.

Ainda tratando dos ambientes de Controles Internos, PIZO (2018, p. 32 e 33) elenca alguns níveis de controle dentro da entidade, que são eles:

Código de Ética [...], Organograma [...], Recursos Humanos [...], Alçadas e Limites [...], Canal de Denúncia e Sugestões [...], Planejamento e Orçamento [...], Diretrizes

e Normas [...], Comitês de Decisão ou Disciplina [...], Canal de Denúncia Externo [...], Auditoria Interna ou Externa [...].

2.4. Micro e Pequena Empresa

A definição de Micro e Pequena Empresa vai um pouco além de uma mera convenção por porte físico da empresa. Há, mediante texto de lei, uma definição técnica que norteia os estudos e tudo o que circunda as mesmas. A Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006) em seu artigo 3º, define que:

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

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

~~II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)-~~

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016)

O Código Civil, em seu artigo 970 (BRASIL, 2002), concede ao micro e pequeno empreendedor um tratamento especial, com práticas consideravelmente mais ‘enxutas’ e simplificadas. Os pontos dessa simplificação estão elucidados com maior clareza na Lei Complementar 123/2006, denominada como o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006). Conforme MAMEDE (2015, p. 105), esta lei:

“estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado a microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere: (1) à apuração e ao recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias; (2) ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias; (3) ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.”

À luz dessa mesma legislação (BRASIL, 2006), tem-se então a constituição de três elementos novos no cenário jurídico, que segundo Mamede (2015, p. 106) são “(1) o pequeno empresário ou microempreendedor individual (MEI), (2) as microempresas e (3) as empresas de pequeno porte.”

Essas empresas são em suma, integrantes do Simples Nacional, que consiste em um regime de recolhimento unificado de tributos, sendo inclusos nessa unificação, segundo o art. 13 da Lei Complementar n. 123/2006 (BRASIL, 2006):

- I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- II - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- V - Contribuição para o PIS/Pasep, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 desta Lei Complementar;
- VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

Outro ponto importante a se destacar são os limites de faturamento bruto total, que foram primeiramente instituídos por meio da Lei Complementar n. 123 de 2006 (BRASIL, 2006) e posteriormente alterados parcialmente, através da Lei Complementar n. 155 de 2016 (BRASIL, 2016), explanados no quadro abaixo:

	LC 123/06	LC 155/16
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360.000,00	Menor ou igual a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00	Entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00

2.5. Administração da Pequena e Média empresa

Por anos, a administração financeira não passava, a grosso modo, de uma extensão da administração geral, sendo apenas um de seus componentes, com pouca relevância. Contudo, no decorrer do tempo as entidades passaram a enxergar de forma mais precisa e relevante este

tema, visto que administração financeira não consistia somente em gerir pagamentos e recebimentos (DOS SANTOS, 2010).

A constante evolução do mercado fez com que os ‘pequenos’ mudassem sua perspectiva de negócio, ou seja, fez com que estes se vissem na necessidade de utilizar mecanismos e recursos que anteriormente não passavam de utopia para estes, pois dadas as dimensões de seus negócios e (em partes) a falta de perspectiva para o futuro, muito se atrelavam a práticas ultrapassadas, totalmente manuais, sem nenhuma sistematização e controle mais acirrados, para fornecer informações precisas.

2.6. Varejo

MERLO (2011) conceitua em sua obra, o varejo como sendo a atividade-canal que se encarrega de levar os produtos ao consumidor final. Nesse contexto, pode-se entender que o varejo consiste, em termos práticos, na intermediação entre o produtor/fabricante e o consumidor final, visto que este é responsável por atender à demanda e sazonalidade do consumo.

MERLO (2011, p. 3) retrata claramente a função do varejista frente ao consumidor, e ressalta que “primeiro cabe ao varejista oferecer diferentes produtos para os consumidores finais, alinhado à sua estratégia e ao tipo de loja. Sortimento e variedade são conceitos utilizados para definir quais produtos serão comercializados em um determinado estabelecimento”. Considerando tais informações, tem-se que a o varejista deve municiar-se de estratégias de ação e gestão, para que possa se consolidar e assim formar seu rol de clientes.

Vale ressaltar também que “o varejista ainda exerce a importante função de coletar informações sobre o mercado consumidor, pois é ele quem tem contato direto com esse público” (SEBRAE, 2007, p. 9). Logo, seguindo esse raciocínio de intermediador, o varejista é também o agente que recebe e repassa o *feedback* tanto do consumidor para a indústria, quanto da indústria para o consumidor final.

3. COLETA DE DADOS

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em seu portal online, disponibiliza a plataforma **DataSebrae**, que consiste em um mecanismo de pesquisa onde se concentram dados estatísticos. Utilizando-se dessa plataforma, obteve-se alguns dados considerados relevantes para tal peça, como o faturamento das empresas do Simples Nacional especificamente do setor do comércio, que é, em partes, objeto desta peça. No entanto, faz-se

necessário justificar o período contemplado na amostra. Os dados foram coletados na plataforma DataSebrae, e por conta de análise no histórico dos índices de Inflação - IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) obtidos por meio do ADVFN (2018), optou-se por utilizar como amostra o período compreendido entre 2009 e 2014, considerando a variação do índice, que girou em torno de 48,72%.

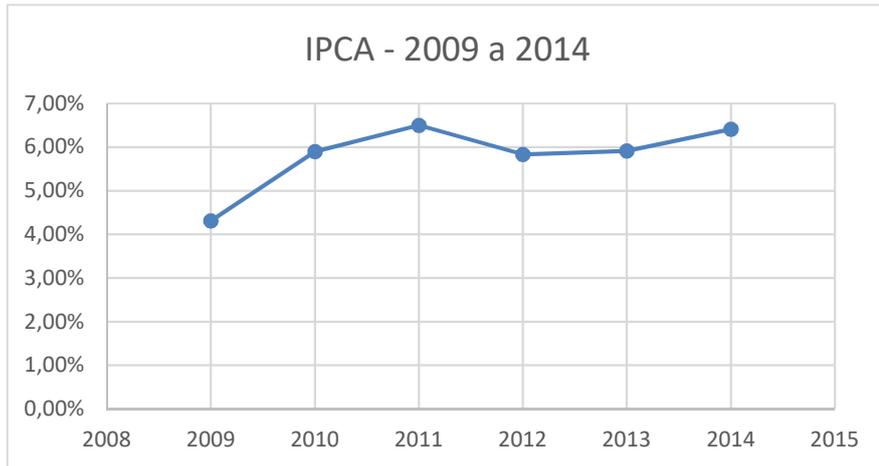


Figura 1. Variação do IPCA – 2009 a 2014
Fonte: ADVFN, 2018.

Foram obtidos dados acerca do Brasil, como um todo; do estado de Goiás somente, e mais especificamente, do município de Anápolis-Go (DATASEBRAE, 2018). Os dados a respeito do faturamento dessas empresas estão elencados no quadro abaixo, para melhor visualização:

	BRASIL	GOIÁS	ANÁPOLIS-GO
Ano	Valor total (EM BI)	Valor total (EM BI)	Valor total (EM BI)
2009	238,96	9,67	0,50
2010	295,76	11,84	0,63
2011	337,92	13,96	0,77
2012	396,29	16,42	0,88
2013	446,73	18,71	1,00
2014	484,99	20,44	1,08
<u>VARIAÇÃO DE 2009 A 2014 (%)</u>	<u>102,96%</u>	<u>111,38%</u>	<u>116,00%</u>

Tabela 1. Faturamento (em Bi) das empresas do setor de Comércio do Simples Nacional
Fonte: DataSebrae (Adaptado pelo autor)

Logo, observa-se a crescente em faturamento em todas as amostras selecionadas, incluindo-se a relevante alta que pôde ser notada no município de Anápolis-Go, ultrapassando em proporção e percentual, a crescente observada no estado de Goiás e também no país como um todo (DATASEBRAE, 2018). Faz-se importante também, contrapor os dados mostrados acima frente aos valores de faturamento das empresas do Simples Nacional como um todo, no contexto nacional, para se ter um parâmetro da relevância do comércio para a economia. Para melhor visualização, têm-se abaixo os dados compilados em tabela, e também agrupados na forma gráfica:

Ano	GERAL	COMÉRCIO	PARTICIPAÇÃO DO COMÉRCIO (%)
	VALOR (EM BI)	Valor (EM BI)	
2009	413,03	238,96	57,86%
2010	524,26	295,76	56,41%
2011	606,44	337,92	55,72%
2012	731,92	396,29	54,14%
2013	833,31	446,73	53,61%
2014	922,11	484,99	52,60%

Tabela 2. Comparativo de Faturamento Geral X Faturamento do Comércio do Simples Nacional
Fonte: DataSebrae (Adaptado pelo autor)

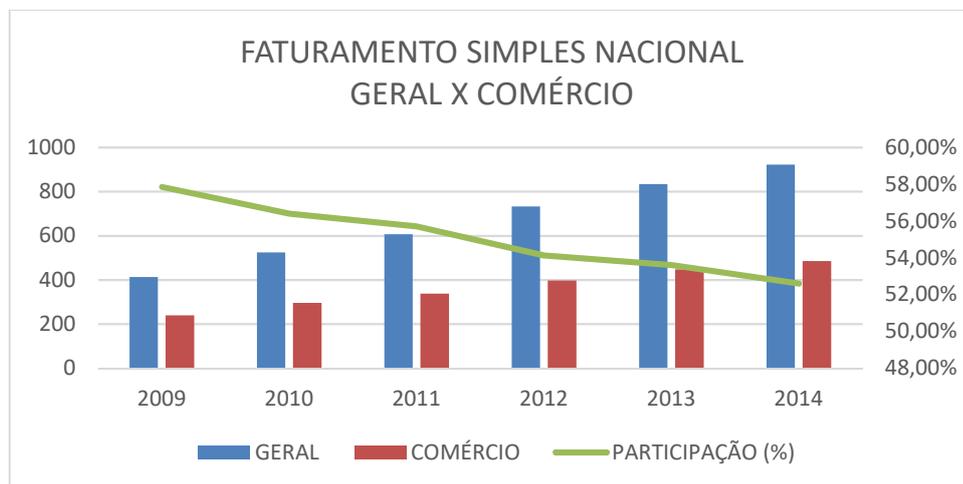


Figura 2. Gráfico comparativo de Faturamento Geral X Faturamento do Comércio do Simples Nacional
Fonte: DataSebrae (Adaptado pelo autor)

Outro aspecto relevante a ser mencionado é o volume de empresas do ramo estudado no decorrer do tempo. A priori, a relação entre a quantidade de empresas e o volume de

faturamento parece contraditória, pois visivelmente a quantidade de empresas diminuiu, porém, o faturamento se manteve em crescente.

Ano	Brasil	Goiás	Anápolis
2009	158393	6262	333
2010	167003	6401	346
2011	167844	6319	348
2012	163766	6039	339
2013	161720	5865	327
2014	152663	5560	309
Varição (2009 a 2014)	-3,62%	-11,21%	-7,21%

Tabela 3. Quantidade de Empresas de Pequeno e Médio Porte do Varejo Alimentício (CNAE 47.12-1-00)
Fonte: DataSebrae (Adaptado pelo autor)

Esse “fenômeno” se explica primordialmente pelo fato de as amostras não serem exatamente as mesmas. Os dados de faturamento (DATASEBRAE, 2018) são provenientes das empresas optantes do Simples Nacional atuantes no comércio em geral, contudo o volume de empresas foi mensurado em uma amostra mais específica, que são as micro e pequenas empresas do varejo alimentício (CNAE 47.12-1-00 – Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns) no Brasil como um todo e no estado de Goiás.

Ano	Geral	Comércio	Participação (Geral x Comércio)
2009	1395315	158393	11,35%
2010	1520073	167003	10,99%
2011	1562536	167844	10,74%
2012	1587101	163766	10,32%
2013	1599514	161720	10,45%
2014	1504892	152663	10,14%

Tabela 4. Comparativo de Quantidade de Micro e Pequenas Empresas do Simples X Quantidade de Micro e Pequenas Empresas do Simples, da área do comércio e adeptas ao CNAE 47.12-1-00
Fonte: DataSebrae (Adaptado pelo autor)

3.1. Usabilidade da Controladoria na Administração Empresarial

A usabilidade e utilidade da controladoria é de grande valia à empresa, esse fato é de notório saber. Portanto, por meio da implementação da Controladoria é possível adicionar maior controle na entidade, e assim, avalia-la a partir de dados concisos e bem metrificados.

MARTIN (2002, p. 16) afirma que “Toda a gestão empresarial está voltada para o futuro. Fica claro, portanto, que a função estratégica da Controladoria para apoiar a gestão deve necessariamente se projetar para o futuro”. Seguindo o raciocínio de avaliação por meio da Controladoria, SANTOS (2010, p. 123) define essa avaliação como “a atribuição de conceitos perante expectativas preestabelecidas, ou seja, orçamentos e padrões para mensuração e desempenho”. Logo, tem-se que a gestão, em sua plenitude, deve se submeter à avaliação constante, para que se comparem os resultados obtidos com os resultados esperados, e assim trabalhar em melhorias ou adequações que se façam necessárias nos processos internos da entidade no futuro.

PIZO (2018) elenca algumas das possíveis áreas de atuação da Controladoria na entidade, mostrando também as finalidades que a mesma pode ter, como por exemplo avaliações de desempenho e treinamentos no que tange a área de Recursos Humanos, a área Organizacional da empresa, no que tange a hierarquia da mesma, código de ética, autorizações e delegações, Planejamento e Orçamento, no que se refere à gestão financeira, expectativa futura, evolução dos negócios, enfim, há um vasto campo de possibilidades, as quais trazem inúmeros benefícios gerenciais à entidade.

MARTIN (2002, p.15) ressalta que:

“... para atender às necessidades de gestão moderna, a Controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Para conseguir essa conexão estratégico-operacional é necessária uma postura muito mais profunda, com mudanças inclusive de caráter epistemológico. A primeira diz respeito à compreensão da própria natureza da empresa e de seus objetivos, acima discutida. A segunda, ao entendimento de que qualquer empresa sempre está imersa num ambiente volátil e competitivo com o qual interage profundamente.

A partir deste conceito tem-se a concepção clara do que já fora tratado neste, que a Controladoria deve ser uma ferramenta estratégica para que sirva de esteio ao administrador, considerando a citada volatilidade em que se encontram os ambientes empresariais, para fim de prover ao usuário, um resultado proveitoso e embasado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os conceitos e dados abordados anteriormente, pode-se criar argumentações fundamentadas a cerca da utilidade da Controladoria nas Micro e pequenas empresa do varejo alimentício. Como fora explanado, a Controladoria não deve ser vista como algo inacessível por conta do “trabalho” e requisitos à sua implementação na entidade. Contrapondo os esforços necessários frente aos benefícios possíveis e prováveis, fica clara a relação de utilidade para esse segmento, dada a importância do bom andamento gerencial para a saúde e sobrevivência dessas empresas.

MERLO (2011) trata de casos práticos do varejo, traçando conceitos gerenciais, operacionais e técnicos a respeito dessa gestão. E por consequência, pode-se utilizar tais conceitos e aplicá-los ao varejo alimentício, pois sendo um dos diversos segmentos varejistas, necessita também de certa técnica e habilidade para que seja conduzido e alcance o sucesso esperado.

Quanto à efetividade da Controladoria, tem-se diversos aspectos a se ressaltar. Segundo o SEBRAE (2007), tal controle pode, em suas finalidades, auxiliar o desempenho das funções do empreendedor desse nicho específico de negócio, identificar seu público alvo e também a demanda desse público, com intenção de proporcionar satisfação ao mesmo, fidelizando o e por consequência aumentando seu faturamento, denotar a importância da padronização e métrica dos processos, sejam eles de compra, venda, pagamentos, recebimentos e afins, para que se haja em amplitude, eficiência e eficácia operacional.

Por consequência, essa excelência em processos, trará resultados muito relevantes ao empreendedor, direta ou indiretamente. E dentre esses resultados, o que mais merece destaque é o lucro. Este é sem dúvidas, o foco de qualquer empresa, com exceção, claro, das entidades do terceiro setor. E para tal, tem-se a aplicação direta da Controladoria. O SEBRAE (2007, p. 158) reitera que “o segredo para tomar as decisões certas e manter a lucratividade do negócio está na implantação de procedimentos de registro, análise e controle de informações”.

Logo, o empreendedor deve tomar conhecimento destas informações e a partir disto, buscar métodos (comumente sistêmicos) para esse controle, com objetivo de vislumbrar seu negócio num aspecto geral e gerencial, seja no início de seu negócio, por meio, por exemplo, da Análise SWOT (MAXIMINIANO, 2011), visualizando seus pontos fortes e fracos, improdutividade ou produtividade, eficiência ou ineficiência, perdas ou lucros, e possibilidades de potencializar ou retrain seu negócio de acordo com cada contexto específico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADVFN. **Ipca**. Disponível em: < <https://br.advfn.com/indicadores/ipca>>. Acesso em 03 nov. 2018.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação** – 10ª ed. – São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dez. de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, DF, dez. 2006.
- BRASIL. Lei Complementar n. 155, de 27 de out. de 2016. **Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF, out. 2016.
- BRASIL. Lei n. 10406, de 10 de jan. de 2002. **Institui o Código Civil**. Brasília, DF, jan. 2002.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON** – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** – 6ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DATASEBRAE. **Total de estabelecimentos**. Disponível em: <http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas/Total_de_estabelecimentos/Grafico>. Acesso em 22 out. 2018.
- DATASEBRAE. **Faturamento das empresas optantes pelo Simples**. Disponível em: <http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas/Faturamento_das_empresas_optantes_pelo_simples/Grafico>. Acesso em 24 out. 2018.
- DOS SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa** – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática** – 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- LUNKES, Rogério João; SCHRORNORREBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão** – 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico** – 8ª ed. – São Paulo, SP: Atlas, 2017.
- MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 13, n. 28, p. 7-28, Abr. 2002.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores** – 2ª ed. – São Paulo: Pearson, 2011.

- MERLO, Edgard Monforte. **Administração de varejo – com foco em casos brasileiros** – Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MOSSIMAN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas** – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria – instrumento de apoio ao processo decisório** – 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica** – 2ª ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise** – 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- PIZO, Frank. **Mapeamento de controles internos SOX: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras** – 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2018.
- RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento** – São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica (GECON)** – 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- SEBRAE. **Boas vendas! Como vender mais e melhor no varejo** – Brasília: Futura, 2007.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa** – Porto Alegre, RS: Artmed, 2015.