

## A UTILIZAÇÃO DO EXCEL NO CONTROLE GERENCIAL E NA TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

**Lucas Seffrin Zorzo**

Graduação e Mestrado em Ciências Contábeis. Professor na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Cerro Largo/RS. E-mail: lucasszorzo@gmail.com

**Cleusa Lidiane Both**

Graduanda em Administração (URI Cerro Largo/RS). E-mail: cleuboth@hotmail.com

**Edson Bolzan**

Graduação em Ciências Contábeis. Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações (PPGEO – URI Santo Ângelo/RS). Professor na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Cerro Largo/RS. E-mail: edson@uricl.com.br

**Luis Valentim Zorzo**

Graduação em Ciências Contábeis. Especialista em Gestão Empresarial e em Contabilidade. Professor na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Cerro Largo/RS. E-mail: luiszorzo@via-rs.net

**Roberto Schuster Ajala**

Graduação em Administração. Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações (PPGEO – URI Santo Ângelo/RS). Professor na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Cerro Largo/RS. E-mail: roberto@uricl.com.br

### Resumo

O Excel é um software do tipo planilhas eletrônicas sendo comercializado pela Microsoft Office®. Sua contribuição dá-se para as organizações, no controle gerencial e auxiliando a tomada de decisão dos gestores por meio de planilhas que podem ser criadas e formatadas conforme a necessidade do gestor ou organização. Este artigo tem como objetivo analisar a utilização da ferramenta Excel nas organizações dos setores industriais, comerciais e de serviços na cidade de Cerro Largo – RS. Para isso aplicou-se um questionário para verificar em quais áreas e em que a ferramenta é utilizada. A abordagem ao problema é qualitativa, com objetivo descritivo. Os principais resultados mostram que, embora o software seja amplamente conhecido (96%) dos empresários entrevistados, apenas aproximadamente 52% o utilizam, sendo que, destes, a maioria (82%) desenvolvem suas soluções internamente na empresa. Os resultados levantam a discussão do quanto necessário é o uso de controles gerenciais em pequenas e médias empresas (PME) onde o processo operacional é simplificado.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial. Tomada de Decisão. Excel. PME.

### Abstract

Excel is spreadsheet-type software being marketed by Microsoft Office®. Its contribution is given to the organizations, in the managerial control and assisting the decision-making of the managers through spreadsheets that can be created and formatted according to the need of the manager or organization. This article aims to analyze the use of Excel tool in organizations of the industrial, commercial and service sectors in the city of Cerro Largo - RS. For this, a questionnaire was applied to verify in which areas and in which the tool is used. The approach to the problem is qualitative with a descriptive purpose. The main results show that, although the software is widely known (96%) of the interviewed entrepreneurs, only about 52% use it, of which the majority (82%) develop their solutions internally in the company. The results raise the discussion of how necessary is the use of management controls in small and medium enterprises (SMEs) where the operational process is simplified.

**Keywords:** Management Control. Decision Making. Excel. SME.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, diante de contextos incertos de negócios decorrentes de avanços tecnológicos e instabilidades econômicas, tentam encontrar equilíbrio e segurança no mercado. Por isso, devem-se adequar as necessidades e interesses dos *stakeholders*. Segundo Anthony e Govindarajan (2008), a organização, para uma boa gestão, exige informações que sejam relevantes para o processo e a tomada de decisão. Portanto, o controle gerencial e a tomada de decisão devem ser trabalhados juntas e continuamente.

O controle gerencial ajuda e fornece informações necessárias para que os gestores tomem a melhor decisão para solucionar um problema. As informações contábeis são importantes para o gestor no processo decisório, ao passo que suprem com informações que contribuem no atendimento de suas necessidades. O processo de escolher o caminho mais adequado para a decisão, segundo Rezende (2003), é conhecido como tomada de decisão. Uma decisão certa pode levar a organização a ter mais lucro, por outro lado, uma decisão errada pode levar a perdas ou até à falência.

Segundo a última demografia das empresas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015, cerca de 60% das empresas criadas no Brasil fecham as portas antes dos cinco anos de idade. Ainda segundo os dados do IBGE (2015), fica claro que estes números mais representativos são inerentes as micro e pequenas empresas. Segundo pesquisa do Sebrae (2014), esta estatística de mortandade se relaciona com falta de planejamento prévio e espírito empreendedor, bem, como, com falta de ações gerenciais e controle. Neste contexto, uma ferramenta facilitadora para controlar informações e auxiliar o processo de tomada de decisão é o Excel (JACOBS; ROBINSON; DEPAOLO, 2016; COLLINS, 2017), que faz parte de um conjunto de ferramentas da Microsoft Office®. Mediante estes fatos, o objetivo do artigo é verificar a utilização dessa ferramenta como auxiliadora contábil e gerencial nas empresas dos setores industrial, comercial e de serviço do município de Cerro Largo/RS.

As contribuições desta pesquisa englobam deste o polo teórico até o prático. Quanto ao polo teórico, isto se deve ao fato de constatar muito poucas pesquisas nas áreas da ciências contábeis e administração que investigam o uso e aplicabilidade do Excel no dia-a-dia das empresas brasileiras. Quanto a questão prática, entende-se que contribui abrindo novas oportunidades às empresas no que tange o melhor aproveitamento de seus recursos de controle de informações, para que, então, possam criar ou melhorar seus controles.

O artigo está estruturado, além desta introdução, em mais quatro seções. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico que serve como base conceitual. Na terceira seção se esclarece os procedimentos metodológicos aplicados na investigação. Na quarta seção são descritos os resultados, bem como analisados e discutidos. Na quinta seção apresenta-se as conclusões quanto aos resultados do trabalho. Por fim as referências utilizadas são elencadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TOMADA DE DECISÃO

Em uma organização, quando há problemas, é necessário que se tome

providências para solucionar-los ou minimiza-los, isto é, tomar uma decisão do que fazer. A tomada de decisão vem do saber, que é o principal papel de um gestor, sempre visando o melhor andamento econômico empresarial. A tomada de decisão é o processo de escolher a melhor forma de gerir a organização, ou tomar a melhor decisão para a solução de algum problema. O processo de decisão é, segundo Abramczuk (2009), a cadeia de reflexões e ações entre o momento em que acontece a necessidade de agir e o momento de iniciar a ação. Não há decisão certa ou perfeita, pois não se pode analisar as alternativas e consequências que uma decisão pode causar.

A tomada de decisão pode ser simples ou complexa, fácil ou difícil. Isto é determinado pelo contexto, objetivos e capacidades individuais. Este processo desafiador envolve a organização e o gestor deve possuir habilidades para tratar de diversos fatores, que muitas vezes podem ser ou parecer contraditórios. O risco envolvido reside no fato do resultado da decisão gerar ganhos ou perdas para a organização. Segundo Ferreira (2010), os gestores ou tomadores de decisões, devem fazer as escolhas que visam atingir os objetivos e metas organizacionais, ou seja, devem estar cientes de que qualquer escolha errada pode ser prejudicial para a organização. Assim, um gestor deve seguir essas etapas racionais:

- a) Deve ter as informações completas do problema;
- b) As informações devem ser corretas;
- c) Após a coleta destas informações, os gestores devem analisá-las de modo racional, obedecendo a regras, critérios e etapas;
- d) No final, a decisão tomada deve ser comunicada aos que estão direta ou indiretamente ligados ao problema em questão.

Ajudando a explicar estes entendimentos, Abramczuk (2009) aduz que houve algumas teorias sobre o processo de decisão, sendo principalmente, a do francês Condorcet (1743-1794) através do processo de decisão por estágios e a americano John Dewey (1859-1952) através do processo de decisão no campo das teorias normativas. Esses estudos, conforme Abramczuk (2009), propuseram alguns estágios para o processo de decisão:

- a) Reconhecimento da necessidade de agir: reconhecer o problema que está afetando a organização;
- b) Determinação do propósito da ação: determinar quais meios serão afetados com cada ação futura;
- c) Busca de alternativas de ação: buscar meios para tentar solucionar o problema;
- d) Classificação de alternativas: classificar os meios como forma de ação futura;
- e) Avaliação de alternativas: avaliar cada forma de ação futura de modo com que não afete a organização no futuro;
- f) Decisão: tomar a melhor decisão com base nas alternativas e ações.

Assim, a tomada de decisão é uma ação humana que depende dos padrões comportamentais e é influenciada pela escolha das decisões (BAZERMAN, 2004). Roldan e Miyake (2004) discorrem sobre quatro dificuldades deste processo: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a possibilidade de diferentes perspectivas que levam a diferentes conclusões. Portanto, toda necessidade de decisão possui grau de insegurança e incerteza, visto que os resultados não são garantidos.

## 2.2 CONTROLE GERENCIAL

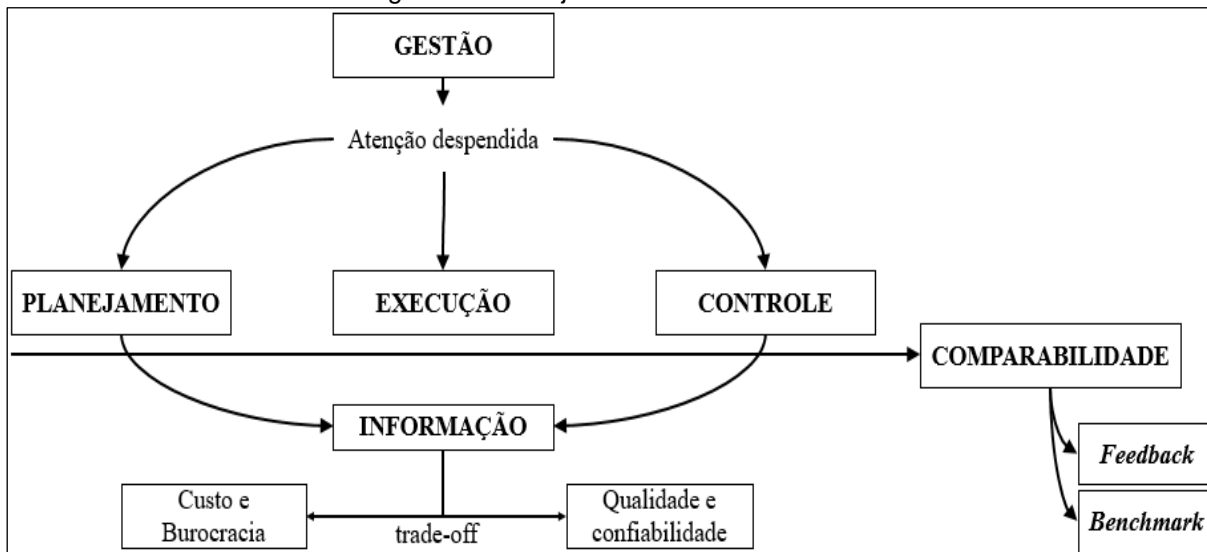
A contabilidade gerencial objetiva produzir informações úteis à administração utilizando instrumentos que contribuem na interpretação dos dados gerados pela contabilidade. Estes dados, quando interpretados pela contabilidade gerencial constituem relatórios, sendo estes de forma mais concisa e clara para os gestores apoiarem o processo decisório (LEITE, 2012).

O controle gerencial passa a ser fundamental em qualquer organização e deve ser ajustado à estratégia da mesma. Segundo Anthony e Govindarajan (2008), uma organização é formada por um grupo de pessoas que objetivam atingir metas comuns e os mecanismos dela precisam estar em ordem para que os planos estratégicos sejam executados. As informações gerenciais produzidas tornam-se úteis para que sejam alcançadas essas metas e objetivos.

Vários autores discorrem sobre controle gerencial: o pioneiro foi Anthony (1965) que estabeleceu o conceito de controle gerencial como um mecanismo para implantação da estratégia. Também definiu como sendo o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos necessários à organização sejam obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos da organização. Para Otley e Berry (1994), os controles gerenciais são cada vez mais necessários para as organizações, bem como, constituem-se em conjunto de processos e procedimentos que as organizações devem utilizar sempre mantendo o foco nos objetivos (apud SANT'ANA; THEIS; BEUREN, 2013).

Já Frezatti (2009) explica que o controle gerencial é um elemento essencialmente complementar ao planejamento estratégico, visto que, caso não seja realizado, de nada adiantaria efetuar planejamento. Da mesma forma, o inverso também é verdadeiro. Isto decorre do fato que a comparação do planejado com o realizado só é possível quando ambos são executados, sendo o planejamento precedente e o controle precedente à execução. Ainda segundo o autor, esta relação entre planejamento e controle se faz relevante ao processo gerencial, uma vez que permite aos gestores, além de avaliar desempenho, também alinhar e verificar o nível de assertividade do planejamento estratégico. Logo, mecanismos de *feedback* e *benchmarking* podem ser postos em prática como formas de repensar e adaptar estratégias que visam melhoria contínua (Figura 1).

Figura 1 – Planejamento *versus* controle.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Frezatti (2009).

Frezatti (2009) complementa ainda, que neste processo de controle de informações, as empresas acabam incorrendo em um problema de *trade-off*, pois, se os gestores desejarem maior qualidade e confiabilidade das informações, necessitarão abrir mão de economias em custos e burocracia, ou se desejarem diminuir custos e burocracia, então terão que abrir mão da qualidade e confiabilidade das informações.

Assim, se pressupõe que os controles gerenciais devam ser registrados e armazenados por intermédio de sistemas, sistemas estes que são a integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento, controle e avaliação de desempenho (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004). Logo, conforme Batista (2004), sistema de informação gerencial é o conjunto de meios tecnológicos necessários para o processamento de dados disponíveis. Também é um sistema que coleta, armazena, recupera e processa informações que sejam úteis para o atingimento de metas e objetivos da organização e seus subsistemas. De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 300), os objetivos de um sistema de controle gerencial são:

- a) Comunicar claramente os objetivos da organização;
- b) Assegurar que os gestores e os empregados entendam as ações específicas exigidas deles para alcançar os objetivos organizacionais;
- c) Comunicar os resultados das ações a toda a organização;
- d) Assegurar que os gestores possam adaptar-se às mudanças no ambiente.

O papel dos sistemas de controle gerencial está associado com a previsão da eficiência, capacidade e importância de conhecer as metas de curto prazo (SANT'ANA; THEIS; BEUREN, 2013). Logo, os gestores ao objetivarem alcançar as metas organizacionais propostas, devem ter ciência que os controles gerenciais contribuem para a tomada de decisões mais seguras e assertivas.

### 2.3 MICROSOFT EXCEL®

Se o fato é tomar decisões com menos incertezas para assegurar atividades

empresariais menos inseguras e mais consolidadas, estas devem prezar por controles gerenciais para tomar decisões menos arriscadas. Isto vale também para as pequenas e médias empresas (PMEs) em que muitas vezes os recursos financeiros são escassos. Logo, para ter controles há diversas ferramentas que podem ser utilizadas, com pouco ou sem custo adicional. Uma das ferramentas que pode ser utilizada e está disponível para os gestores é o Excel, software que é parte de um conjunto de ferramentas comercializadas pela Microsoft Office®.

Para Tutunea e Rus (2012) o Microsoft Excel é uma opção de software simples que possui recursos básicos, mas suficientes para contribuir com análises inteligentes para os negócios das PMEs. Segundo os autores, a vantagem de softwares não atrelados a um suporte externo no contexto das PMEs é o custo-benefício. No caso do Microsoft Excel, embora seja um software comercializado, ocorre apenas o pagamento pela aquisição - o qual é um valor abaixo do salário mínimo brasileiro – não ocorrendo pagamentos por manutenções.

Segundo Pacievitch (2016), o Excel foi um software que mudou o uso das planilhas eletrônicas. O programa oferece muitos recursos e soluções, formas para criar e formatar as planilhas conforme a necessidade, sendo um dos pioneiros a fazer isto. Com a implantação do *Visual Basic for Applications* – VBA, algumas funções do programa foram automatizadas facilitando ainda mais o manuseio.

Para Rodrigues (2009, p. 05), o Excel:

“é uma poderosa ferramenta que, para além de permitir realizar complexos cálculos numéricos, possibilita, entre muitas outras funcionalidades, a criação personalizada de gráficos e diagramas elaborados, a organização, gestão e análise de dados em listas ou tabelas, a importação de dados de diferentes origens e a automatização de tarefas complexas através de macros de comandos e de funções.”

Neste contexto de softwares como recursos que auxiliam o armazenamento e tratamento de informações, o Microsoft Excel® se destaca pelas suas diversas funções que permitem, além do uso gerencial diário nas empresas (JACOBS; ROBINSON; DEPAOLO, 2016), também o uso de recursos aplicados que possibilitam o tratamento das informações de forma tal a utilizá-lo para *data mining*, ou seja, mineração de dados (COLLINS, 2017).

Sabe-se que a mineração de dados se apropria de técnicas estatísticas, as quais o Microsoft Excel® possui uma variedade delas, tais como análises de correlação e regressão, para encontrar tendências e padrões nas informações que permita aos gestores criarem políticas e diretrizes gerenciais para analisarem mercados, alavancarem os dispêndios em marketing, reduzirem custos, avaliarem desempenho, entre outros.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), as pesquisas que envolvem interesses locais, sendo o objetivo gerar conhecimento para aplicar na prática, são consideradas pesquisas de natureza aplicada. Para Gil (2008) as pesquisas classificam-se quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa se classifica quanto aos fins em descritiva, pois se pretende descrever os conceitos e os resultados obtidos. Em relação aos meios, se classifica em de campo, pois se realizou um questionário com as organizações da cidade de Cerro Largo/RS para

verificar o quão estão familiarizadas com a ferramenta em questão.

A coleta de dados ocorreu por intermédio de *survey* aplicada aos gestores de empresas locais de Cerro Largo/RS. Foram realizadas 56 entrevistas presenciais com proprietários ou funcionários das empresas via visita *in loco*. A seleção das empresas foi ao acaso, não visando interesse específico. Assim, se preencheu o formulário do questionário estruturado, tal como apresenta-se na Figura 2:

Figura 2 – Questionário utilizado para levantar as entrevistas

DADOS GERAIS	
Ramo da Empresa:	_____
Tempo de Atividade da Empresa:	_____
Tempo de exercício do empresário na atividade:	_____
Formação do Gestor:	
( ) Ensino Fundamental	
( ) Ensino Médio	
( ) Ensino Superior Incompleto	
( ) Ensino Superior Completo. Qual: _____	
( ) Outros: _____	
CONHECE O MICROSOFT OFFICE EXCEL ®?	
( ) SIM	( ) NÃO
Utiliza?	Tem interesse em conhecer/ utilizar?
( ) SIM ( ) NÃO	( ) SIM ( ) NÃO
Para que utiliza?	
( ) Controle de Fluxo de Caixa	
( ) Controle de Custos	
( ) Controle de Estoque	
( ) Controle de Imobilizado	
( ) Controle de Impostos à Compensar	
( ) Controle de Pessoal e Pagamento	
( ) Contas à Pagar	
( ) Contas à Receber	
( ) Outros: _____	
Profissional que elabora as planilhas?	
( ) Interno ( ) Externo à organização	
Qual o vínculo com a empresa?	
( ) Assessoria/Consultoria ( ) Funcionário ( ) Amizade/Colaboração	
Formação do responsável pela elaboração:	_____

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados coletados foram armazenados em planilha de Microsoft Excel para posterior tratamento. Embora tenha se aplicado técnicas de estatística descritiva como forma de compilar os números para análises, pode-se considerar que a abordagem ao problema foi de forma qualitativa, uma vez que não se fez uso de técnicas de análise de inferência estatística (KLEIN *et al.*, 2015).

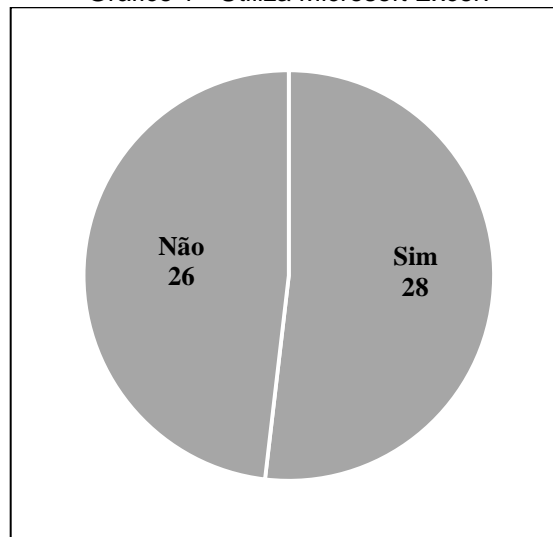
#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do total de 56 respondentes, percebe-se que apenas duas (ou aproximadamente 4%) das empresas são do ramo industrial. Por outro lado, a maior parcela, isto é, 54, correspondem empresas do comércio e serviço significando um percentual de aproximadamente 96%. Esses resultados são indicativos de que a

atividade economia urbana do município é pouco industrializada, ao passo que, a gestão das empresas de comércio e serviço possuem sistemática operacional, geralmente, que exigem menos devido a simplificações funcionais.

Do total das entidades pesquisadas, 28 (aproximadamente 52%) utilizam o Microsoft Excel (Gráfico 1) para realizarem algum tipo de controle de informações. Se considerar o fato do quanto os recursos do referido software são úteis para o controle e contributivos para tomada de decisão em PMEs, bem como, considerando ainda o fato de possuir baixo custo por não depender de provedores externos (TUTUNEA; RUS, 2012), então, se levanta a discussão do quão estes 52% de usuários empresariais são representativos de alta ou baixa adesão ao referido software, uma vez que pesquisas correlatas não foram encontradas. Esta provável simplicidade operacional poderia induzir ao motivo que explica o fato de apenas 28 das 56 empresas entrevistadas utilizarem o recurso Microsoft Excel como forma de controle de informações.

Gráfico 1 - Utiliza Microsoft Excel?

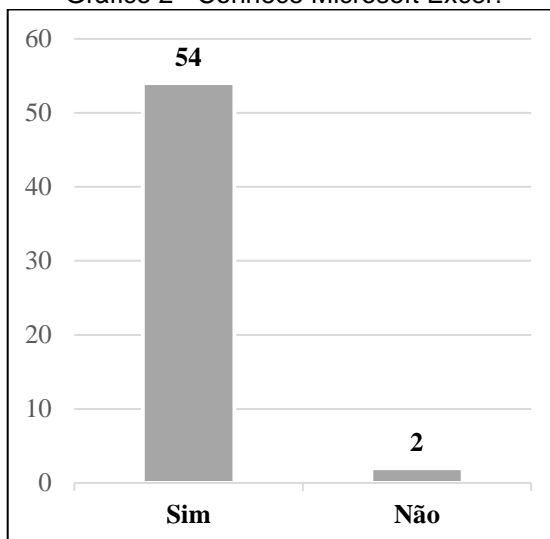


Fonte: dados da pesquisa

Isso indica que os gestores, ou não conhecem softwares de planilhas eletrônicas, ou então despendem pouca importância a controles gerenciais. Ao passo que a pesquisa revelou que 54 empresas das 56 (96,43%) possuem proprietários ou gestores que conhecem o referido software (Gráfico 2), então a explicação reside na baixa importância delegada aos controles gerenciais. Como forma de corroborar este achado, tem-se o fato que Ajala, Schein e Zorzo (2016) descobriram por intermédio de *survey* com 30 empresários de Cerro Largo/RS - delimitação geográfica para compor a seleção amostral desta pesquisa – que a adesão ao uso de ferramentas gerenciais por parte do empresariado local ainda é baixa.



Gráfico 2 - Conhece Microsoft Excel?



Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da presente pesquisa também revelam que quase a metade (41,07%) dos 56 gestores empresariais pesquisados possui apenas ensino médio, sendo seguidos por ensino fundamental e graduações de contabilidade e administração, cada qual com representatividade de 10,71%. Os demais 26,79% dos gestores são subdivididos em formações diversas, tais como biologia, direito, engenharia mecânica, farmácia, odontologia, letras/literatura, enfermagem e farmácia.

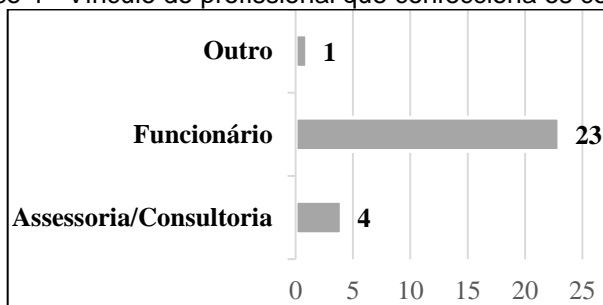
Contudo, quando se refere a formação dos responsáveis pela elaboração dos controles empresariais em Microsoft Excel®, revela-se destaque para a profissão contábil. Isto é possível pelo fato de que o desenvolvimento das planilhas não é tarefa exclusiva do gestor responsável pela empresa, mas também pode ser feito por funcionários, consultorias e até mesmo amigos do empresário. Logo, das 28 empresas que confirmaram o uso de planilhas eletrônicas como mecanismos de controle gerencial, pelo menos quatro delas possuem assessorias ou consultorias terceirizadas desenvolvendo tais controles, ao passo que as 23 restantes possuem funcionários ou gestores desenvolvendo (Gráficos 3 e 4).

Gráfico 3 - Relação do profissional que confecciona os controles



Fonte: Dados da pesquisa.

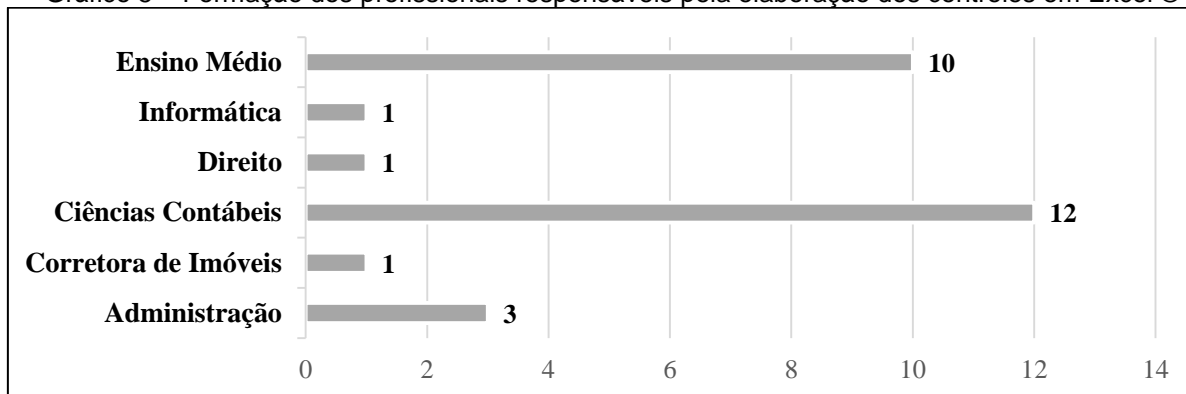
Gráfico 4 - Vínculo do profissional que confecciona os controles



Fonte: Dados da pesquisa.

Este contexto em que funcionários ou pessoas com vínculos indiretos à empresa possam desenvolver controles de Microsoft Excel<sup>®</sup> explica o fato de que uma profissão se destaque na formação de controles gerenciais. Neste sentido, verificou-se que 42,86% dos responsáveis pela elaboração dos controles em planilhas eletrônicas possuem formação em ciências contábeis. Posteriormente, com representatividade de 35,71% são profissionais que possuem apenas ensino médio, seguidos de administradores com representatividade de 10,71% (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Formação dos profissionais responsáveis pela elaboração dos controles em Excel<sup>®</sup>

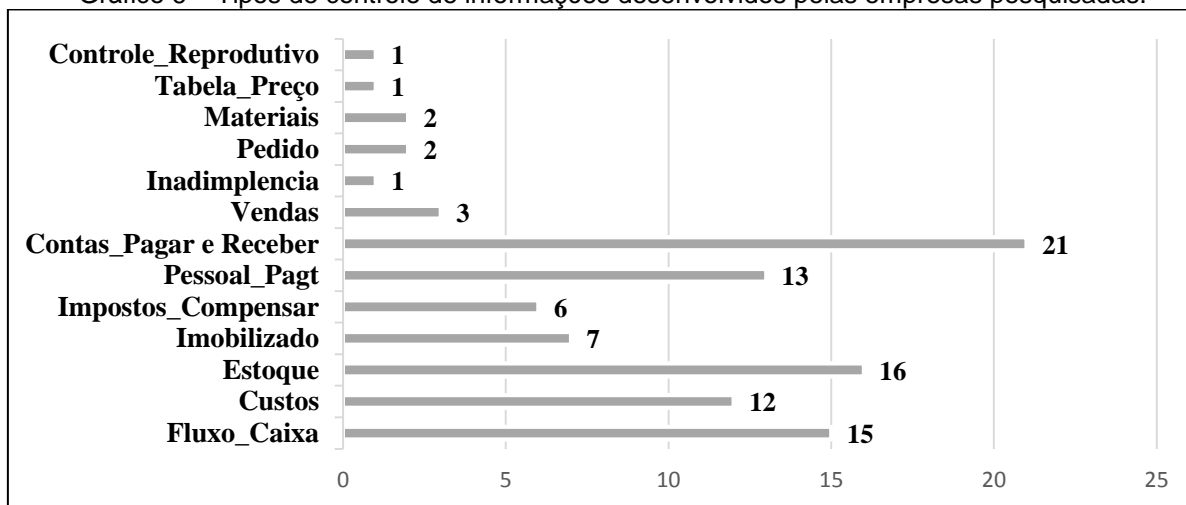


Fonte: Dados da pesquisa.

Estes resultados lembram os argumentos de Leite (2012) de que a contabilidade gerencial se utiliza de ferramentas que a possibilitam produzir controles gerenciais com informações úteis a tomada de decisão. Aqui, o Microsoft Excel<sup>®</sup> é entendido como a ferramenta a ser manuseada.

Complementarmente, visto os tipos de controles desenvolvidos pelas empresas como formas de controle gerencial (Gráfico 6), é natural se esperar que a profissão contábil ganhe destaque na elaboração destes, visto que a maioria dos controles são de caráter financeiro. Contudo, chama atenção o fato de que a formação administrativa não tenha se equiparado a profissão contábil nestas tarefas, visto que ambas compartilham os estudos desta natureza.

Gráfico 6 – Tipos de controle de informações desenvolvidos pelas empresas pesquisadas.



Fonte: Dados da pesquisa.

Desta lista de controles gerenciais apresentadas pelo Gráfico 6, é possível perceber a natureza das informações mais relevantes consideradas pelos gestores empresariais pesquisados. Dos 13 tipos de controles, apenas dois (controle reprodutivo e controle de materiais) não remetem ao uso de informações de natureza financeira. De outro modo, os demais 11 tipos de controles gerenciais possuem funções financeiras relevantes para contribuir com o processo de tomada de decisões.

Sobressaindo-se em relação aos demais com 21% de uso junto as empresas que utilizam Microsoft Excel®, estão os controles de contas a pagar e a receber, seguidos de Controle de estoques com uso em 16% dos casos e Fluxo de caixa com 15%. Posteriormente destacam-se controles de Departamento pessoal e controles de custos, com, respectivamente 13% e 12% de uso pelas empresas que adotam o referido software.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, que teve como objetivo principal verificar a utilização do software Microsoft Excel® como ferramenta auxiliar da contabilidade para criar controles de informações gerenciais nas empresas dos setores industrial, comercial e de serviço do município de Cerro Largo/RS, finaliza-se com o seu cumprimento, uma vez que, da amostra de 56 empresas entrevistadas, verificou-se quantas a utilizam e para quais fins a utilizam.

Como principais resultados, destaca-se que 52% dos empresários/gestores entrevistados utilizam-no, embora 98% conhecem-no. Esses resultados, se considerados o baixo custo e a utilidade para as PMEs (TUTUNEA; RUS, 2012) poderiam se inferir que a ferramenta é pouco utilizada. Porém, se considerados os resultados de Ajala, Schein e Zorzo (2016) de que as empresas de Cerro Largo/RS utilizam poucas técnicas administrativas, então se poderia considerar estes 52% uma adesão significativa ao uso do Excel®.

Outros resultados ainda apontam que a maioria (23 das 28 empresas que usam o Excel®) desenvolvem suas planilhas para anteder suas necessidades internamente, enquanto uma minoria de cinco empresas adquirem as soluções

externamente. Isso poderia ser indicativo de há espaço no mercado para ofertar soluções de assessoria empresarial no município, e até, mesmo, na região.

Ainda há que se destacar que a formação profissional mais envolvida com a criação de planilhas de Excel® como formas de controle gerencial é a dos Contadores, com uma representatividade de aproximadamente 43%. Aqui chama atenção o fato dos administradores possuírem uma representatividade discreta, uma vez que ambos compartilham atividades similares.

Por fim, há que se considerar a natureza dos controles desenvolvidos, em que a característica financeira predomina. Neste contexto, controles de contas a pagar/receber (21%), controles de estoque (16%) e fluxo de caixa (15%), controle de pessoal (13%) e custos (12%) são os tipos de soluções gerenciais mais desenvolvidas em Excel®. Os demais tipos de controles, embora sejam menos utilizados, em sua maioria também possuem informações financeiras associadas, o que mostra a importância que os gestores dispõem para esta questão.

Ao se analisar a relação completa dos tipos de controles desenvolvidos pelas empresas pesquisadas, se observa o fato de que há criação de controles gerenciais em Microsoft Excel® que perfazem todo o processo operacional das empresas, sejam quanto as atividades fim, seja quanto as atividades gerenciais. De tal forma, pôde-se verificar que os argumentos anteriormente citados da importância sobre o uso de controles gerenciais (OTLEY; BERRY, 1994; HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; FREZATTI, 2009) são corroborados pela presente pesquisa.

Da mesma maneira, a importância discutida sobre a importância proporcionada pelos softwares de planilhas eletrônicas como o Microsoft Excel® (RODRIGUES, 2009; JACOBS; ROBINSON; DEPAOLO, 2016; PACIEVITCH, 2016; COLLINS, 2017) também são confirmados, pois os usos identificados nesta pesquisa são notoriamente reconhecidos pela literatura gerencial.

Cabe mencionar ainda, que esta pesquisa possui a limitação de ter sido desenvolvida em um município do interior do Rio Grande do Sul/Brasil, com características sociais de interior; e de economia baseada na agricultura. Em geral, são pequenas e médias empresas, sendo apenas duas com atividades industriais ante 54 de serviços e/ou comércio.

Isto pressupõe que os resultados são restritos a tais características, logo, sugere-se como pesquisas futuras ampliar a área de abrangência das empresas entrevistadas para verificar se os resultados encontrados são corroborados ou refutados. Também se sugere como pesquisas futuras a realização de estudos de casos, para que se possa analisar casos específicos do uso do Microsoft Excel® com mais profundidade.

## REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A Prática da Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

AJALA, R. S.; SCHEIN, A. S.; ZORZO, L. S. **A utilização das ferramentas administrativas nas micro e pequenas empresas**. In: IIIº Congresso Latinoamericano de Administracion y VIº Encuentro internacional de administración de la region jesuitico guarani. Facultad de Ciencias Economicas. Universidad Nacional de Misiones. Posadas/AR, 2016.

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis.** Cambridge: Harvard University Press, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial.** 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BATISTA, E. O. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.

BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COLLINS, J. C. Data mining your general ledger with Excel. **Journal of Accountancy.** 2017. Disponível em: <<http://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/jan/general-ledger-data-mining.html>>. Acesso em: 02/03/2017.

FERREIRA, A. F. **A Tomada de Decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões.** Encontro de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Senac. 2010. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/13227692-A-tomada-de-decisao-os-aspectos-do-processo-decisorio-e-o-uso-da-racionalidade-na-busca-pelo-sucesso-nas-decisoes-aurelio-fernando-ferreira.html>>. Acesso em: 01/08/2017.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O; **Contabilidade Gerencial.** 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2015. **Demografia das empresas.** Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101151>>. Acesso em: 28/07/18.

JACOBS, A.; ROBINSON, D. F.; DEPAOLO, C. A. Using Excel to Make Strategic Managerial Decisions. **Journal of Information Systems Education**, v. 27, n. 2, p. 93-98, 2016.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2015.

LEITE, J. A. **A Contabilidade como ferramenta indispensável à Gestão Empresarial.** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-contabilidade-como-ferramenta-indispensavel-a-gestao-empresarial/64302/>>. Acesso em: 23/06/2017.

OTLEY, D.T.; BERRY, A. Case study research in management accounting and control. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 45-65, 1994.

PACIEVITCH, Y. **Excel**. 2016. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/informatica/excel/>>. Acesso em: 04/01/2017.

REZENDE, G. L. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, v. 1, n. 8, p. 96-101, 2003.

RODRIGUES, L. S. **Utilização do Excel 2007 para Economia & Gestão**. Lisboa: FCA, 2009.

ROLDAN, F.; MIYAKE, D. I. Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.413-427, 2004.

SANT'ANA, S. V.; THEIS, M. B.; BEUREN, I. M. **A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso**. XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 2013.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2014. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 28/07/18.

TUTUNEA, M. F.; RUS, R. V. Business intelligence solutions for SME's. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, n. 1, p. 865-870, 2012.