

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE E A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA
ESTAS ORGANIZAÇÕES**

**CURITIBA
2011**

GLAUCIANE MARIA BRAZ

**A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE E A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA
ESTAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em controladoria.
Prof^a Orientadora: Dra Márcia M. S. Bortolucci Espejo.

**CURITIBA
2011**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que sempre me guia e acompanha em meus caminhos, pelo dom da vida e pela minha saúde, pois sem saúde não conseguiria a vitória de cursar a pós-graduação e desenvolver esta monografia.

Agradeço em especial a minha mãe Marys Maria do Rocio Braz, pela minha educação e esforço em me criar, foi uma das pessoas que mais me ajudou e incentivou para que eu alcançasse essa vitória.

Agradeço ao meu noivo Thiago Trapp pela força, compreensão, amor e incentivos dedicados a mim.

Agradeço aos familiares e amigos que foram compreensivos comigo e que ficaram o período de um ano sem minha presença aos sábados.

Agradeço a minha orientadora pela atenção dedicada ao meu trabalho e por ter aceitado me orientar nesta fase.

Agradeço aos professores e funcionários da Universidade Federal do Paraná pelos ensinamentos e dedicação.

Dedicatória
Dedico este trabalho a Deus
ao meu noivo Thiago Trapp e a
minha mãe Marys Maria do Rocio Braz.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema de Pesquisa.....	1
1.2	Objetivos.....	3
1.2.1	Objetivo Geral	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3
1.3	Justificativa.....	3
1.4	Metodologia.....	5
1.5	Estrutura do Trabalho.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Definição e Características das Pequenas Empresas.....	7
2.2	Controladoria.....	8
2.3	Controladoria no Processo de Gestão.....	13
2.4	Planejamento Estratégico: Primeira Etapa do Processo de Gestão.....	15
2.4.1	Missão	16
2.4.2	Análise Ambiental	16
2.4.3	Determinação das diretrizes, objetivos e estratégias da empresa	18
2.4.4	Importância do planejamento estratégico	20
2.5	Execução: Segunda Etapa do Processo de Gestão.....	21
2.6	Controle: Terceira Etapa do Processo de Gestão.....	22
2.7	Definição de Controles Internos e sua importância para as empresas de pequeno porte.....	28
2.8	Controladoria na Empresa de Pequeno Porte.....	33
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

RESUMO

BRAZ, G.M. **A controladoria no processo de gestão nas empresas de pequeno porte e a importância dos controles internos para essas organizações.** Nos últimos anos o índice de empresas de pequeno porte que encerram suas atividades em menos de um ano de existência no mercado tem crescido consideravelmente, sendo os principais fatores a falta de planejamento antes da abertura da empresa e durante sua existência e os controles internos inadequados a organização. Existem métodos e procedimentos que podem auxiliar o empreendedor das empresas de pequeno porte a manter-se por mais tempo no mercado, um exemplo disso é utilizar a controladoria no processo de gestão. A controladoria no processo de gestão é dividida em três etapas planejamento, execução e controle, esses assuntos serão abordados mais detalhadamente no desenvolvimento deste trabalho. Este trabalho será puramente bibliográfico, pois não terá índices e estatísticas, serão utilizados alguns autores devidos as teorias para aprofundar o estudo sobre os assuntos centrais do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: CONTROLADORIA, PROCESSO DE GESTÃO, PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE, EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho será realizado com intuito de demonstrar os benefícios que uma empresa de pequeno porte pode obter com a controladoria em seu processo de gestão e explica sobre a importância dos controles internos dentro dessas empresas. A escolha deste tema foi devido ao alto índice de mortalidade das empresas de pequeno porte em um período muito curto de tempo. Este índice de mortalidade foi diagnosticado através de pesquisas do Sebrae-SP (2005).

Atualmente o número de pequenas empresas que abrem no mercado está em elevação. Porém, conforme demonstram pesquisas realizadas pelo Sebrae-SP, estas empresas não permanecem muito tempo no mercado. Uma das principais causas é a falta de planejamento, conforme menciona Souza (2009).

De acordo com o Sebrae-SP (2005) as empresas de pequeno porte representam um grande número no mercado. Entretanto além de não possuírem planejamento os controles internos utilizados nem sempre são os adequados à organização (SOUZA, 2009).

Essas empresas podem utilizar alguns meios para manterem-se por mais tempo no mercado. Um exemplo disso é a utilização da controladoria no processo de gestão da empresa. Isso pode ser verificado pela elaboração de um planejamento ou através do controle, exercido por meio dos controles internos.

Partindo deste pressuposto será explicado como a controladoria pode auxiliar as empresas a permanecerem por mais tempo no mercado, demonstrando assim os benefícios desta no processo de gestão das empresas e a importância dos controles internos dentro das organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O tempo de sobrevivência das empresas de pequeno porte no mercado é muito curto sendo que algumas fecham com menos de um ano de existência e o número de fechamento aumenta quando é considerado o período de cinco anos no mercado, conforme Souza (2009). Um dos fatores que pode influenciar para a

empresa de pequeno porte manter-se no mercado é um bom planejamento, sendo que este pode iniciar antes mesmo da abertura da empresa.

Outro fator que a empresa de pequeno porte pode utilizar e que pode trazer benefícios para a organização é a controladoria em seu processo de gestão e os controles internos. Esses são alguns fatores que podem auxiliar essas empresas a permanecerem no mercado ou até mesmo determinar o sucesso de uma organização segundo Figueiredo e Caggiano (1997).

Em 2005 o Sebrae realizou pesquisas sobre o índice de mortalidade das empresas de pequeno porte e diagnosticou os principais fatores que estavam influenciando para a mortalidade dessas organizações, uma vez que estas permanecem por tão pouco tempo no mercado. De acordo com a pesquisa foi diagnosticado que um dos principais fatores que influenciavam para o fracasso dessas empresas era a falta de planejamento e os controles ineficientes utilizados nas organizações.

Partindo desta questão do índice de mortalidade das empresas de pequeno porte e das principais causas desse fator, serão explicados neste trabalho quais métodos e procedimentos essas empresas poderão adotar ou até mesmo inserir em suas organizações para que as mesmas consigam permanecer por mais tempo no mercado.

Sendo assim, o principal tema deste trabalho será apresentar, qual a importância da controladoria no processo de gestão das empresas de pequeno porte e qual a importância dos controles internos para estas empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a importância da controladoria no processo de gestão das empresas de pequeno porte e demonstrar a importância dos controles internos para estas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Explicar como a controladoria pode ser utilizada em uma empresa de pequeno porte;
- b) Mencionar a importância da controladoria no processo de gestão das empresas de pequeno porte;
- c) Descrever sobre os benefícios que a controladoria pode proporcionar para uma empresa de pequeno porte;
- d) Destacar a importância dos controles internos para as empresas de pequeno porte;
- e) Descrever quais os benefícios que os controles internos adequados podem proporcionar para a pequena empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme pesquisas realizadas pelo Sebrae-SP (2005) o número de pequenas empresas que abrem no mercado está em elevação, porém o índice de mortalidade dessas empresas é alto. Uma das principais causas da mortalidade dessas empresas de acordo com a pesquisa é a falta de planejamento e outro fator relevante é que nem sempre os controles internos utilizados são adequados à empresa. Souza (2009, p. 32) relata que:

conforme a pesquisa do Sebrae – SP, as principais causas do fechamento das empresas são:

- a) comportamento do empreendedor pouco desenvolvido (falta habilidade, pouco conhecimento e melhor atitude na condução dos negócios);
- b) a falta de planejamento prévio (falta de planejamento antes da abertura da organização, e, quando existe, ele é precário);
- c) gestão deficiente do negócio (problemas de gestão depois que a empresa está em atividade);
- d) insuficiência política de apoio (falta de melhor política governamental, burocracia e tributação elevada);
- e) conjuntura econômica deprimida (baixo crescimento da economia);
- f) problemas pessoais dos proprietários (relacionamento entre os sócios, saúde física, sucessão empresarial, problemas decorrentes da criminalidade).

Os proprietários das empresas de pequeno porte muitas vezes até possuem um planejamento, entretanto o mesmo é abaixo do ideal, ou seja, “a maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão. Entretanto, a quantidade de planejamento é tipicamente muito menor do que a ideal”. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 425).

Segundo a pesquisa do Sebrae-SP realizada em 2005, algumas dessas empresas fecham antes de completarem um ano de atividade e o número aumenta quando o tempo é de cinco anos de permanência, conforme relata Souza (2009, p. 32), “antes que essas empresas completem 1 ano de existência, 29% fecham suas portas. O número estende para 56% quando essas pequenas empresas não resistem aos 5 anos de sobrevivência”.

Dentre os fatores que influenciaram para o fechamento dessas empresas foi à gestão deficiente nos negócios. Os controles podem auxiliar essas empresas em seu processo de gestão, ou seja, a empresa deve ter controles internos para manter um registro dos processos que ocorrem na organização e também para saber se tudo está ocorrendo conforme o planejado, pois conforme James (1999, p. 440) “controle é o processo de garantir que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas. O controle tem início no ponto em que o planejamento termina”.

É muito importante que a empresa tenha controle interno adequado, pois esses controles auxiliam o gestor para uma tomada de decisão correta, ou seja, caso a empresa não tenha controles internos que forneçam informações confiáveis seu proprietário pode tomar uma decisão errada.

Existem empresas hoje que não possuem controles internos adequados pelo fato de serem empresas de pequeno porte e do proprietário não ter muito tempo para controlar tudo que ocorre na organização, já que na maioria das vezes é ele

quem executa as atividades no geral. Às vezes também microempresas não possuem controles internos adequados devido à falta de conhecimento do proprietário, ou até mesmo por serem leigos no assunto de como implantar esses controles na empresa.

1.4 METODOLOGIA

Nesta etapa é explicada a metodologia que será utilizada neste trabalho. Dentro da metodologia existem vários tipos de procedimentos ou pesquisas, como exemplo pesquisa bibliográfica, levantamento documental, pesquisa de mercado.

A pesquisa que será utilizada para o desenvolvimento deste trabalho será a bibliográfica. Desta maneira, quanto aos procedimentos serão utilizados apenas fundamentos teóricos e pesquisa documental, com intuito de descrever a importância de cada objetivo geral e específicos. Segundo Oliveira (1997, p. 119), pesquisas bibliográficas “têm por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Quanto à abordagem do problema ela será qualitativa, pois não será utilizada análise estatística para o desenvolvimento do trabalho, segundo Oliveira (1997, p. 116):

Com relação ao emprego do *método* ou *abordagem qualitativa* esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o *método qualitativo* não tem pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

O estudo dessa pesquisa será de forma descritiva, pois serão realizadas apenas pesquisas bibliográficas e tais pesquisas permitirão realizar citações de vários autores sobre o mesmo assunto. De acordo com Oliveira (1997, p. 114), um estudo descritivo se caracteriza por “processos de estudos que procuram abranger a correlação entre variáveis, fundamentais para diversas ciências sociais”.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto à estrutura deste trabalho foi desenvolvida uma breve introdução, em seguida a descrição do problema de pesquisa e depois demonstrados os objetivos geral e específicos. Após a descrição dos objetivos foi elaborada uma justificativa para mencionar a importância de descrever sobre o tema em estudo. Logo após foi mencionado sobre a metodologia a ser realizada neste trabalho, quanto ao procedimento, abordagem e caráter da pesquisa.

No referencial teórico foram elencados os principais temas relacionados à controladoria no processo de gestão das empresas de pequeno porte e da importância dos controles internos para estas organizações, ou seja, foram abordados os principais assuntos que darão suporte ao presente trabalho e utilizadas palavras de autores como base teórica para explicar sobre o tema.

Ainda no referencial teórico foram abordados assuntos como definição e características das pequenas empresas, controladoria, controladoria no processo de gestão das empresas de pequeno porte, planejamento estratégico, execução, controle, importância dos controles internos e controladoria nas empresas de pequeno porte.

Após o referencial teórico serão realizadas algumas considerações finais e recomendações sobre o tema, ou seja, serão extraídas algumas informações mais importantes e comentadas em seguida como forma de sugestões sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de uma melhor compreensão do tema deste trabalho será apresentado um referencial teórico, ou seja, um embasamento através de teorias e palavras de autores para explicar melhor sobre a controladoria no processo de gestão das pequenas empresas e a importância dos controles internos nestas organizações.

2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Tung (1993, p. 56) “pode-se definir organização como um grupo de pessoas que trabalha coordenadamente para atingir determinado fim”. Desta maneira percebe-se que empresa é um conjunto de pessoas que executam determinadas atividades na empresa para que a organização possa atingir seus objetivos.

As pequenas empresas possuem certas características para diferenciar-se das empresas de médio e grande porte. Em meados da década de quarenta foi criado o primeiro conceito de pequena empresa conforme menciona Souza (2009, p.23):

a definição legal de pequena empresa ocorreu primeiramente nos Estados Unidos, em 1.948, pelo *Selective Service Act*, uma espécie de estatuto da pequena empresa, naquele país, esclarecendo quais seriam as premissas básicas para que uma entidade fosse considerada pequena. Basicamente foram três:

- a) Para ser uma pequena empresa ela não poderia ter uma posição dominante no comércio ou na indústria;
- b) Não poderia fazer a contratação de mais de 500 funcionários;
- c) Teria que ser possuída e operada de forma independente.

Souza (2009, p. 27) ainda complementa sua afirmação explicando que:

uma empresa pode ser considerada pequena se tiver um certo número de funcionários, conforme seu tamanho, ramo de negócio, receita bruta auferida, entre outras formas de enquadramento.

Desta maneira pode-se pensar que a empresa de pequeno porte possui certas características para distinguir-se das outras empresas de médio e grande

porte. Algumas das características da pequena empresa é o número de funcionários que a empresa contrata que, conforme Souza (2009), não pode exceder a quinhentos funcionários, já outra característica é a receita bruta da organização.

No Brasil a pequena empresa possui um estatuto com leis específicas para definição e caracterização das mesmas, conforme menciona Souza (2009, p. 26):

no Brasil, as micro e pequenas empresas estão definidas no Estatuto da Microempresa (Lei 7.256/84), e seu enquadramento perante a União se dá pelo volume de vendas e serviços, forma jurídica, ramo de negócio em que está inserido o pequeno empreendimento.

Desta maneira percebe-se que existe um estatuto que define a pequena empresa. Uma organização pode ser definida como pequena empresa, por exemplo, pelo seu volume de vendas ou ramo em que está inserida.

2.2 CONTROLADORIA

A controladoria pode ser dividida em duas áreas: a contábil e fiscal e a de planejamento e controle, conforme citam os autores Oliveira; Peres; Silva (2002, p. 15). Para eles a controladoria na área contábil e fiscal é responsável pela contabilidade financeira, contabilidade de custos, contabilidade tributária e controle patrimonial. Para Padoveze (1998, p. 37):

A área contábil e fiscal é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventário etc.

A área de planejamento e controle, conforme citam Oliveira, Peres e Silva (2002, p. 15), é responsável pelo orçamento e projeções, contabilidade gerencial, contabilidade por responsabilidades, acompanhamento do negócio e estudos especiais e pelo planejamento tributário. A seguir a figura 1 explica a estrutura da controladoria conforme Oliveira; Peres; Silva (2002, p. 15):

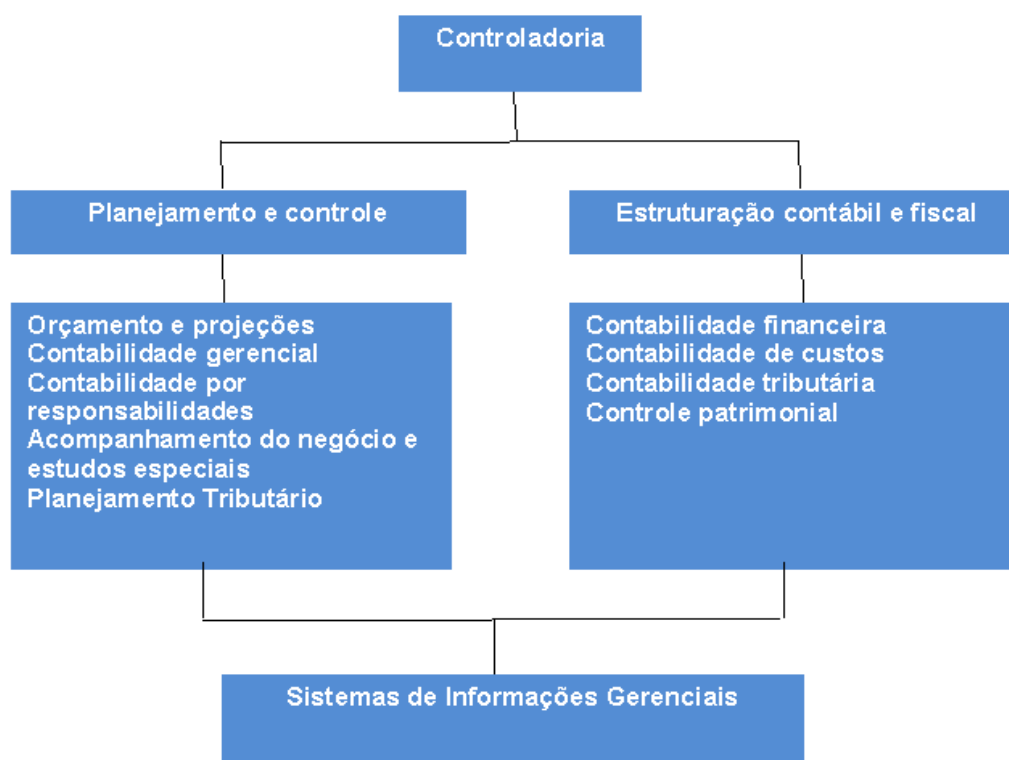


FIGURA 1 – ESTRUTURA DA CONTROLADORIA
 FONTE: Oliveira; Peres e Silva (2002, p. 15)

Segundo Padoveze (1998, p. 32),

a controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial, por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos e, portanto, é igual à contabilidade.

Desta maneira pode-se entender que a controladoria é uma ciência e uma de suas funções é zelar pelo patrimônio da organização. Padoveze (1998, p. 22) ainda complementa que:

controladoria pode ser entendida como uma ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação, e esse alargamento do campo de abrangência da contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria.

A controladoria também pode ser utilizada na empresa como um órgão administrativo fazendo com que a organização possua informações adequadas quando o indivíduo precisar tomar uma decisão, conforme afirmam Figueiredo e

Caggiano (1997, 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 para Mosimann e Fisch (1999, p. 88):

o órgão administrativo controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas[...].

Desta maneira percebe-se que a controladoria como órgão administrativo auxilia o gestor a tomar a decisão mais adequada para cada área da empresa.

A controladoria busca a eficácia nas atividades que são desenvolvidas na empresa, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 29) comentam que “a controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional”. Seguindo o mesmo raciocínio Padoveze (1998, p. 31), afirma que “os fenômenos da controladoria são a busca da eficácia, o processo de gestão, os modelos de decisão, mensuração e informação”.

O órgão administrativo controladoria tem a função de coordenar por meio do gestor para que a eficácia da empresa seja alcançada. Mosimann e Fisch (1999, p. 188), relatam que:

à controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa.

Já para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), a controladoria pode ser visualizada como “um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão econômica”, desta maneira pode-se dizer que a controladoria na empresa tem a finalidade de direcionar os processos que ocorrem dentro da organização.

Ainda Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) mencionam que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Desta maneira a controladoria auxilia a empresa a alcançar os objetivos planejados e a permanência da empresa por mais tempo no mercado, pois de acordo com Longenecker; Moore e Petty (1998, p. 421):

embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver cada dia ou mês.

Já para Padoveze (1998, p. 36):

a controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha, apesar de, nas suas funções em relação às demais atividades internas da companhia, suas características serem mais de um órgão de apoio.

Ainda Padoveze (1998, p. 33), complementa sua afirmação descrevendo que “a missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização dos resultados”. Para Padoveze (1998, p. 31):

a contabilidade (controladoria) é uma ciência, visto apresentar as seguintes características:

- ter o objetivo de estudo próprio;
- utilizar os métodos racionais;
- estabelecer relações entre os elementos patrimoniais, válidas em todos os espaços de tempo;
- apresentar-se em constante evolução;
- ser o conhecimento contábil regido por leis, normas e princípios;
- seus conteúdos evidenciarem generabilidade;
- ter caráter preditivo;
- estar relacionada com os demais ramos do conhecimento científico;
- a construção lógica do pensamento ser o fundamento das idéias e estas ensejarem os conteúdos das doutrinas;
- apresentar o caráter de certeza na afirmação de seus enunciados.

Desta maneira pode-se mencionar de acordo com Padoveze (1998, p. 35) que “a controladoria tem o papel de gestora dos recursos da empresa, desenvolve suas funções por meio do sistema de informação contábil, que está incluído nos sistemas de apoio a gestão”.

A controladoria não difere-se dos outros departamento da empresa pela sua estruturação, ou seja, “praticamente não há diferença entre a estruturação da controladoria e a dos demais departamentos da empresa”. (TUNG, 1993, p. 95).

A controladoria possui um profissional específico que é chamado de *controller*, sendo que este possui certas funções dentro da empresa, de acordo com Padoveze (1998, p. 34), “são as seguintes as funções do *controller*: planejamento,

controle, reporte e contábil”. O autor ainda complementa sua afirmação explicando que:

entende-se que as funções do controller incluem:

- a) planejamento e controle
- b) relatórios internos
- c) avaliação e consultoria
- d) relatórios externos
- e) proteção dos ativos
- f) avaliação econômica.

Em empresas de pequeno porte que não possuem uma estrutura no organograma bem definida ou até mesmo adequada, o *controller*, acaba sendo responsável por atividades como informática e finanças, conforme mencionam Oliveira, Perez e Silva (2002):

Nas empresas de menor porte, que não dispõem ainda de adequada estrutura, o *controller* normalmente também seria responsável por outras atividades, tais como: informática, finanças, departamento pessoal etc.

De acordo com a afirmação de Tung (1993, p. 55),

para ajudar a empresa a alcançar o lucro almejado, em primeiro lugar o *controller* deverá conhecer minuciosamente os objetivos da mesma e participar das decisões com ele relacionadas.

Desta forma pode perceber a importância do *controller* ter conhecimento dos objetivos da empresa. Assim o mesmo poderá auxiliar nas tomadas de decisões dentro da organização.

O posicionamento do *controller* no organograma vai depender da estrutura da empresa. Quando se trata de uma empresa de maior porte o ideal é que o *controller* esteja posicionado na organograma em um nível mais elevado, como exemplo, um nível de diretoria, conforme relata Oliveira, Perez e Silva (2002, p.19):

Devido sua importância como órgão de controle e assessoria, o *controller* deve ser um profissional de alto nível na empresa. O posicionamento ideal seria o nível de diretoria, já existindo, inclusive, em alguns grupos empresariais brasileiros, o cargo de Diretor de Controladoria em seus organogramas.

Seguindo o mesmo raciocínio os autores Oliveira, Perez e Silva (2002, p.19) ainda complementam que:

Dependendo do organograma da empresa, o título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações.

A função principal da controladoria é o processo de gestão, sendo de sua responsabilidade o planejamento da organização, a execução das atividades que ocorrem na empresa e o controle, conforme menciona Padoveze (1998, p. 35):

A controladoria tem como função principal a responsabilidade pelo processo de gestão da empresa como um todo (planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle), ao mesmo tempo em que auxilia subsidiariamente as demais atividades da companhia em seus processos de gestão específicos.

Desta maneira percebe-se que no processo de gestão da empresa a controladoria é responsável pelo planejamento, execução e controle.

2.3 CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 114) “o processo de gestão, também denominado *processo decisório*, pode ser definido como um processo de planejamento e controle”. O processo de gestão é utilizado como um modelo de gestão que possui três etapas, de acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 114) “o processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela”.

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 114), as etapas do processo de gestão são: o planejamento, a execução e o controle. O processo de gestão auxilia a empresa dando suporte na tomada de decisão e para que isso ocorra existem alguns passos a serem seguidos, conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32) “o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle”.

Para que o processo de gestão auxilie a empresa na tomada de decisão é necessário que a organização utilize os seguintes passos: primeiramente, um planejamento estratégico, em seguida um planejamento operacional, programação,

execução e controle. Esses passos são seguidos para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

Para que os objetivos da empresa possam ser atingidos é necessário que as atividades realizadas na organização sejam atreladas com os objetivos da empresa. Desta maneira toda atividade realizada na organização deve ser elaborada com o intuito de alcançar os objetivos da empresa, devido a isso as atividades são planejadas e controladas, conforme mencionam Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32) no processo de gestão:

levando em conta que as atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos determinados e resultados específicos, elas devem estar sintonizadas com seus objetivos maiores e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória; assim, é necessário que sejam planejadas e controladas.

Já para Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 138):

de forma sintética, o processo de gestão pode ser entendido como composto das seguintes fases: planejamento, execução e controle. A fase de planejamento poderia ser dividida em planejamento estratégico, planejamento operacional e ajustes no plano, [...]. Na fase de execução, pode-se ter um sistema de custeio que mensure as transações a valores-padrão, para implementar a preocupação com a eficiência e possibilitar medidas corretivas.

Os autores Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 170), ainda afirmam que, “o processo de gestão é na verdade um grande processo de controle sobre os destinos da empresa”, ou seja, “quanto melhor for seu processo de planejamento e controle, melhores serão suas possibilidades de crescer com continuidade”. (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001, p. 157).

O processo de gestão é composto por três etapas sendo elas o planejamento, a execução e o controle.

A gestão tem sido definida como composta de três grandes funções básicas: planejar, executar e controlar. Sempre se volta a essas três fases. Como só se executa aquilo que se decide, o processo de planejamento, que corresponde à tomada antecipada de decisões, tem grande impacto sobre o desempenho da empresa. (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001, p. 158)

Desta maneira seguindo o mesmo raciocínio de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 158), o processo de gestão resume-se em planejar, executar e controlar, sendo essas suas principais funções dentro da organização.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PRIMEIRA ETAPA DO PROCESSO DE GESTÃO

O primeiro passo a ser seguido no processo de gestão é o planejamento estratégico, para Mosimann e Fisch (1999, p. 114), “o planejamento é a primeira fase do processo decisório”, ou seja, o planejamento deve ser o primeiro ato a ser realizado na empresa antes de qualquer outro.

O planejamento é uma função de gerenciamento básica e quando realizado com habilidade pode gerar o sucesso de uma empresa, segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43) “planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações”. Desta maneira, pode-se entender que uma empresa que realiza um planejamento e possui habilidade para isso possui mais chances de obter sucesso que outras empresas que não realizam um planejamento.

Existe uma sequência para a realização do planejamento estratégico conforme mencionam Oliveira, Perez e Silva (2002, p.41):

A seqüência básica para elaboração de um plano estratégico compreende:

- a) a determinação da missão da empresa;
- b) a análise ambiental, que inclui:
 - a identificação dos fatores-chaves de sucesso;
 - a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas;
- c) o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos;
- d) a determinação de estratégias;
- e) a avaliação dessas estratégias.

Sendo assim, percebe-se que para realizar um plano estratégico primeiramente deve ser determinada a missão da empresa, seguido da análise ambiental, dos objetivos e das estratégias que a organização irá adotar.

2.4.1 Missão

No planejamento estratégico o primeiro passo é determinar a missão da organização, pois é com foco na missão da empresa que serão realizadas as ações dentro da organização para alcançar os resultados almejados. Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p.140):

A missão é a razão da existência da empresa. Definir a missão é determinar o que ela se propõem a fazer, em função da filosofia existente, e naturalmente sem que haja conflitos de propósitos.

Desta maneira percebe-se que é na missão que normalmente estará exposta a razão pela qual a empresa está inserida no mercado. É importante que a missão seja bem definida e fixada na organização para que todos tenham ciência do motivo pelo qual a empresa está inserida no mercado. Para Oliveira, Perez e Silva (2002, p.41):

Determinar a missão de uma entidade é a primeira e talvez a mais crítica etapa da elaboração do Planejamento Estratégico, uma vez que ela atua como referência na orientação de todo o processo de planejamento empresarial e decisório em seu sentido mais amplo. A missão escrita deve proporcionar uma visão explícita da natureza do negócio da empresa e de seu âmbito e forma de atuação.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 43) “os planejamentos devem estar sempre em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade seja mantida”. Sendo assim pode-se perceber que é importante que o planejamento seja realizado e cumprido corretamente para que a missão da empresa também seja cumprida.

2.4.2 Análise ambiental

A análise ambiental permite diagnosticar a situação da organização no ambiente interno e externo, ou seja, permite identificar fatores dentro e fora da empresa que poderão influenciar na organização. Segundo Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 43):

A análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente ao ambiente interno e externo. Esta avaliação é realizada através da determinação dos fatores chaves de sucesso para a empresa, que orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.

Essa primeira etapa do processo decisório chamado planejamento é separada em alguns passos, conforme mencionam Mosimann e Fisch (1999, p. 114):

projeção de cenários, definição de objetivos a serem perseguidos, avaliação das ameaças e oportunidades ambientais, detecção dos pontos fortes e fracos da empresa, formulação e avaliação de planos alternativos, e escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Sendo assim de acordo com Mosimann e Fisch (1999), pode-se perceber que nesta primeira etapa do processo decisório, ou seja, no planejamento deve-se realizar projeções de cenários, como exemplo, simular futuras situações que poderão ocorrer no macroambiente e microambiente e já determinar as alternativas a serem seguidas caso cada situação venha a ocorrer realmente.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), “planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro”, ou seja, o planejamento auxilia o gestor para uma tomada de decisão no futuro, pois nele são realizadas projeções e cenários que permitem simular situações futuras tornando mais fácil para o gestor tomar uma decisão no futuro, quando a situação ocorrer. Após a realização das projeções é importante traçar os objetivos da empresa que conforme Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 46):

Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.

Sendo assim, percebe-se que as metas estão relacionadas aos objetivos da organização. Através das metas pode-se identificar se os objetivos estão sendo alcançados conforme o que foi estabelecido na empresa.

2.4.3 Determinação das diretrizes, objetivos e estratégias da empresa

Após a determinação da missão e análise ambiental, é necessário determinar as diretrizes da empresa. De acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 45) as diretrizes podem ser conceituadas como:

Conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais.

Após a determinação das diretrizes é importante definir os objetivos da organização, traçar metas e realizar planos para alcance dos objetivos. Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p.39):

Pode-se conceituar planejamento estratégico como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Desta maneira percebe-se que fazem parte do planejamento o objetivo, as metas, as diretrizes e os planos. Através do planejamento pode-se diagnosticar a situação da empresa e determinar quais resultados a mesma deseja alcançar.

O planejamento direciona a empresa a seguir um caminho para alcance dos objetivos, ou seja, no planejamento é determinado o que será realizado na organização para que a mesma consiga alcançar seus objetivos, conforme relatam Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32):

Planejamento estratégico é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias, por meio das quais eles serão alcançados [...].

Seguindo o mesmo raciocínio sobre planejamento estratégico Catelli; Pereira e Vasconcelos (1999, p. 162) afirmam que, “nessa fase estabelecem-se os grandes caminhos a serem seguidos pela empresa. São definidas aqui, as políticas, as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa”. Para os autores Mosimann e Fisch (1999, p. 47):

A finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio **onde estou** para o estágio **onde quero ir**.

A figura 2 demonstra o planejamento estratégico na empresa:

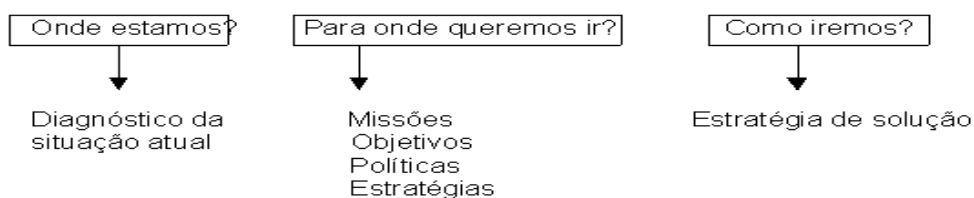


FIGURA 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 FONTE: Oliveira, Perez e Silva (2002, p.40)

Quando a empresa realiza um planejamento torna-se mais fácil para a mesma realizar mudanças e aperfeiçoamentos nos processos que ocorrem na organização e isto permite ao gestor tomar uma decisão mais adequada para a empresa. Os autores Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43) ainda relatam que:

A função de planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com a estratégia racional.

De acordo com a afirmação de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), o planejamento pode auxiliar na qualidade da decisão, ou seja, através do planejamento o gestor poderá tomar uma decisão com qualidade e de acordo com os objetivos da organização.

O planejamento, para ser elaborado, possui alguns estágios, conforme mencionam Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43):

o planejamento é formado por cinco estágios: Estabelecer os objetivos da organização, avaliar o cenário no qual a organização está operando, avaliar os recursos existentes, determinar a estratégia para alcançar os objetivos

estabelecidos, delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas.

Desta maneira pode-se verificar que o planejamento não é realizado aleatoriamente, ele tem passos a serem seguidos, para que seja elaborado corretamente e para que a empresa consiga alcançar seus objetivos e metas. Um dos estágios do planejamento é a estratégia que segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p.39):

Estratégia no contexto do ambiente corporativo, é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Sendo assim, uma empresa cria sua estratégia a partir do momento que determina suas metas, objetivos e define o que vai realizar para alcançar essas metas e objetivos.

2.4.4 Importância do planejamento estratégico

Hoje o mercado é muito competitivo e para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos é necessário que ela realize um planejamento, conforme mencionam Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 138):

nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, a única saída para os gestores alcançarem seus objetivos é planejar cuidadosamente as ações que pretendem empreender, reavaliando, de tempos em tempos, o desempenho efetuado contra o desempenho planejado.

Porém, o planejamento na empresa não é realizado apenas pela competição no mercado conforme relatam Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 155):

o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso de diferentes recursos, [...], cada um a seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos.

Seguindo o mesmo raciocínio de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), pode-se pensar que a empresa realiza o planejamento para competir no mercado e para alcançar seus objetivos e metas. Já os benefícios do planejamento estão relatados através das palavras de Longenecker; Moore e Petty (1998, p. 425):

a compensação do planejamento vem de diversas formas. Primeiro, o próprio processo de considerar as questões com que a empresa se confronta e de desenvolver um plano pode aprimorar sua produtividade. Segundo, durante o ano (no caso de um plano anual), as decisões pode ser orientadas pelo plano, e os gerentes podem trabalhar consistentemente em direção a mesma meta. Além disso, a existência de um plano fornece credibilidade junto a banqueiros, fornecedores e outros públicos externos.

Pode-se perceber que os benefícios do planejamento são diversos, um deles é permitir que seja diagnosticada a situação da empresa, outro é permitir criação de um plano estratégico. O planejamento poderá favorecer a empresa, no momento de uma compra ou da solicitação de um crédito junto ao banco. Uma empresa que possui um planejamento poderá ter maior credibilidade no mercado que uma empresa que não possui.

Com um plano estratégico, metas e objetivos estabelecidos dentro da organização, os funcionários da empresa poderão exercer suas atividades com intuito de alcançar os objetivos da organização.

2.5 EXECUÇÃO: SEGUNDA ETAPA DO PROCESSO DE GESTÃO

A execução é a segunda etapa do processo de gestão e ocorre após o planejamento. Nesta fase são executadas as ações que geram resultados para a empresa, tais ações devem ser realizadas conforme o planejado na organização, conforme relatam Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

Execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Na fase de execução ainda é possível realizar alterações nos processos e alterar alguns procedimentos caso necessário, conforme Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146):

corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda pode ser necessárias alterações e ajustes no programa, com consequentemente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. A fase de execução é exatamente aquela em que suas ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

Para Oliveira, Perez e Silva (2002, p.145):

O sucesso obtido na execução do plano dependerá do grau de desenvolvimento de cada área. Assim, é fundamental a divulgação do plano e das metas a serem alcançadas, bem como o comprometimento de todos os setores envolvidos.

Desta maneira, é importante que todos os departamentos da empresa tenham conhecimento das metas e objetivos da organização, para que os funcionários possam trabalhar e produzir de acordo com o que a empresa estabeleceu e assim alcançar os objetivos com mais facilidade.

2.6 CONTROLE: TERCEIRA ETAPA DO PROCESSO DE GESTÃO

O controle é a terceira etapa do processo de gestão, ou seja, primeiramente ocorre o planejamento, em seguida a execução e após o controle. Segundo Besta (1970, p. 13):

se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita, inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e se não houvesse necessidade estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, administração poderia desenvolver-se sem o controle.

O controle é realizado para verificar se tudo está ocorrendo conforme o que foi estabelecido na empresa e é caracterizado como uma das etapas do processo decisório, conforme afirmam Mosimann e Fisch (1999, p. 124), “o controle, como uma etapa do processo decisório, é definido por Welsh como sendo simplesmente a

ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos”.

Para James (1999, p. 440) “controle é o processo de garantir que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas. O controle tem início no ponto em que o planejamento termina”. De acordo com o pensamento de James percebe-se que primeiramente é realizado um planejamento e em seguida já é iniciado o controle. O controle é utilizado para saber se as atividades estão sendo elaboradas conforme o planejado visando o alcance dos objetivos da empresa. Acompanhando o mesmo pensamento Catelli (2001, p. 170) salienta que:

Controle liga-se diretamente à função de planejamento, já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é efetuado por um sistema de informações que fornece o *feed-back*, o que possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas, sendo o controle necessário em relação aos planos de longo e de curto prazo.

Já na concepção de Catelli (1998, p. 177), “por suas características, o controle depende do desempenho passado para poder fazer a avaliação dos resultados”, ou seja, seguindo o pensamento do autor o controle depende do que já foi elaborado na empresa e disso pode-se medir se tudo está sendo realizado conforme o planejamento.

O controle para ser executado adequadamente depende de seguir alguns critérios. Segundo Catelli (1998, p. 174):

o controle só poderá ser adequadamente exercido se houver critérios uniformes de comparação entre os resultados previstos nos planos e os realizados. Vale dizer que o planejamento e o controle devem falar a mesma língua.

Desta maneira percebe-se que o controle está ligado ao planejamento da empresa, com a intenção de saber se as atividades estão sendo realizadas conforme o que foi planejado na organização. Através do controle pode-se realizar um feedback e corrigir caso algo não esteja de acordo com o estabelecido. Na concepção de Fayol (1949, p. 57):

Controle envolve verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, com as instruções emitidas e com os princípios estabelecidos. Através de controle procura-se retificar os pontos fracos e os erros, ao mesmo tempo em que previne sua recorrência.

Segundo o mesmo contexto, Silva (1992, p. 84) relata que “controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição”. Para Catelli (1998, p. 176):

um mau desempenho não corrigido a tempo resulta em ineficiências seguidas que irão acumulando-se e que podem inclusive por em risco a sobrevivência da empresa. Por isso, o controle tem que ser ágil em todas as suas fases.

Desta maneira percebe-se o controle deve ser ágil para corrigir os erros que ocorrem nos processos da empresa com intuito de zelar pela sobrevivência da organização. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 433):

o controle envolve a avaliação de resultados operacionais, seguida da ação remediadora quando os resultados desviam do plano. A atividade de controle é necessária para manter o negócio “no rumo” e assegurar que os planos sejam seguidos.

Através disso percebe-se que o controle é utilizado para que as ações da empresa não desviem daquilo que foi planejado. Sendo assim “a essência do controle reside na verificação de se atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”. (CHIAVENATO, 2000, p. 346)

Segundo a mesma idéia “o controle operacional pode ser entendido como sendo todo e qualquer controle que atue diretamente nas atividades que influenciam os resultados da empresa”. (DAMIT e MORENO, 1997, p. 117), ou seja, o controle operacional é o controle de todas as atividades que são realizadas na empresa.

Pode-se afirmar ainda de acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146) que “a fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos”. O controle permite que sejam corrigidas falhas que ocorrem nos processos da empresa, para que os objetivos possam ser atingidos.

O controle da empresa deve ser eficaz e para que isto ocorra deve estar atrelado aos planos da organização, ou seja, “para que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em plano. Quanto mais claros, completos e integrados forem

os planos, mais eficazes serão os controles”, conforme afirmam Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146). Para Catelli (1998, p. 177):

um bom sistema de controle deve ser capaz de identificar o impacto dos desvios de desempenho nos resultados futuros. Só assim o administrador pode dedicar-se à ações corretivas significativas. Se o administrador esperar pelo resultado final para então avaliar se está de acordo com o previsto, pode ser tarde demais.

De acordo com Catelli (1998), o controle tem a função de identificar falhas no processo e corrigir essas falhas antes que seja tarde. Para Trewatha (1979, p. 101):

o controle administrativo tem por meta a realização das coisas certas, nos tempos e lugares certos, com os recursos certos pelos membros da organização. O controle é exercido para manter conformidade entre o desempenho real e o esperado.

Através disto pode-se perceber que o controle é realizado para que as atividades sejam realizadas de forma correta e para que os objetivos da empresa possam ser alcançados. Na empresa todos os planos devem ser controlados para que ela possa ter os resultados esperados, conforme menciona Catelli (1998, p. 174):

todos os planos da empresa devem ser controlados, a fim de que a administração possa assegurar de que eles foram compreendidos, aceitos e executados adequadamente e, dessa forma, garantir a consecução dos resultados.

O controle pode ser realizado no planejamento e durante a elaboração das atividades, pois é através do controle durante a realização das atividades é que pode-se analisar se tudo está ocorrendo conforme o que foi planejado. Damit e Moreno (1997, p. 107) relatam que:

A aplicação do controle está ligada diretamente à execução ou desenvolvimento do processo produtivo, esse controle pode ser aplicado: No planejamento (Significa que podemos exercer o controle na origem do trabalho, ou seja, quando ainda no nascedouro, na sua concepção. Este procedimento é excelente porque reduz em muito qualquer falha ou erro que por ventura possa surgir. Isto garante que o resultado final seja de acordo com o planejado); Na execução (Durante a execução de qualquer trabalho, podem ser exercidos controles que nos indiquem se até aquele momento tudo está conforme determinado ou planejado. Esse tipo de controle é muito utilizado quando se pretende acompanhar o planejamento,

o que atesta que o mesmo esteja sendo cumprido em todas as suas exigências).

De acordo com Silva (1992, p. 84):

o conceito de controle revela sua importância e seu conteúdo permite:

- a) verificar se o planejamento e as ordens estão sendo obedecidos;
- b) assinalar as faltas e os erros cometidos;
- c) reparar as faltas e os erros e não permitir sua repetição.

Através das citações percebe-se que o controle é importante para a empresa, pois além de conferir se as atividades estão sendo elaboradas de acordo com o planejado é possível identificar falhas que estão ocorrendo no processo e assim corrigi-las. Na visão de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146) o controle deve ser realizado em todas as áreas da empresa:

o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica. Para que seja implementado com sucesso, o controle envolve quatro etapas:

1. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. reunir informações sobre o desempenho real;
3. comparar o desempenho real como previsto; e
4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

O controle possui suas características como a maleabilidade, a instantaneidade e a correção, conforme relata Silva (1992, p. 84). Seguindo o mesmo pensamento Damit e Moreno (1997, p. 105) explicam que “se o controle não for maleável, flexível, ele se tornará ineficaz e não produzirá os resultados que se pretendia quando da concepção do planejamento”. De acordo com a idéia de Damit e Moreno, percebe-se que se o controle não seguir essas características poderá tornar-se ineficaz. Já para Drucker (1991, p. 505):

são três as principais características dos controles em vigor nas empresas comerciais (ou em qualquer outra instituição social):

1. os controles não podem ser objetivos nem neutros;
2. os controles devem concentrar-se nos resultados;
3. os controles são necessários para os acontecimento mensuráveis e para os não mensuráveis.

O controle para ser eficaz deve ter as características específicas conforme explicam Damit e Moreno (1997, p. 105):

há fatores de controle que, se não existirem tornarão qualquer controle ineficaz. Qualquer que seja o controle que se queira determinar, repetimos, é preciso que existam as seguintes características: maleabilidade, instantaneidade, corrigibilidade.

A forma de controle deve ser simples como relata Drucker (1991), para que não tenha erros e ineficiência durante a realização do processo. Moreno e Damit (1997, p.105) ainda ressaltam que:

há fatores de controle que, se não existirem, tornarão qualquer controle ineficaz. Qualquer que seja o controle que se queira determinar é preciso que existam as seguintes características: Maleabilidade (É um fator importante porque dá ao controle a possibilidade de se adequar às necessidades da empresa e possibilita mudanças no controle, decorrente de alterações feitas no planejamento), Instantaneidade (Permite ao controle acusar de imediato as falhas e os erros encontrados ao se executar qualquer trabalho, contribui para que se possa proceder correções no processo, ou ainda no próprio planejamento), Corrigibilidade (É o que promove o reparo das falhas e/ou a correção dos erros detectados).

O controle segue uma classificação. Primeiramente são estabelecidos padrões, após é realizada uma avaliação de desempenho e em seguida vem a parte da correção caso tenha sido realizado algo de errado. Segundo Silva (1992, p. 85):

a classificação do controle quanto ao processo, isto é, quanto a forma de exercê-lo. São três etapas de acordo com a classificação seguinte:

1. estabelecimento de padrões (critérios ou normas de serviços);
2. avaliação de desempenho (comparar, medir ou verificar os resultados com o padrão);
3. correção dos desvios (corrigir os planos, modificar objetivos e mudar o pessoal).

O controle para ser realizado deve atender a sete requisitos, ou seja, “para que o administrador possa exercer o controle, os controles devem atender a sete requisitos: devem ser econômicos, expressivos, adequados, congruentes, oportunos, simples e operacionais”, conforme menciona Drucker (1991, p. 508)

Na mesma concepção Drucker (1998, p. 503) afirma que:

o controle quer dizer direção relaciona-se com expectativas, isto é, com o futuro. O controle é normativo e diz respeito àquilo que deve ser ele deve ser econômico, expressivo, adequado, congruente, oportuno, simples e operacional.

Desta maneira de acordo com Drucker (1998), entende-se que o controle deve ser adequado a empresa além de simples e econômico para a organização.

Na concepção de Silva Junior (2000, p. 19), “há controles que são específicos para cada tipo de atividade e diferem das empresas industriais, para as comerciais, para as de prestação de serviço”. Sendo assim percebe-se que para cada tipo de empresa existem controles diferentes, devido atividade que cada empresa executa. Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 80):

Reconhecidamente, o controle permanente é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento. Ignorar esse fato ou até mesmo menosprezar sua importância é como pilotar uma aeronave sem acesso constante às referências que indicam a que velocidade ou altitude se está voando, a que distância se está do destino, quanto de combustível resta no reservatório ou se a rota está dentro do planejado.

Deve-se ter um bom entendimento quanto a diferenciação de controles e formas de controles, pois de acordo com Catelli (1998), existem organizações que confundem controle com relatórios que seriam as formas de controle. Esses erros não ocorrem apenas em pequenas empresa, ocorrem em grandes organizações. Conforme relata Catelli (1998, p. 176):

As empresas comumente confundem a ação gerencial de controle com os instrumentos de controle. Quando pedimos aos gerentes que nos falem sobre o controle de sua área de responsabilidade, eles nos mostram um conjunto de relatórios: estatísticas de vendas, apontamentos da produção realizada, fluxos de entradas e saídas de caixa, e outros. Os relatórios que contêm as informações sobre resultados são instrumentos de controle, mas não são o controle. Os instrumentos não controlam; o controle é uma ação do gerente.

Sendo assim, entende-se que o controle não são os relatórios, planilhas e formulários que a empresa possui, estes são instrumentos de controle. O controle é a ação que os funcionários exercem.

2.7 DEFINIÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Os controles internos são de extrema importância para a organização, pois esse sistema permite que a empresa possua regras, normas e políticas para melhor

desempenho das atividades. O sistema de controles internos permite que a empresa possua informações mais adequadas e confiáveis para uma tomada de decisão, tornando-se mais difícil ou até evitando que o gestor tome uma decisão incorreta.

Com os controles internos dentro da organização os relatórios financeiros, contábeis e que demonstram a situação patrimonial da empresa, podem ser emitidos com mais agilidade e confiança nas informações nele contidas, tornando os processos da empresa mais eficientes. Os mais importantes objetivos do sistema controles internos segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 84) são:

- a. verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b. obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c. comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d. proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e diretores;
- e. prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- f. servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- g. registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- h. estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios;
- i. assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- j. assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
- k. permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Segundo Cassarro (1997, p.34):

O sistema de controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de sistemas, métodos e procedimentos adotados por uma empresa para a salvaguarda de seu patrimônio, a eficiência operacional e a exatidão e confiabilidade dos registros informações contábeis - financeiras.

Para a implantação de um sistema de controles na empresa é importante conhecer algumas diretrizes. De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 90), primeiramente “cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles”, pois uma empresa é diferente da outra, mesmo sendo organizações do mesmo setor, elas possuem características diferentes como na estrutura, cultura, objetivos,

metas, então desta maneira cada sistema de controle deve ser específico e de acordo com as necessidades de cada organização.

Ainda segundo os mesmos autores Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 90) outra diretriz que é importante observar é “por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa”, ou seja, é inútil a empresa ter um bom sistema de controle interno e o gestor não utilizá-lo corretamente, prejudicando a organização. Já na visão de Silva Junior (2000, p. 16):

controle interno, entendendo por tal todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: (a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; (b) os ativos tenham sua integridade protegida; (c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

Desta maneira percebe-se que controle interno pode ser o conjunto de processos e rotinas realizados na empresa na área administrativa e de contabilidade que fazem com que os funcionários utilizem como padrões da empresa. Seguindo o mesmo raciocínio os controles internos permitem realizar a salvaguarda dos ativos da empresa.

Ainda de acordo com Silva Junior (2000, p. 16), existem alguns elementos que compõem a definição de controle interno:

1. Quando falamos em todos os processos e rotinas, queremos dizer que devemos considerar não só as rotinas que fazem parte do sistema formulado especificamente para controlar ativos e as operações, mas também o que se pode fazer em termos de incorporar outros processos e rotinas ao esquema de controles mútuos, ou seja, a teia de procedimentos que se controlam a si mesmos. Então, é preciso que tomemos duas atitudes: (a) quando avaliamos o controle interno de uma empresa, devemos levar em conta os processos informais; e (b) quando nossa tarefa é a de formular a estrutura de controle interno de um cliente, precisamos definir esse tipo de rotinas informais ou subsidiárias, que compõem todo o sistema;

Seguindo o mesmo raciocínio, entende-se que controles internos não são apenas aquelas rotinas e padrões seguidos pela empresa. Podem ser considerados também como os procedimentos utilizados para controlar e corrigir os controles já existentes na organização. O autor Silva Junior (2000, p. 16) menciona que:

2. Adesão às políticas significa que a empresa tem de se certificar de que todo mundo trabalha como um time, remando para o mesmo lado. Essa atitude deve alastrar-se e “contagiar” todos os funcionários. Para tanto, um pouco como no Exército, todos têm que rezar pela mesma cartilha. Os procedimentos têm de ser uniformes e obrigatórios, e é a parte do esquema de controle interno assegurar - se de que todos os funcionários aderem a eles e não existe o perigo que os produtos ou serviços da empresa caiam no descrédito dos clientes e assim, que possam causar à organização perdas patrimoniais substanciais;

3. Proteger a integridade dos ativos é a função precípua e mais tradicional dos controles internos; portanto, não vamos estender – nos em especificações sobre função, já tão familiar para nós contadores e auditores;

Deste modo percebe-se que os controles internos são necessários para obter um padrão dentro da empresa, ou seja, para que todos os funcionários realizem suas atividades em prol do mesmo objetivo. Os padrões e rotinas são importantes para o melhor desempenho das atividades, pois nada adianta cada funcionário realizar sua atividade de um modo diferente sem uma rotina e sem padrão, isto tornaria mais difícil para a empresa alcançar seus objetivos. Outro elemento que compõe a definição de controles internos segundo Silva Junior (2000, p. 16) é:

4. A faceta do controle de garantia, a integridade e a adequação dos registros contábeis é menos conhecida e tem merecido menor atenção da parte de nós contadores e até administradores, não obstante a óbvia importância que tem para nós. Se considerarmos a contabilidade não só quanto a sua fidelidade de informar donos, acionistas, Estado e fornecedores (público externo), mas também quanto a seus objetivos de geração de informação gerencial (público interno), vamos compreender que a contabilidade é um mecanismo que deve coletar informações corretas, completas e acuradas sobre todas as operações, direitos e obrigações da empresa, tendo também por função registrar tudo isso de forma sistemática e de acordo com critérios predefinidos, representando assim uma ferramenta essencial de controle.

Segundo o autor, a contabilidade é considerada uma ferramenta muito importante de controle, é papel da contabilidade manter registros da empresa disponibilizando informações corretas e confiáveis sobre a situação do patrimônio quando necessário.

Ainda seguindo o mesmo raciocínio de Silva Junior (2000, p. 25), são apresentadas algumas sugestões de procedimentos relacionados a controles internos nas áreas de faturamento, clientes, e contas a receber, sendo que esses procedimentos já foram aplicados em empresas de pequeno porte. Entretanto é

preciso que esses modelos sejam utilizados como sugestão, pois uma empresa é diferente da outra e os modelos devem ser adequados de acordo com cada organização. A seguir, os procedimentos são citados por Silva Junior (2000, p. 25):

- ❖ Controles globais faturamento, reconciliando os relatórios da expedição com os montantes tomados como base para a liquidação de impostos (especialmente ICMS e ISS), e correlacionando os resultados desse procedimento com aqueles sugeridos no setor de estoque e vendas. Reconciliação de recebimento com os créditos constantes dos extratos bancários. Como nem sempre isto é possível, combinando – se com os controles sobre vendas à vista;
- ❖ Elaboração de conciliação periódica do saldo contábil global, com a localização dos documentos representativos dos créditos (as duplicatas): em carteira, descontadas, em caução, em cobrança nas filias, em cobrança especial ou judicial etc. Se relevante é possível, isto pode ser “amarrado” com informações obtidas das instituições financeiras e terceiros (empresas de cobrança e advogados, por exemplo);
- ❖ Revisão das contrapartidas dos lançamentos contábeis a crédito da conta de Duplicatas a Receber, investigando qualquer lançamento cujo débito seja efetuado em contas transitórias ou de resultados;
- ❖ Apresentação de detalhes de movimentação de clientes (todos ou os principais, de acordo com a composição desse universo), especificamente saldo inicial, vendas, descontos concedidos e saldo final. Esse tipo de relatório, apresentado periodicamente à Diretoria ou gerente que não tenha envolvimento com a venda ou com a concessão de créditos, permite a esses administradores perceber que possam estar excedendo os limites estabelecidos pelas políticas da empresa.

Tais procedimentos citados acima são exemplos de procedimentos que já foram adotados e utilizados em empresas de pequeno porte, demonstrando que os controles internos podem ser aplicados tanto em grandes quanto em pequenas empresas, ou seja, indiferente da estrutura da organização. Souza (2009, p. 60) apresenta um exemplo de modelo de controles auxiliares que podem ser utilizados em empresas de pequeno porte:

Plano de contas, controle de caixa, controle de banco movimento, controle de aplicação financeira, controle de contas a receber, controle permanente de estoques, controle de imobilizado, controle de fornecedores, controle de contas a pagar, controle de gastos provisionados, controle de receitas, controle de despesas.

Esses modelos são exemplos de instrumentos de controle que pode ser utilizado não apenas em grandes organizações como em pequenas empresas também.

2.8 CONTROLADORIA NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

De acordo com os autores Longenecker, Moore e Petty (1998), algumas empresas de grande porte possuem um gerenciamento fraco, porém a empresa de pequeno porte é extremamente vulnerável a essa fraqueza. Os mesmo autores ainda afirmam que “a ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas”.

Muitas empresas de pequeno porte encerram suas atividades em menos de um ano de existência no mercado. A quantidade dessas empresas de pequeno porte que fecham suas portas aumenta ainda mais quando o período é maior, ou seja, de cinco anos. (SOUZA, 2009)

O Sebrae-SP realizou uma pesquisa para identificar os principais motivos dessas organizações não permanecerem muito tempo no mercado. Na pesquisa foi diagnosticado que uma das principais causas fechamento dessas empresas são a falta de planejamento, problemas de gestão, falta de habilidade em conduzir os negócios (SOUZA, 2009).

Pode-se perceber que um dos motivos do fechamento dessas empresas é a falta de planejamento, sendo que o planejamento é uma etapa muito importante para a empresa, pois nele é estabelecido o que deverá ser realizado para alcançar os objetivos. Para Souza (2009, p. 29):

a empresa deve planejar muito bem seu negócio, pensando nos seguintes objetivos:

- Estabelecer uma clara direção do futuro;
- Mobilizar a empresa através de uma visão comum de sucesso e de referência para alcançá-la;
- Definir prioridades para facilitar a tomada de decisão gerencial;
- Determinar a melhor alocação de recursos para investimentos;
- Definir necessidades de rever a concepção atual de negócios;
- Antecipar mudanças a partir do conhecimento do ambiente onde atua, marcando presença no seu segmento de mercado;
- Cumprir a missão social implícita e inerente a qualquer organização; e
- Possibilitar a transformação de suas estratégias em ações efetivas e eficazes.

Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 419):

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse trabalho de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios.

A controladoria pode auxiliar essas empresas a ter um processo de gestão mais adequado, porém normalmente a controladoria está associada a grandes organizações, entretanto ela pode ser utilizada na empresa de pequeno porte, auxiliando no processo de gestão da mesma. Segundo Souza (2009, p. 45):

pode-se dizer que a controladoria como uma função de *staff*, além das grandes corporações, poderá ser utilizada junto às micro, pequenas e médias empresas em forma de controladoria terceirizada, contratada com períodos determinados, com horas contratadas, podendo ser por semanas, meses, trimestre, entre outras formas de parceria.

De acordo com Souza (2009), pode-se perceber que a controladoria pode ser utilizada em empresas de grande porte e em empresas de pequeno porte. Nas empresas de pequeno porte existe o *personal controller* que de acordo com Souza (2009, p. 48):

personal é uma palavra de origem inglesa que tem o significado de individual, particular, pessoal. Como o *controller* é o responsável e exerce as funções de controladoria, criamos a figura do *personal controller*, para dizer que é uma atividade desenvolvida com base num programa particular e especial de uma pequena organização [...].

O *personal controller* é o responsável pela controlaria dentro das organizações de pequeno porte, conforme relata Souza (2009, p. 46):

o responsável pela controladoria aplicada para pequenas empresas será definido por nós como *personal controller*, pois será o elemento que irá propor aos dirigentes empresariais o planejamento da organização, respeitará a subordinação junto ao principal empreendedor, auxiliará na implementação de um sistema de informações, acompanhando as variações ocorridas na gestão econômica, entre outras atividades, não sendo responsável por setores ou áreas, mas influenciando na tomada de decisão sobre os mesmos.

A controladoria juntamente com o *personal controller*, podem auxiliar os gerentes ou proprietários de empresas de pequeno porte para a realização do planejamento estratégico. Muitos proprietários ou gerentes de empresas dessas empresas até possuem planejamento, porém na maioria das vezes o planejamento realizado não é o ideal, ou seja, não é realizado adequadamente. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1998)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas algumas citações dos principais autores relacionados ao tema “a controladoria no processo de gestão das empresas de pequeno porte e a importância dos controles internos dentro dessas organizações”. Além das citações dos principais autores, foi utilizada uma pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2005).

A pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2005) foi o marco inicial, ou seja, foi o que motivou a escrever sobre o assunto, pois através deste estudo o Sebrae – SP (2005) diagnosticou os principais fatores que estavam influenciando para que a maioria das empresas de pequeno porte encerrassem suas atividades com menos de um ano de sobrevivência no mercado. Dentre estes principais fatores um deles era a falta de planejamento, ou seja, muitos empreendedores abrem suas empresas sem realizar planejamento algum, sem uma definição do que ele pretende obter no futuro.

O planejamento é muito importante para a empresa e deve ser realizado antes mesmo da abertura da mesma, no planejamento primeiramente deve estar bem definida qual é a missão da empresa, para que todos tenham conhecimento e ciência da razão pela qual a empresa está inserida no mercado.

Uma vez que a missão da empresa é definida, deve-se realizar uma análise ambiental, com intuito de diagnosticar a situação da empresa, identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Em seguida, diagnosticada a situação da empresa, é importante determinar as diretrizes, os objetivos que deverão ser alcançados e estratégias a serem realizadas para alcance dos objetivos.

O planejamento estratégico é muito importante para a empresa, pois ele permite criar cenários e simular situações futuras, para que a empresa esteja preparada para diversas situações e possua alternativas para uma tomada de decisão no futuro.

O planejamento estratégico é muito importante para a empresa de pequeno porte, sendo uma função gerencial básica e necessária, uma empresa que possui habilidade para realizá-lo pode obter mais sucesso que uma empresa que não realiza um planejamento. Através do planejamento o gestor poderá tomar uma decisão mais adequada ou até mesmo de sucesso.

Sendo assim, salienta-se que é muito importante para a empresa de pequeno porte realizar um planejamento antes da abertura da empresa e manter o planejamento como um ato contínuo dentro da organização, isto poderá permitir que a empresa permaneça por mais tempo no mercado e poderá evitar falhas na gestão.

Outro fator que foi diagnosticado na pesquisa do Sebrae – SP (2005) e que influenciou para o fechamento de algumas empresas de pequeno porte, são os controles internos inadequados, ou seja, muitas vezes a empresa utiliza um controle interno, porém o mesmo não é adequado para a organização. É muito importante que os controles internos utilizados dentro de uma empresa sejam adequados, caso contrário ele pode tornar-se ineficaz e acaba prejudicando a organização.

O controle interno para ser adequado a empresa ele deve possuir algumas características, como exemplo, maleabilidade, instantaneidade e corrigibilidade, ou seja, possuir maleabilidade para adequá-lo as necessidades da empresa, instantaneidade para identificar os erros cometidos e corrigibilidade para correção das falhas.

O controle é utilizado para saber se tudo está ocorrendo conforme o que foi planejado e auxiliam o gestor nas tomadas de decisões, neles são registrados tudo o que ocorre dentro da empresa. O controle interno é muito importante, pois através dele pode-se identificar os erros que estão ocorrendo dentro da empresa e desta maneira corrigi-los com intuito de melhorar os processos organizacionais. Um bom desempenho no processo organizacional pode gerar sucesso para a empresa e fazer com que a mesma permaneça por mais tempo no mercado.

Desta forma percebe-se que é de extrema importância que a empresa de pequeno porte possua controles internos adequados dentro da organização mantendo controle de tudo que ocorre na empresa. Através do controle pode-se saber se os resultados obtidos estão de acordo com o que foi planejado e corrigir os erros que são cometidos durante o processo organizacional. O controle interno é um instrumento de controle e o controle quem exerce é o gestor da empresa.

O planejamento e o controle citados acima são etapas do processo de gestão de uma empresa e como já foi mencionado anteriormente auxiliam no processo decisório. A ciência, assim definida por alguns autores, responsável pelo processo de gestão é a controladoria.

A controladoria pode ser utilizada como um órgão administrativo dentro da empresa, uma de suas funções é nortear o gestor para a busca da eficácia nas atividades que ocorrem dentro da organização. A missão da controladoria é auxiliar para que a empresa consiga alcançar seus objetivos e zelar para que a organização permaneça no mercado por mais tempo no mercado.

A controladoria pode ser utilizada não apenas nas grandes empresas, ela pode ser utilizada também nas empresas de pequeno porte auxiliando o pequeno empreendedor em vários aspectos, como exemplo, na tomada de decisão.

A controladoria se aplicada na pequena empresa poderá auxiliar o empreendedor na tomada de decisão, pois as informações mantidas na administração tendem a ser mais precisas e confiáveis, ou seja, o proprietário poderá tomar uma decisão mais adequada e confiável e obter sucesso e eficiência em seu processo decisório, conforme cita Padoveze (1998, p. 32), “a controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial [...]”, a controladoria pode auxiliar o pequeno empreendedor, na área administrativa disponibilizando informações corretas quando necessário para uma tomada de decisão.

A controladoria nas empresas de pequeno porte pode ser utilizada de forma terceirizada, ou seja, pode ser contratada uma empresa que preste este serviço apenas em alguns períodos. A pessoa responsável pela controladoria nestas empresas recebe um nome específico chamado *personal controller*, sua função é auxiliar os empreendedores e dirigentes de empresas a realizar o planejamento, ele também influencia nas tomadas de decisões.

Desta maneira para que uma organização possa desenvolver-se, ou permanecer por mais tempo no mercado é importante que seja realizado um planejamento, antes mesmo da abertura da empresa, os controles internos também influenciam no desenvolvimento dessas empresas e devido a isso é importante que a mesmo seja adequado à organização.

A utilização de métodos como a controladoria é muito importante e auxilia o pequeno empreendedor para que o mesmo tenha mais conhecimento sobre sua empresa e sobre o que ocorre fora da organização, como exemplo, nas questões econômicas. A controladoria poderá auxiliar também para a tomada de uma decisão correta, pois com isto o empreendedor deixará de tomar decisões sem saber o que

está ocorrendo na empresa com informações incorretas e levando a empresa à falência em pouco tempo de mercado.

Desta maneira após a pesquisa acima realizada pode-se analisar que a controladoria pode ser utilizada no processo de gestão das empresas de pequeno porte, como forma de planejamento, execução e controle, outra forma seria através de serviços terceirizados.

Os benefícios que a controladoria pode gerar para essas empresas são diversos, como exemplo, o auxílio e suporte ao gestor na tomada de decisão permitindo que o mesmo tome uma decisão mais adequada, as informações quanto à situação patrimonial da empresa que podem ser diagnosticadas com mais precisão e confiabilidade. A controladoria permite zelar pelos ativos da empresa e busca a otimização dos resultados.

Através da controladoria no processo de gestão a empresa de pequeno porte poderá desenvolver um planejamento estratégico, controlar suas atividades e obter eficácia nas atividades que são desenvolvidas na organização, além de eficácia gerencial.

Os controles internos são muito importantes para a empresa de pequeno porte, pois é através deles que são realizados os registros de tudo o que ocorre na organização, permitindo que sejam disponibilizadas informações mais precisas e confiáveis para o gestor quando ele tomar uma decisão.

Os benefícios dos controles internos são vários e diversos, como exemplo, registro das informações, disponibilizar informações mais corretas, confiáveis e precisas, permite ao gestor identificar se tudo está ocorrendo conforme o que foi planejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESTA JUNIOR, A. H. F. **Contabilidade superior**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1970.

CASSARRO, A. C. **Controles internos e segurança de sistemas**. São Paulo: Editora LTR, 1997.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2001.

CATELLI, A. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. C. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, processo e prática**. 3. Ed. São Paulo: Editora Makrons Books, 2000.

DAMIT, A.; MORENO, A. **Administração e controle**. Belo Horizonte: Editora Nova Alvorada Edições Ltda, 1997.

DRUCKER, P. F. **Introdução a administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

FAYOL, H. **General and Industrial Management**. Londres: Editora Sir Issac Pitman and Sons, 1949. Traduzido por NEWPORT, M. G.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1997.

JAMES, A. F. STONER, **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Editora Makron Books, 1998.

MOSINANN, C. P.; FISCH S. **Controladoria**: Seu Papel na Administração de Empresas. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.

OLIVEIRA, L. S. **Tratando de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, L. C.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Editora Thomsom, 1998.

PEREZ JUNIOR, H. J.; PESTANA, O. A.; FRANCO, C. P. S.; **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SILVA, A. T. **Administração e controle**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1992.

SILVA JUNIOR, J. B. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2000.

SOUZA, L. C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Editora Juruá, 2009.

TREWATHA, R. L. **Administração: funções e comportamento**. São Paulo: Editora Saraiva, 1979.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1993.