

## **CONTROLES GERENCIAIS FORMAIS E INFORMAIS E A PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Eduardo Granado Bronzetti (PIBIC/CNPq/FA/Uem), Lilian Kely Costa Silva Ribeiro (autora), Valter da Silva Faia (Orientador), e-mail: ra115576@uem.br, pg402772@uem.br, vsfaia@uem.br.

Universidade Estadual de Maringá / Centro de Ciências Sociais Aplicadas / Maringá, PR.

### **Administração, Ciências Contábeis**

**Palavras-chave:** Controle Formal, Controle Informal, Desempenho.

### **Resumo:**

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre controles formais e informais, a resiliência do negócio e o desempenho de pequenas empresas. controle gerencial corresponde aos mecanismos que gestores utilizam para direcionar os indivíduos aos objetivos organizacionais. Por meio de um levantamento, identificou-se que tanto os controles formais, quanto informais são importantes para a resiliência organizacional apesar de não se associarem diretamente às medidas de desempenho. A importância maior foi dos controles formais, os quais são mais aplicados quando o gestor possui um nível maior de autoeficácia. Ou seja, gestores mais preparados são mais propensos a adotar mecanismos formais de controle. Os resultados ainda que limitados ao pequeno tamanho da amostra, são úteis para a gestão de pequenas empresas, um segmento de empresas marcado por baixas competências gerenciais e alta taxa de mortalidade.

### **Introdução**

O controle gerencial corresponde aos mecanismos que os gestores usam para motivar, direcionar e encorajar os indivíduos a agirem de forma alinhada e em direção aos objetivos organizacionais (CARDINAL et al., 2017). São mecanismos de controle qualquer regra, sistema, prática, valor, ferramenta, dispositivo ou outras atividades gerenciais que buscam garantir que os comportamentos, decisões e resultados sejam consistentes com a estratégia e com as metas em uma organização (MALMI; BROWN, 2008).

Na literatura contábil-gerencial, muitas pesquisas se esforçaram para tipificar os controles gerenciais. Os tipos variam em função do grau de formalidade, coercividade e singularidade (CARDINAL et al., 2017). Por se investigar pequenas empresas, optou-se por adotar neste trabalho o controle segundo a dimensão formalidade. As pequenas empresas, em geral, são caracterizadas por um modelo de gestão do tipo familiar, centralizado e com

mecanismos de controles baseados na confiança das relações interpessoais, portanto, o controle é menos burocrático e mais informal (JOHNSTONE, 2019). No entanto, controles mais formais podem ajudar as pequenas empresas a superar as deficiências de gestão e a alcançar bons resultados (PELZ, 2019). Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre controles formais e informais na resiliência do negócio e no desempenho percebido de pequenas empresas.

## Materiais e métodos

Realizou-se um levantamento com os gestores de micro e pequenas empresas da cidade de Maringá e região. O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado com escalas para mensuração do grau de controle formal e informal baseadas em Goebel e Weißberger (2017). O controle formal foi subdividido em controle por resultado, avaliação objetiva dos resultados alcançados pelos indivíduos e pela organização, e controle por comportamento, monitoramento das atividades e etapas do trabalho. O controle informal foi subdividido em controle cultural, estabelecimento de uma cultura organizacional forte a partir das interações interpessoais, e controle de pessoal, focado na seleção e desenvolvimento da equipe.

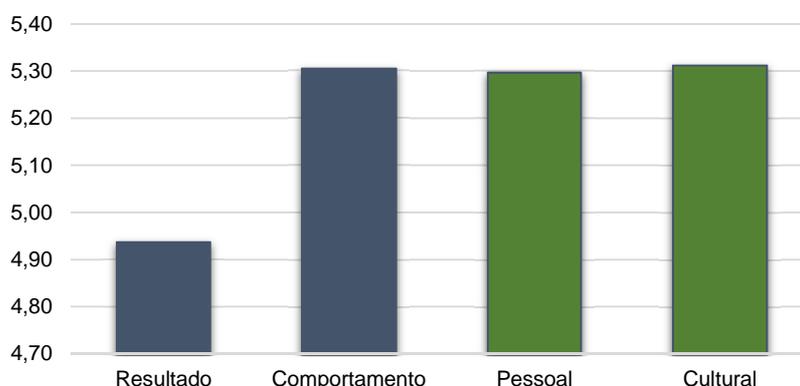
Adicionalmente, mensurou-se a autoeficácia do gestor, a crença do indivíduo de que ele é capaz de gerir com sucesso o seu negócio, e a percepção dele da resiliência, capacidade de ajuste ao ambiente, e do sucesso da empresa baseado nas vendas, lucros e conquista dos objetivos. Para as respostas, adotou-se a escala do tipo *likert* de sete pontos.

O levantamento por meio de um link disponibilizado na internet totalizou 28 respostas. 3 respostas foram excluídas por se tratarem de grandes empresas, restando uma amostra de 25 empresas. Na média, as empresas estão aproximadamente 12 anos no mercado e empregam 9 funcionários. A média de idade dos respondentes é de 35 anos e o sexo predominante é o masculino (64%). 60% da amostra possui ensino superior completo. O tempo médio de atuação como empreendedor dos respondentes é 10 anos e a maioria, 64%, está no primeiro empreendimento.

## Resultados e Discussão

Para análise dos dados, foram computadas as médias para cada tipo de controle conforme representado na figura 1 (azul corresponde ao controle formal e verde ao informal). Nota-se que os controles de pessoal e de cultura apresentaram os maiores níveis. Este resultado reforça a ideia de que o controle nas pequenas empresas possui uma forte característica informal. Sobre os controles formais, o controle de comportamento apresentou um nível semelhante aos controles informais. O controle por resultado apresentou o menor nível. Portanto, em se tratando dos controles formais, os gestores das pequenas empresas priorizam o estabelecimento e monitoramento das rotinas de trabalho em detrimento ao acompanhamento

dos resultados a partir de metas pré-estabelecidas e indicadores de desempenho.



**Figura 1** – Níveis de controles formais e informais por tipo.

Para atender ao objetivo da pesquisa, elaborou-se uma matriz de correlação (ver tabela 1). Destacam-se três resultados. Primeiro, em relação a autoeficácia do gestor, os coeficientes de correlação foram maiores quando relacionada com os tipos de controle formal. Portanto, quanto maior for a crença do gestor na sua capacidade geral de gerir com sucesso o seu negócio, maior é a adoção dos mecanismos de controle formal.

**Tabela 1**– Matriz de correlação

	Autoeficácia	Resiliência	Desempenho
Controle por resultado	0,605**	0,677**	0,301
Controle por comportamento	0,636**	0,677**	0,302
Controle de pessoal	0,323	0,607**	0,149
Controle pela cultura	0,402*	0,517**	0,019
Controle formal	0,682**	0,745**	0,332
Controle informal	0,377	0,590**	0,091

\*\*Correlação é significativa ao nível de 1%; \*Correlação é significativa ao nível de 5%.

Segundo, em relação à resiliência, os quatro tipos de controle apresentaram coeficientes de correlação significativos e positivos. Novamente, os controles formais apresentaram relações mais fortes. No entanto, pode-se concluir que quanto maior forem os níveis de controle, mais as pequenas empresas estão preparadas para se ajustar às mudanças do ambiente (ex. crises econômicas).

Terceiro, os resultados não reportaram associações significativas entre a adoção de controles e as percepções de desempenho organizacional. Assim, ainda que os controles sejam mecanismos importantes para a sobrevivência dos negócios, eles não foram relacionados diretamente a percepção de desempenho para a amostra de estudo. Quarto,

## Conclusões

Na busca por investigar a relação entre os controles gerenciais segundo a dimensão de formalidade e as medidas de desempenho organizacionais, realizou-se um levantamento com gestores de pequenas empresas. Os resultados reforçam a noção de que os controles informais são mais presentes neste tipo de organização, cujo os modelos de gestão são menos sofisticados e os controles mais baseados nas interações pessoais (ex. controle de pessoal e cultura organizacional).

Contudo, os controles formais se revelaram importantes para a sobrevivência destas organizações revelada na característica de resiliência. Assim, ainda que não diretamente relacionados ao desempenho, adoção de controle formais é importante para a adaptação das pequenas empresas aos fatores ambientais e pode ser uma importante alternativa para reduzir a alta taxa de mortalidade deste segmento. Os resultados também revelaram a importância da crença do gestor na sua capacidade de gerir o negócio com sucesso, pois, a crença de autoeficácia foi positivamente associada com a adoção dos controles formais. Ressalta-se que a autoeficácia é construída especialmente em função das experiências de domínio pessoal do gestor, como resultados passados e capacitações. Os resultados aqui apresentados devem ser avaliados com parcimônia pois são ainda parciais e se limitam a uma pequena amostra.

## Agradecimentos

Os autores agradecem ao CNPQ pelo auxílio na forma de bolsa de Iniciação Científica.

## Referências

CARDINAL, Laura B.; KREUTZER, Markus; MILLER, C. Chet. An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 559-592, 2017.

GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017.

JOHNSTONE, Leanne. A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, p. 118802, 2020.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

PELZ, Michael. Can management accounting Be helpful for young and small companies? Systematic review of a paradox. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 2, p. 256-274, 2019.