

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

CLEITON ROBERTO DE OLIVEIRA

**A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA E DO PLANEJAMENTO PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

CURITIBA

2015

CLEITON ROBERTO DE OLIVEIRA

**A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA E DO PLANEJAMENTO PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito pra conclusão de Especialização em Controladoria, Departamento de Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2015

Dedicatória

Dedico a minha esposa, pelo apoio, incentivo, contribuição e compreensão voltada a mim durante o curso. A todos aqueles que de certa forma colaboraram, direta ou indiretamente para que eu chegasse até aqui, e acreditaram em minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de luz e sabedoria por ter sempre iluminado meu caminho para que eu pudesse concluir mais essa etapa na minha vida pessoal e profissional. Sem Deus eu nada seria.

A minha esposa Fernanda, pela tolerância e paciência, que me incentivou em todos os momentos fazendo com que eu perseverasse.

Agradeço a minha mãe Elza e minha família, qual me vê com sentimento de orgulho e exemplo, quais eu prometo não decepcioná-los.

Meu muito obrigado a todos.

RESUMO

As micros e pequenas empresas representam 99% da malha empresarial nacional. Com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre essas empresas, é cada vez mais necessária uma política especializada de gestão. Muitos desses empresários não são preparados para isto, dessa forma, o contador passa a ser o mais procurado e tem de responder a essas questões e auxiliar cada vez mais os empresários, desta forma a controladoria, representada pela figura do controller vem a cada dia crescendo e ganhando mercado. A Controladoria se torna responsável pelas informações que apóia o processo de planejamento e realiza o controle da gestão no intuito de otimizar os resultados e demonstrar o desempenho organizacional. O objetivo deste trabalho é analisar de que forma podemos aplicar os conhecimentos da controladoria para micro e pequenas empresas diante de suas limitações. A metodologia utilizada inclui pesquisas bibliográficas e documental.

Palavras-chave: Controladoria, Planejamento, Micro e Pequena Empresas.

ABSTRACT

The micro and small enterprises represent 99% of the national business fabric. With the constant changes and increases in competitiveness between these companies, a specialized management policy is increasingly necessary. Many of these entrepreneurs are not prepared for this, therefore, the counter becomes the most wanted and has to answer these questions and more and more help entrepreneurs, so the controller, represented by the controller figure is growing every day and gaining market share. The Comptroller becomes responsible for the information that supports the planning process and performs the control of management in order to optimize results and demonstrate organizational performance objective is to examine how we can apply the knowledge of the controller for micro and small companies before their limitations. The methodology includes bibliographic and documentary research.

Keywords: Controlling, Planning, Small and Medium Enterprises.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	PROBLEMA	5
1.2	OBJETIVOS	5
1.2.1	Objetivo geral:	5
1.2.2	Objetivos específicos	5
1.3	JUSTIFICATIVA	5
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	6
2.	METODOLOGIA	8
3.	QUADRO TEÓRICO	10
3.1	Controladoria	10
3.1.1	Objetivos da controladoria	11
3.1.2	Fundamentos da Controladoria	12
3.1.3	A Controladoria como Ciência	13
3.1.4	Missão da Controladoria	14
3.1.5	Estrutura da Controladoria	17
3.1.6	Controladoria como Unidade Administrativa	17
3.1.7	Atividades da Controladoria	18
3.1.8	Posição Hierárquica da Controladoria	21
3.1.9	O Controller	23
3.2	Perfil do <i>Controller</i>	24
3.2.1	A Controladoria no Processo de Gestão	25
3.3	EMPRESAS (Definição geral sobre empresa)	26
3.3.1	MICROEMPRESAS E EMPRESAS	27
3.3.2	A importância das pequenas e médias empresas na economia	29
3.3.3	Estudo do SEBRAE	30
3.3.4	A relação do Governo com as pequenas empresas, através da lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	31
3.3.5	Aspectos que dificultam a gestão de uma pequena empresa	35
3.3.5	Planejamento	37
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	64
	REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre as empresas, devido ao grande número de empresas que nascem a cada dia, tende a buscar o máximo de desempenho e de controle empresarial.

Desta forma precisam os gestores escolher as melhores alternativas de ação que visa alcançar os seus objetivos, e garantir a continuidade e sobrevivência das empresas, além de seu crescimento.

Através deste trabalho pretende-se demonstrar em conceitos gerais que envolvem a área de controladoria e sua importância na sobrevivência das pequenas e médias empresas, tanto com uma visão de curto como de longo prazo.

De acordo com Catelli (2003), os objetivos da controladoria, visando à missão estabelecida, são: Promover a eficácia organizacional; viabilizar a gestão econômica; promover integração das áreas de responsabilidade. Assim a controladoria deve informar, influenciar, organizar e instruir a administração na consecução de seus objetivos.

Dessa forma, a controladoria passa a contribuir como área de responsabilidade, ao lado das demais áreas que compõem a empresa para cumprir os objetivos definidos e manter a continuidade da organização. De forma importante no papel da gestão, a controladoria está interligada com todas as áreas de um negócio, como vendas, suprimentos, produção, finanças, recursos humanos etc. Essas áreas atuam de forma independente, porém visando a um único objetivo comum.

Compreende-se assim que a controladoria é ferramenta de apoio à gestão, dando ênfase à sua importância nas tomadas de decisões.

A escassez de informações básicas, aliadas ao despreparo de muito desses empresários das pequenas e médias empresas, bem como o não acompanhamento dos relatórios gerenciais e demais informações contábeis, fatores que mais contribuem para que as a tomada de decisões sejam equivocadas, perdendo tempo e causando desgastes tantos comerciais quanto financeiro.

1.1 PROBLEMA

As Pequenas e Médias empresas são de extrema relevância ao sistema econômico de nosso país, diante de um cenário onde muitas empresas que iniciam suas atividades não conseguem se manter, sendo assim o problema de pesquisa a ser analisado é: quais as dificuldades de implantação da controladoria em pequenas e médias empresas no Brasil, diante das limitações existentes neste tipo de empresa?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos demonstrados a seguir, foram divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral:

Analisar as dificuldades de implantação de Controladoria em PMEs.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

1. Demonstrar como a controladoria pode contribuir para o apoio e o suporte na gestão das PMEs.
2. Identificar quais os custos e benefícios da implantação da área para essas empresas.
3. Verificar os principais artigos científicos publicados na área de controladoria, com base em estudos de casos de pequenas e médias empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Através do tema escolhido, tem por objetivo demonstrar a importância da controladoria como ferramenta necessária à tomada de decisão nas organizações de pequeno e médio porte, e quais os benefícios gerados, particularmente, como pesquisador, busco além de aumentar o conhecimento na área, também, a

realização profissional na aplicação dessa pesquisa, através da resolução de problemas da organização e melhoria de sua gestão.

Para Raza (2008, p.16), “A falta de informações é o grande vilão nas pequenas empresas e empresas de pequeno porte”. Muitos empreendedores possuem o capital e resolvem montar um negócio desconhecendo todos os outros fatores necessários ao sucesso do empreendimento, tais como, o controle do capital de giro, relação entre despesas e receitas, os custos inerentes à continuidade do negócio, dentre outros.

Outro fator importante que contribui para a mortalidade das pequenas empresas é que os proprietários em sua maioria não utilizam a contabilidade como ferramenta de administração do negócio. Esse fato está ligado muitas vezes a escassez de recursos financeiros para contratar assessoria específica e é um dos fatores que contribui para isso (MARION, 2005).

Porem, ainda, uma das principais justificativa de insucesso é, fato de destaque no Brasil, o excesso de impostos e obrigações acessórias que as empresas estão obrigadas a fornecer ao governo durante sua existência.

Segundo o SEBRAE no ano de 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Para o Sebrae, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta em linhas gerais o tema trabalhado, o problema, os objetivos, e a justificativa, os procedimentos metodológicos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, uma revisão bibliográfica dos fundamentos, da estrutura e das funções da Controladoria. Abordando a controladoria como ciência, sua

missão e objetivos, sua estrutura e posição hierárquica na organização. Define a pessoa do *controller*, como seu perfil, suas habilidades e sua atuação. E demonstra a controladoria no processo de gestão.

No terceiro capítulo são abordadas as características das pequenas e médias empresas, sua importância sócio-econômica e os fatores de sobrevivência e mortalidade. Também são descritas as pequenas e médias empresas no Brasil

No quarto capítulo são descritas em breve resumo sobre os aspectos conceituais do Planejamento, definição, características do planejamento e tipos de planejamento.

Finalizando, são apresentadas as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas

2. METODOLOGIA

Para Gonçalves e Meirelles (2004, p. 91) “metodologia é a ciência que estuda os métodos de investigação e a apresentação de resultados científicos”. A metodologia adotada neste trabalho se divide em três partes, a primeira consiste em uma pesquisa exploratória, a segunda parte trata-se da pesquisa qualitativa, na terceira parte analisam-se os dados das publicações de artigos sobre controladoria em pequenas e médias empresas no Brasil.

Metodologicamente esta pesquisa classifica-se como descritiva qualitativa de cunho bibliográfico. Segundo GIL, 1991, p.48 “a pesquisa bibliográfica apresenta a análise das diversas posições acerca de um problema, e costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.”

Esta pesquisa será realizada ainda por meio de livros especializados em controladoria, artigos, revistas e documentos eletrônicos da *internet*.

De acordo com Costa (2001, p. 31) “o objetivo de uma pesquisa exploratória, em geral, e como o próprio nome sugere, é a identificação e a construção de hipóteses que possam ser úteis a estudos posteriores”. O mapeamento dos artigos, teses e dissertações sobre a securitização no Brasil nos últimos dez anos, nos permitirá fazer um acompanhamento da evolução da teoria e da prática utilizada nestes trabalhos acadêmicos, proporcionando uma visão do que já vem sendo estudado sobre o tema e do que ainda poderá ser estudado. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004, p. 58) “O estudo exploratório pode ser entendido como um processo investigativo que leva ao diagnóstico – descoberta do verdadeiro problema,...”.

A pesquisa qualitativa é globalizada, procura identificar a situação como um todo e levantar todas as várias possíveis (Costa, 2001). Na terceira parte, a análise bibliométrica da produção científica sobre securitização no Brasil no período de 2004 a 2013. De acordo com Fonseca (1986, p.20) “Em todos os campos do conhecimento, a medida é uma forma superior de abordagem. É oportuno constituir, num conjunto coordenado, as medidas relativas ao livro e ao documento: a Bibliometria”. A análise bibliométrica consiste em fornecer informações, sobre o que já se conhece de um determinado tema, capazes de orientar e desenvolver a busca pelo conhecimento (Cruz et al. 2010). A bibliometria incide no estudo da evolução do curso da escrita de determinado tema, verifica como vem sendo abordado e em que

escala está sendo publicados trabalhos científicos relacionados ao tema em questão, segundo Fonseca (1989, p.10). “os estudos bibliométricos podem ser classificados em nacionais ou macrobibliométricos, e especializados ou microbibliométricos”. Enquanto nos estudos macrobibliométricos a análise estatística se aplicaria à produção bibliográfica de uma nação, nos estudos microbibliométricos a análise estatística se restringiria a uma determinada ciência ou campo do conhecimento científico e humanístico (Fonseca, 1989).

A identificação das Unidades de Análise e as Unidades de Observação é um aspecto de extrema importância para o bom desenvolvimento da pesquisa. As Unidades de Observação consistem em identificar os elementos que serão submetidos ao problema de pesquisa, enquanto as Unidades de Análise consiste em delimitar o campo de atuação das unidades de observação. (Gonçalves e Meirelles, 2004). Com base nos dados levantados e analisados será possível demonstrar o desenvolvimento e a evolução da teoria e prática dos artigos acadêmicos publicados relacionados à Controladoria no Brasil.

3. QUADRO TEÓRICO

3.1 Controladoria

A partir de 1920 inicia-se um crescimento do conhecimento contábil tanto em auditoria como em mensuração e gestão. Kaplan e Norton (1997, p. 21) resumem em uma frase essa abordagem: “O que não pode ser mensurado não pode ser gerenciado”.

A partir de então a Controladoria surge como evolução natural da Contabilidade praticada nos dias atuais, cujo campo de atuação é as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Beuren (2002) atribui o desenvolvimento da Controladoria a três fatores:

Verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades.

A Controladoria deve estar sempre atenta à missão da empresa. Menezes (2001, p. 85) citando Riccio e Peters, afirma que: “a Controladoria, ao posicionar-se de maneira firme e ativa no processo de planejamento e controle, embute-se no suporte à garantia da missão da empresa”.

Historicamente diz-se que a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com fusões ocorridas entre as empresas criadas, formando grandes organizações e conseqüentemente aumentando a complexidade de suas atividades. No Brasil a função Controladoria foi incorporada à prática empresarial com a instalação das multinacionais americanas no país.

Mendes (2002, p. 51), relata que: “Após o crash da Bolsa de Nova York, em 1929, a profissão contábil torna-se focada na proteção do investidor minoritário e nos aspectos fiscais e legais da organização, portanto, voltada aos usuários externos da informação contábil.”

Conceitualmente, de acordo com Mosimann e Fish (1999, p. 99), a controladoria pode ser explicada como “o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para a eficácia.”

Peleias (2002, p; 13) define a Controladoria como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

O autor também cita algumas formas de decisão em relação à organização, dentre elas, “critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades”, buscando assegurar eficácia nas diversas áreas organizacionais da empresa.

A interdisciplinaridade de conhecimentos gerados pela Administração, Economia, Informática, Estatística e Contabilidade gera a Controladoria, com abrangência diversificada em prol das organizações, a partir do fornecimento de informações que promovam um processo decisório qualificado e consistente.

3.1.1 Objetivos da controladoria

O objetivo principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.

Define-se, dessa forma, que os principais objetivos e funções da controladoria são:

Desenhar, implantar e manter estrutura de informação que oriente o desempenho dos gestores.

Coordenar o processo de planejamento e controle, e a padronização de procedimentos de mensuração.

Garantir a informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados, identificar ações corretivas. Verificar se as áreas estão identificando as potencialidades e fraquezas da Empresa perante oportunidades e ameaças.

Garantir o cumprimento do processo de tomada de decisão. Responsabilizar-se pela coordenação da elaboração do planejamento (Orçamento, Procedimentos, etc.);

Atuar em conjunto com as demais da elaboração de atribuições e responsabilidade para cargos de decisão dentro da organização.

Responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela empresa. Monitorar o controle do desempenho das unidades a partir de interação com as mesmas.

Estruturar e coordenar métodos eficientes de comunicação entre as unidades, e destas com a alta direção. Promover a Garantia Patrimonial e o Controle Interno; e responsabilizar-se pelos graus de eficiência e eficácia da Empresa como um todo, base para avaliação de desempenho.

Dessa maneira a Controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo de auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizacionais de qualquer setor da economia.

Porém, apesar de traduzir-se em facilitador do processo de gestão, alguns autores pressupõem que a Controladoria não pode subsidiar o segmento econômico

15

das microempresas, alegando alguns pressupostos: custos são elevados; estrutura e organização insuficiente da empresa de pequeno porte; e, principalmente formação gerencial deficiente de seus administradores. Dessa forma, à micro e pequena empresa cabe apenas a utilização de serviços de contabilidade terceirizada, que se vinculam apenas a cuidar das obrigações fiscais das empresas, ausentando-se de todas as informações gerenciais.

Nesse sentido, leva-se a seguinte questão se deve, ou não, existir nas PMEs uma área específica, denominada Controladoria. Sobre isso, Fernandes (2000, p.168) trabalha com o fato de que “a atividade de Controladoria é um conjunto de processos organizados de uma forma lógica, mas não depende da existência de um órgão específico [...]”. De forma semelhante, Mambrini *et al* (2002, p.45) argumentam que “a Controladoria existirá em uma empresa, quer sua estrutura organizacional a tenha ou não como unidade administrativa”.

Considerada como ponto de apoio à gestão, Mosimann e Fisch (1999, p.88) enxergam a Controladoria como um órgão “[...] com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa”. Para os mesmos autores, em outro enfoque, a Controladoria é vista “[...] como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”. Isso corrobora o posicionamento de Brito (2000), para quem cada organização tem o seu próprio desenho para essa unidade organizacional.

3.1.2 Fundamentos da Controladoria

Com o aumento da complexidade das operações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da Controladoria como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta das várias áreas existentes na empresa.

3.1.3 A Controladoria como Ciência

O corpo de doutrinas e conhecimentos à gestão econômica de uma organização confere à Controladoria o *status* de ciência. Ela pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos, oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das organizações de forma a orientá-las para a eficácia (PFALTZGRAFF, 1965).

O aparecimento da Controladoria decorre da evolução da ciência contábil, aliada aos princípios, pressupostos, métodos e procedimentos oriundos de outras ciências que têm como foco de interesse as entidades econômicas.

Para Padoveze (2003, p.3), “a Controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude”.

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam duramente o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas (CATELLI, 2001, p.344).

Sendo considerada uma ciência contábil evoluída, a Controladoria é formada por conceitos, instrumentos e responsabilidades que fazem dela uma unidade administrativa que desempenha um conjunto de atividades em uma organização. Como se vê, a definição da Controladoria envolve duas correntes: uma a vê como ciência e outra como unidade administrativa.

Sendo a Controladoria, a unidade administrativa responsável pelo monitoramento da eficácia da organização, entende-se que o seu ponto-chave é o lucro, como medida da eficácia empresarial, e sua atividade consiste em apoiar a

alta administração de modo a assegurar a obtenção do resultado planejado pelos gestores. Vista como uma unidade administrativa, a Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia e demais aspectos econômicos (gestão de impostos, por exemplo) na organização.

Enquanto ciência com origem em vários ramos do conhecimento, a Controladoria assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle. Como pode ser observado, a Controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo o processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, objetivando com isto a otimização de resultados.

3.1.4 Missão da Controladoria

A Controladoria, atuando como unidade administrativa, tem por missão assegurar a eficácia da empresa e zelar pela sua continuidade, se posicionando como peça fundamental no processo de gestão empresarial.

Mosimann e Fisch (1999) entendem que a missão da Controladoria consiste em otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade por meio da integração dos esforços das diversas áreas. Catelli (2001) afirma que a Controladoria, por ser a única área com visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à otimização do todo, tem como missão assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Cabe à Controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados. Quando do planejamento das atividades empresariais, a empresa espera atingir determinados objetivos econômicos para satisfazer os acionistas do empreendimento, e esses objetivos são o ponto central de atuação da Controladoria (PADOVEZE, 2003, p.35).

Conforme postulam Padoveze, Catelli, Mosimann, Fernandes e outros autores consultados dentro da literatura existente, é possível apontar três enfoques diferentes de missão para a Controladoria.

- 1º) otimização do resultado econômico;
- 2º) coordenação de esforços para busca de um resultado sinérgico;
- 3º) suporte ao processo de gestão.

1 - Enfoque na otimização dos resultados econômicos :

Autores	Tipo de enfoque
Peleias (2002, p.16) e Guerreiro <i>et al</i> (1997, p.10)	Assegurar a otimização do resultado econômico global da organização.
Oliveira <i>et al</i> (2002, p.18)	Otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.
Oliveira (<i>in</i> CATELLI, 2001, p.173)	Viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa.
Mosimann e Fisch (1999, p.90)	Otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas
Crozatti (1999, p.20)	Responsável pela eficácia econômica da mesma.

2 - Enfoque na coordenação de esforços e resultado sinérgico:

Autores	Tipo de enfoque
Figueiredo e Caggiano (2004, p.26)	Zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.
Figueiredo e Caggiano (2004, p.41)	Zelar pelo bom desempenho da empresa, ministrando as sinergias existentes entre as áreas em busca de maior grau de eficácia empresarial..
Andrade e Peleias (2003, p.30)	Assegurar a otimização do resultado econômico global da empresa, conduzindo os gestores, com objetivos e anseios diferentes, à conversão dos seus esforços para um objetivo comum: alcançar a eficácia da empresa.
Mosimann e Fisch (1999, p.89)	Esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização; coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

3 - Enfoque no suporte ao processo de gestão.

Autores

Padoveze (2004, p.34)

Tipo de enfoque

Suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação.

Fernandes (2000, p.51)

Assessorar a gestão da empresa, integrando as diversas áreas com o fornecimento de informações que auxiliem os gestores no processo decisório, norteando-os na busca da eficácia.

Anderson e Schmidt (1961, p.3)

Subsidiar, com informações, o processo administrativo em todos os seus níveis.

Conforme a figura abaixo, Padoveze (2003) demonstra o resumo da Controladoria dentro da organização com sua missão e sua relação com as demais áreas da empresa.

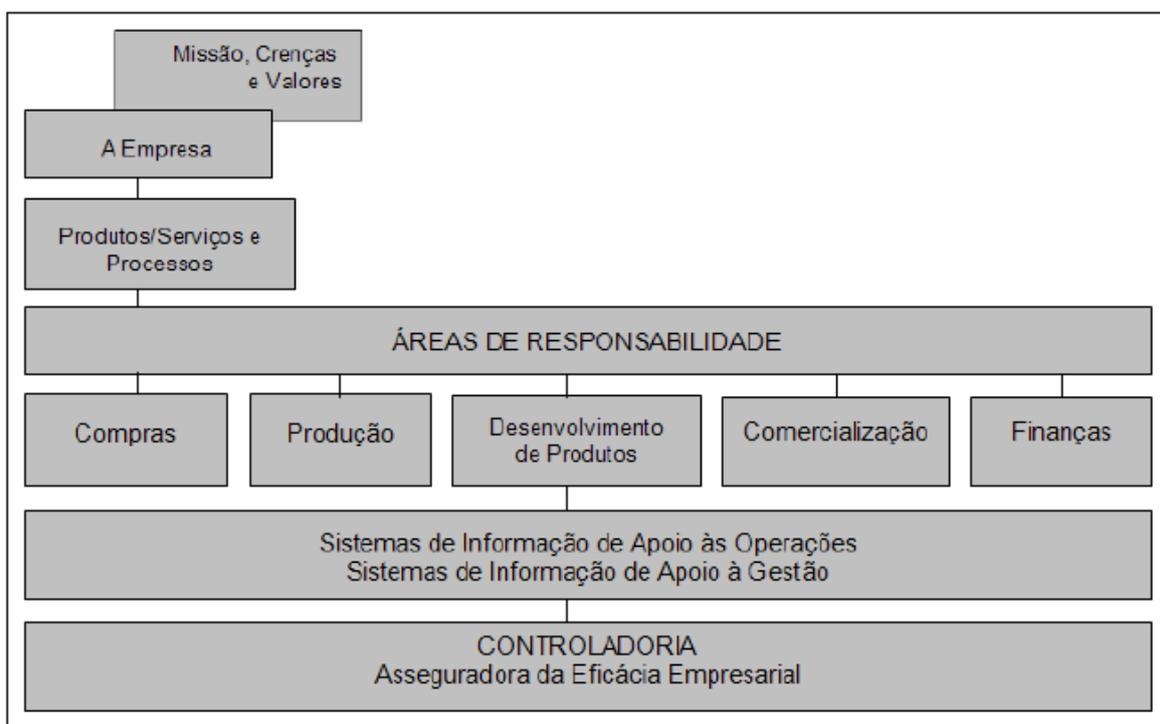


Figura 1 – Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa

Fonte : adaptado de Padoveze (2003,p.35)

Pode-se constatar, desta forma, que a missão tem função e caráter permanente na empresa, e os demais órgãos existentes são peças chaves no auxílio do cumprimento da missão.

3.1.5 Estrutura da Controladoria

As empresas, independentemente de porte e segmento, deveriam ter a controladoria na sua estrutura organizacional, como um de seus maiores desafios, assegurar a eficácia de sua gestão.

Para tanto, necessita que suas informações sejam pontuais e integradas e que, aliadas a uma visão sistêmica e de futuro de seus gestores, facilitem o processo decisório.

Como unidade administrativa, a Controladoria deve atuar como elo entre todas as áreas, garantindo, por meio de informações e critérios padronizados, as análises sobre os resultados e desempenhos econômicos gerados para diagnosticar a eficácia e o andamento do negócio.

A Controladoria serve como órgão integrador e facilitador da atuação eficaz dos gestores (YOSHITAKE, 1982).

3.1.6 Controladoria como Unidade Administrativa

Devido à expansão dos negócios em várias empresas e o conseqüente aumento de sua complexidade, houve a necessidade da criação da Controladoria.

Assim, a alta administração da empresa delega mais autoridade e responsabilidades ao executivo financeiro, ampliando sobremaneira, a dimensão de suas atribuições.

Para Padoveze (2004, p.3)

a Controladoria é a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto de Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência de controle em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro -, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Oliveira *et al* (2002) compreende que a Controladoria deve ser entendida como um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e

contábeis de uma determinada organização. Para os autores, a Controladoria deve estar capacitada para:

- _ organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- _ manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- _ exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da organização.

Assim pode ter a noção da Controladoria como um todo, visualizando o que é, o que faz e para que serve a Controladoria, enquanto uma unidade organizacional.

O que é Controladoria ?

- É um órgão administrativo, podendo ser compreendido como um setor, área, uma unidade e departamento.
- É um sistema de controle gerencial
- É de função informativa e analítica

O que faz a Controladoria ?

- Registra os fatos ocorridos no negocio
- Processa informações
- Acumula, analisa e informa dados financeiros e estatísticos
- Coordena e se responsabiliza pela gestão econômica da empresa
- Estabelece planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis.

Para que serve a Controladoria ?

- Dar suporte ao processo de gestão
- Direcionar as atividades empresariais na consecução de seus objetivos.
- Levar empresa a maior eficácia.

3.1.7 Atividades da Controladoria

Como a Controladoria é o órgão responsável pelos sistemas de informações da empresa e pelos resultados a serem alcançados, cabe a ela a responsabilidade de fiscalização em todos os setores da organização, corrigindo possíveis falhas que venham a acontecer nos planejamentos traçados e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Segundo Padoveze (2003), a Controladoria pode se estruturar em duas grandes áreas:

1ª) a área contábil e fiscal, responsável pelas informações societárias, fiscais e pelas funções de guarda de ativos, tais como demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários;

2ª) a área de planejamento e controle, que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da Controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo acompanhamento do negócio. Esse setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos, e utiliza pesadamente os sistemas de informações de apoio às operações. É o setor que possibilita ao *controller* sua efetiva participação no processo de planejamento estratégico.

Essa estrutura compreende basicamente todos os instrumentos de planejamento e controle das atividades da organização. Assim, para Oliveira *et al* (2002) as estruturas de planejamento e controle da Controladoria devem estar incorporadas às atribuições relativas à gestão de negócios, que compreendem questões orçamentárias, de projeção e simulação.

Essa estrutura compreende basicamente todos os instrumentos de planejamento e controle das atividades da organização.

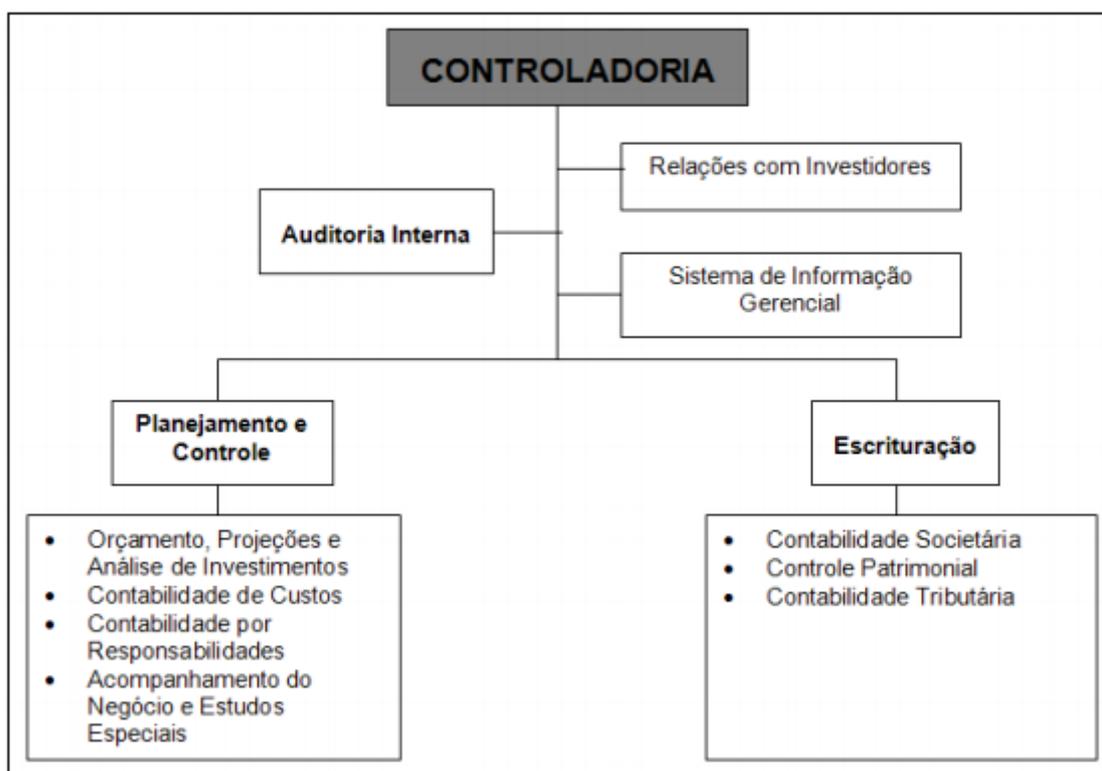
Desta forma, para Oliveira *et al* (2002) as estruturas de planejamento e controle da Controladoria devem estar incorporadas às atribuições relativas à gestão de negócios, que compreendem questões orçamentárias, de projeção e simulação.

Na estrutura de planejamento e controle, Padoveze (2003) entende ser imprescindível que um setor se responsabilize pelo que se denomina acompanhamento do negócio. Diante disso, a Controladoria deve ser responsável

pelos dados estatísticos usados para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeções de cenários, assim como pela elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos e demais atividades.

De acordo com o autor, essa estrutura utiliza maciçamente os sistemas de informações de apoio às operações, tornando imprescindível à participação do controller no planejamento estratégico.

Demonstra-se pela figura abaixo a forma de estruturação da Controladoria em uma organização.



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003,p.37)

3.1.8 Posição Hierárquica da Controladoria

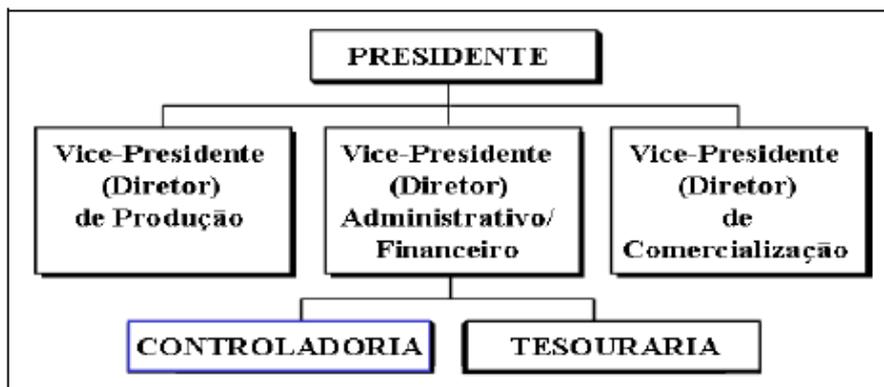
A posição do órgão Controladoria na estrutura organizacional de uma empresa pode ser compreendida sob duas abordagens diferentes:

1ª) a quem a Controladoria está ou deve estar subordinada no organograma da empresa;

2ª) se exerce autoridade de linha ou se é um órgão de *staff*.

Padoveze (2004) entende que a Controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser melhor caracterizado como de linha, apesar de suas funções, em relação às demais atividades internas da companhia serem características de um órgão de apoio.

Graficamente representada a figura abaixo ilustra, segundo Padoveze (2003), a posição da Controladoria na organização.



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003,p.34)

Com esse mesmo raciocínio, Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a Controladoria é comumente classificada como órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e é responsável por seus resultados. Com isso, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Por outro lado, Peleias (2002, p.16) explica que “[...] os gestores de outras áreas podem ser levados a pensar que os sacrifícios e dificuldades serão maiores para suas áreas do que para aquela à qual a Controladoria se subordina”. Assim, caso a Controladoria esteja subordinada a áreas que respondam por parcelas do resultado da empresa, pode não existir isenção de atuação e há um problema de impacto comportamental. Entende ainda o autor que, para a Controladoria ter isenção na orientação às decisões, ela não deve estar vinculada às áreas de responsabilidade que realizam os negócios.

Nessa mesma linha, Catelli (2001) diz que a Controladoria é um órgão na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos. Neste caso, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Sugere então o autor que a Controladoria deveria, na estrutura organizacional, ser uma Diretoria, autônoma, independente, e reportada apenas à presidência da empresa, conforme ilustrada na figura abaixo.



Fonte: Adaptado de Catelli (2001)

Evidencia assim, as opiniões entre diversos autores em que defendem a controladoria como um órgão de Staff, e outros, como órgão de linha.

3.1.9 O Controller

A figura do *controller* em 1920 ele já aparecia nos organogramas das administrações centrais da General Motors como *Comptroller*” e na Dupont, em 1921, como *Treasurer Assistant Comptroller*”. “O *controller* é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas que afetam o status econômico desta sociedade” (PETERS, 2004, p.2).

O *controller* surgiu no início do século XX, dentro da evolução administrativa das grandes corporações americanas, como executivos de confiança, bem como proprietários e acionistas majoritários, normalmente dirigentes de organizações. Entende-se que originalmente tinha como responsabilidade realizar um rígido controle de todos os negócios das filiais localizadas dentro ou fora dos EUA. Já no Brasil essa função só se desenvolveu com a instalação de empresas multinacionais americanas. (FERREIRA JUNIOR, 2007, p.10)

De acordo com Schmidt (2002), a função do *controller* surgiu no Brasil com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. Na época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos

responsáveis por essa área, visando o desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade e manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

3.2 Perfil do Controller

O *controller* é definido pelo IFAC (*International Federation of Accounting*) como um profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações, tanto financeiras quanto operacionais, para uso da administração de uma empresa nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

Por sua vez, Atkinson *et al* (1997, p.1) definem o *controller* como “o executivo de finanças e contabilidade em uma organização, que prepara e interpreta informações financeiras para administradores, investidores e credores”.

Siqueira e Soltelinho (2001), em pesquisa realizada nos anúncios de classificados do Jornal do Brasil, citam que em 1962 foram localizados os primeiros anúncios procurando *controllers*.

O primeiro anúncio demandava profissionais com perfil de conhecimento dos princípios contábeis americanos, legislação brasileira para ser o responsável pela tesouraria. As demandas foram variando ao longo dos anos e, em 1999, último ano pesquisado, o perfil desejado para as vagas de *controller* oferecidas era daqueles que desempenhassem as seguintes funções:

- _ planejamento para o controle;
- _ relatórios e interpretação;
- _ administração tributária;
- _ relatórios para o governo;

Schmidt (2002) acredita que o *controller* deve ter capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado.

É ao controller, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa. No entanto, não é atribuição sua dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa (SCHMIDT, 2002,p.23).

Dentro do papel básico de fornecer informações para o processo decisório, o *controller* pode atuar de forma influenciadora junto aos gestores, comprovando, dessa forma, sua responsabilidade e importância no processo decisório e, conseqüentemente, na condução dos negócios da empresa. Falando sobre o perfil dos profissionais da Controladoria, Figueiredo e Caggiano (2004, p.27) afirmam que “este campo de atuação requer profissionais de contabilidade que tenham conhecimento e domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática, etc.”. Oliveira *et al* (2002, p.21) afirmam que “o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas”.

3.2.1 A Controladoria no Processo de Gestão

Mambrini *et al* (2002, p.42) explicam que, “[...] por ser uma abordagem relativamente contemporânea nas empresas brasileiras, persistem ainda muitas dúvidas sobre qual o efetivo papel da Controladoria no processo de gestão [...]”.

À Controladoria cabe assegurar a eficácia organizacional por meio de sua atuação junto aos gestores no processo de gestão e tomada de decisões, assessorando a alta administração e os gestores com as informações pertinentes. Essa posição de suporte é confirmada por Moura e Beuren (2000, p.64) quando afirmam que “[...] a Controladoria contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa”.

Fernandes (2000, p.49), por sua vez, explicita que “[...] uma das funções principais da Controladoria é garantir que o processo de gestão esteja suportado por informações que permitam aos gestores a escolha das melhores alternativas de ação para a empresa [...]”.

Podemos verificar que a Controladoria tem como função básica assessorar a administração. Nesse sentido, deve representar uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica. No entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. O estabelecimento e a manutenção de um processo de gestão integrado, com base nas premissas estabelecidas no modelo de gestão, é uma das atribuições da Controladoria. Sua função nesse processo consiste em fazer com que todos os gestores da empresa trabalhem no sentido de obter uma sinergia, buscando alcançar o objetivo global da organização.

Catelli (2001) define, de forma sintética, o processo de gestão, que pode ser composto pelas seguintes fases: planejamento (estratégico e operacional), execução e controle. Padoveze (2003).

3.3 EMPRESAS (Definição geral sobre empresa)

Para Fabretti uma empresa é “a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro.

Sendo a empresa uma unidade econômica sua finalidade é o lucro, assim torna-se necessário a utilização de ferramentas que otimizem as chances de sucesso da organização e obtenha o lucro esperado, ou o retorno do que foi investido, ou que pelo menos reduza as possibilidades de fracasso, ou que uma decisão equivocada possa prejudicar sua continuidade.

Torna-se então necessária a adoção de estratégias, ou seja, um conjunto de ações articuladas para que as decisões sejam seguras e levem o gestor a alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Fabretti (2003), para que os objetivos sejam alcançados as empresas contam com alguns recursos:

A empresa contrata força de trabalho, com ou sem vínculo empregatício, combinando capital e trabalho e adotando tecnologia e métodos de administração eficientes, organiza sua atividade econômica, objetivando a produção ou circulação

de bens ou a prestação de serviços, visando obter lucro que lhe permita desenvolver-se e remunerar adequadamente o capital nela investido (FABRETTI, 2003, p.36).

Desta forma, a empresa surge como a maneira estruturada, organizada e gerida a fim de atingir um determinado resultado, e isto acontece através da combinação dos diferentes que integram o processo.

Para Padoveze (2005, p.3), “as empresas nascem a partir de investimentos nas operações necessárias para vender os produtos e serviços escolhidos”.

Assim, para que haja os recursos necessários para que a empresa cresça e se desenvolva, são necessários investimentos que servirão como parâmetros iniciais da etapa financeira da empresa. Segundo Padoveze (2005, P.3), “a finalidade da empresa é criar valor para seu proprietário”. Este valor é o lucro que o investidor espera, ou ainda o preço pelo risco que este está correndo ao aplicar seu capital em um determinado investimento.

3.3.1 MICROEMPRESAS E EMPRESAS

Segundo Chér (1991, p.17), “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil”. Isso mostra que nenhuma definição que se possa ter a respeito de micro e pequenas empresas serão algo absoluto, mas apenas limitado a determinados pontos de vista, ou órgãos aos quais essas definições estão vinculadas.

Ainda, segundo Chér (1991, p.17), “[...], para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, etc.”.

O Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, apresenta classificações para micro e pequenas empresas, com base no número de empregados e com base no faturamento.

O quadro abaixo demonstra a classificação das empresas na ótica dos órgãos competentes, assim temos a seguinte informação.

Quadro 1- Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil

Porte das empresas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Ordenamentos Jurídicos			
Estatuto da MPE Receita bruta anual	R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00.	-----
SIMPLES Receita bruta anual	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-----
MTE/RAIS Nº de empregados	0 – 19	20 - 99	100 – 499
SEBRAE Indústria Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Comércio e Serviços Nº de empregados	0 – 9	10 – 49	50 – 99

Fonte: Lei 11.196 /2005 (SIMPLES)

Lei 9.841/1999 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte)

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas/2002

Geralmente surgem como pequeno negócio ligado à prestação de serviços ou à atividade agrícola - quer seja na figura do empresário individual ou do produtor familiar, ou representado pelo pequeno pecuarista sempre teve uma importância enorme para a sociedade brasileira.

A tabela abaixo representa a participação das Pequenas e Médias empresas no cenário nacional.

Indicador	Percentual (%)
No. de empresas formais	98
Empregos	60
Faturamento	28
PIB	20
Empresas exportadoras	29
Valor das exportações	1,7

Fonte: Sebrae (2004, p.18).

As pequenas empresas são empresas que têm um número de sócios limitado, geralmente de composição familiar. Elas têm um importante papel na economia dos países que a possui.

De acordo com Gonçalves e Koprowski (1995, p. 34), as pequenas empresas:

“são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio.”

As pequenas empresas têm um papel muito importante na economia, pois geram empregos diretos ou indiretamente, aquecendo a economia de vários países e fazendo o PIB aumentar. A maioria dessas pequenas empresas são administradas em família e as vezes isso acaba atrapalhando um grande negócio.

3.3.2 A importância das pequenas e médias empresas na economia

As pequenas e médias empresas possuem importância na economia nos mais variados seguimentos, possuindo extrema relevância na geração de emprego e renda, mesmo em momentos de crise, e por estarem em grande número em nossa economia, são vistas com respeito pelos analistas financeiros.

As pequenas e médias empresas com o intuito de competirem em igualdade com as grandes empresas desenvolveram um padrão de relacionamento entre as organizações e o ambiente, para que estas pudessem reagir de forma a tender às necessidades do mercado, aumentando assim, a aproximação e interação entre as empresas, pois perceberam que não é mais possível crescer trabalhando de forma isolada e que a chave do crescimento está na união.

Portanto, as pequenas e médias empresas, através desta nova visão, vêm buscando novas formas para enfrentar a concorrência quase desleal das grandes empresas, e buscam a união através de redes de associados, ou seja, associação de empresas com o intuito de juntas aumentarem o poder de barganha perante seus fornecedores, conquistando assim, preços mais competitivos, possibilitando uma igualdade na concorrência com as grandes empresas.

3.3.3 Estudo do SEBRAE

No ano de 2011 o SEBRAE apresentou o estudo sobre mortalidade das PMes. Abaixo a apresentação do estudo :

“.. No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais.

Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e preenedores Individuais (EI).

As micros e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. E todos os estudos no Brasil e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência.

Há quase 15 anos, o Sebrae realiza pesquisas de campo para monitorar a sobrevivência dos novos empreendimentos. A partir deste trabalho, iniciamos uma nova forma de acompanhamento: no lugar das pesquisas por amostragem, fizemos um estudo baseado em dados cadastrais de caráter censitário. Em parceria com a Secretaria da Receita Federal, o

Sebrae elaborou metodologia própria que permite identificar, a partir da base de dados da Receita, o total de empresas que são criadas e as que encerram suas atividades antes de completar o segundo ano de atividade. Outra vantagem dessa metodologia é que o Sebrae passará a atualizar anualmente o estudo.

Este trabalho mostra que as taxas de sobrevivência estão aumentando. O dado mais recente mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. A taxa supera a de países modelo do empreendedorismo, como a Itália.

O bom desempenho das empresas brasileiras resulta, dentre outros fatores, de um esforço conjunto do Sebrae com as demais instituições da sociedade, seja melhorando o ambiente onde estão inseridos esses negócios, seja por meio da ampliação do atendimento direto dos empresários de micro e pequenos empreendimentos. Nesse sentido, são exemplos, os quase 3,3 mil municípios que já implantaram a sua própria Lei Geral municipal e os quase 1,3 milhão de empresas que o Sebrae tem como meta de atendimento para 2011.

Muito já foi feito para melhorar as condições dos empreendimentos de micro e pequeno porte no Brasil, no entanto, muito ainda é possível realizar para melhorar os índices de sobrevivência desses empreendimentos. E o monitoramento desse processo é essencial para verificar se os esforços que estão sendo feitos estão gerando, de fato, os resultados desejados, que são a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas brasileiras.

Luiz Barretto

Diretor-Presidente do Sebrae Nacional

3.3.4 A relação do Governo com as pequenas empresas, através da lei Geral das Micro e Pequenas Empresas

Em dezembro de 2006, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (123/06). Reivindicada por vários setores econômicos do País, a lei regulariza e amplia, em boa parte dos casos, as vantagens da maioria das micro e pequenas empresas (MPEs), que representam mais de 90% das empresas existentes no País.

A lei geral faz parte de um processo de articulação que começou há vários anos. O projeto foi aprovado com relativa rapidez e facilidade, afinal, ele começou a tramitar em 2005 e o Senado aprovou-o por unanimidade.

Outras leis anteriores já iniciavam o processo de regulamentação dessas empresas como o Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa, de 1998, cujas inovações foram incorporadas na nova lei. Além disso, o projeto da pré-empresa, que tramitava no Congresso, foi incorporado.

O governo afirma que terá uma renúncia fiscal inicial de R\$ 5,4 bilhões ao ano. No decorrer dos anos, no entanto, a projeção é que a nova Lei vai tirar da informalidade cerca de 1 milhão de empresas.

Em vigor no dia 1º de julho de 2007, o Super Simples é um dispositivo que cria uma série de facilidades tributárias para as MPEs que se enquadrarem. A grande maioria do setor empresarial brasileiro aplaudiu a criação da lei. Alguns setores, como parte dos representantes dos trabalhadores, consideram que a nova lei retira direitos dos trabalhadores, além de facilitar a lavagem de dinheiro. Na imprensa, a lei foi chamada de mini reforma tributária.

Quem se enquadra

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas delimita essa categoria como as que faturam até R\$ 2,4 milhões anuais, ficando assim divididas:

Microempresa - pessoa jurídica que fatura até R\$ 240 mil ao ano

Pequena empresa - pessoa jurídica que fatura mais de R\$ 240.000,01 até R\$ 2,4 milhões ao ano.

As regras para mudança de status da empresa são praticamente automáticas. Assim, se a microempresa faturar mais que o limite durante um ano passa automaticamente no próximo ano a ser pequena empresa e vice-versa. No

caso da pequena empresa que passar do faturamento de R\$ 2,4 milhões, ela está excluída do sistema no ano seguinte. Quem tentar continuar se beneficiando do status de MPEs sem estar enquadrado será multado.

Além disso, mesmo empresas com esses valores de faturamento podem não estar enquadradas dentro dos benefícios da Lei Geral, porque há outras limitações. Resumidamente, não estão dentro desse enquadramento:

- empresas que tenham participação de outra empresa
- empresas que representam pessoas jurídicas com sede em outro país
- se um dos sócios já tiver uma empresa que já está enquadrada na lei.
- se um dos sócios participar (com mais de 10%) de uma outra empresa que ultrapassa o limite de faturamento para micro e pequenas Empresas.
- se a empresa surgiu da cisão de uma outra empresa
- se a empresa trabalha apenas com produtos financeiros como casas de câmbio, seguradoras ou distribuidora de títulos

É bom lembrar que algumas empresas podem estar enquadradas na Lei Geral, mas podem estar excluídas de parte dos benefícios como o Super Simples...

Regras trabalhistas

A nova Lei mantém algumas das facilidades previstas no Estatuto das Micro e Pequenas Empresas para a sua relação com os seus funcionários. Assim, o sócio não precisa:

- anotar férias em livros de registro do Trabalho;
- comunicar férias coletivas ao Ministério do Trabalho;
- matricular aprendizes em curso do Serviço Nacional de Aprendizagem;

Além disso, outras novidades surgiram como:

- a possibilidade de criação de consórcios entre micro e pequenas para organizar o serviços de segurança e saúde no trabalho;
- a possibilidade do empresário nomear outra pessoa para comparecer e responder em seu lugar em caso de pendências na Justiça do Trabalho, evitando assim que o empresário tenha, por exemplo, que se ausentar do seu negócio;
- os fiscais, sejam trabalhistas, de segurança ou outra natureza, devem priorizar a fiscalização educativa, assim multa ou autuação só a partir da segunda vez que é encontrada a irregularidade.

Outros incentivos

Algumas medidas da nova lei pretendem facilitar a vida em outras esferas. No caso dos créditos para micro e pequenas empresas, a possibilidade de cooperativas de crédito, cujos associados sejam micro ou pequenas empresas, usarem o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para conseguir o crédito. Em 2007, a estimativa é que havia R\$ 150 bilhões de recursos nesse fundo. Antes da lei, apenas bancos públicos disponibilizavam empréstimos baseados no FAT. A principal vantagem desse crédito é que os juros praticados são baixos 0,5% a 0,9% ao mês.

Outro incentivo importante é que, a partir de agora, todos os institutos de ensino e pesquisa ligados ao governo devem disponibilizar 20% do seu orçamento para projetos voltados às micro e pequenas empresas (MPEs), por exemplo, em incubadoras de empresas. Para efetivar a determinação, é preciso, no entanto, a mobilização dessas instituições.

As compras para o governo são uma das grandes inovações da lei. Facilidades como regularização tributária das MPEs após o anúncio do vencedor da licitação e o empate técnico entre MPEs e outras empresas não precisam de regulamentação. Outros artigos sobre licitações ainda precisam de regulamentação, assim como outras vantagens previstas na lei geral.

3.3.5 Aspectos que dificultam a gestão de uma pequena empresa

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico.

Essas particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e outras podem ser consideradas.

Porem, as particularidades abaixo são as mais citadas, segundo a literatura. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc.

De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA 2001).

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento, entre outras (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000).

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos

projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al. 1999; ALMEIDA, 1994).

OLIVEIRA (2000) afirma que, dadas as suas características, as pequenas empresas, na sua maioria, não planejam a curto nem em longo prazo. Não planejam, dentre outros itens, as vendas, os estoques, as compras, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, e o caixa da empresa. Por isso, tais empresas estão sempre tentando resolver os problemas quando eles aparecem, não procurando prevê-los nem se programando para evitá-los.

Em geral, as pequenas empresas possuem escassez de recursos, principalmente financeiros. Por isso, se faz necessários políticas públicas para subsidiar distintas etapas do processo de produção, comercialização e inovação.

Estrutura centralizadora grande maioria das MPE tem como principal executivo o sócio-proprietário, cuja característica principal é a centralização da gestão.

Raramente essas empresas trabalham no nível estratégico com profissionais contratados diretamente no mercado.

As empresas de pequeno porte operam com baixo nível de especialização, tanto no que se refere à qualificação da direção e dos funcionários, quanto aos processos produtivos;.

Outro aspecto que vem impactando é a postura do pequeno empresário em frente a contabilidade.

Para muitos empresários totalmente despreocupados com a área econômico-financeira, a contabilidade é somente necessária para atender às exigências fiscais.

Especialmente os proprietários de empresas de pequeno porte, que o Imposto de Renda dispensa de fazer Contabilidade, estão pouco interessados em fazer, conhecer e analisar relatórios contábeis.

Segundo Silva (2002, p.23) Uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento.

Ao estudar a mortalidade das pequenas empresas no Brasil, o SEBRAE em 2008, identificou os principais fatores que contribuem para o fechamento precoce das empresas, entre eles estão:

- _ comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- _ falta de planejamento prévio;
- _ gestão deficiente do negócio;
- _ insuficiência de políticas de apoio;
- _ flutuações na conjuntura econômica;
- _ problemas pessoais dos proprietários.

Assim podemos associar também a necessidade de planejamento as Pequenas e Médias empresas, como parte importante a sua sobrevivência.

3.3.5 Planejamento

A necessidade de planejar surgiu, no início dos anos 60, em resposta à ansiedade das empresas em saber em que nível de competitividade e atuação perante seus competidores no mercado elas se posicionavam. Isso gerou necessidade de definir objetivos organizacionais, acreditando que com isso se facilitaria a avaliação final. (KWASNICKA, 2007).

Este capítulo é um breve resumo sobre os aspectos conceituais do Planejamento, seus objetivos, características, tipos e o funcionamento auxiliando no processo de gestão para a tomada de decisões dentro de uma organização.

3.3.5.1 O Conceito de Planejamento

O planejamento consiste em estabelecer com antecedências as ações executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Os objetivos fixados poderão ser atingidos somente com um sistema de planejamento adequadamente estruturado. (HOJI, 2006)

De acordo com a literatura administrativa (TERENCE, 2002) definem as seguintes características que formam o conceito de planejamento:

- a) é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-los;
- b) significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de quando e como a ação deve ser realizada;
- c) é o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação deve ser realizada.

O conceito de planejamento apresenta dois aspectos bastante destacados na administração: eficácia e eficiência. A eficácia diz respeito à capacidade de obter o sucesso com o qual os objetivos são alcançados; já eficiência é a capacidade de obter bons produtos utilizando a menor quantidade de recursos. (CATELLI, 2007).

De acordo com Kwasnicka (2007), a função planejar é definida como análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Segundo Ackof (1980, p. 45), planejamento pode ser definido como o “projeto de um estado futuro desejado e os meios efetivos para torná-los realidade.”

Planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido, nesse sentido, o papel do responsável do planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que se precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista. (CATELLI, 2007).

Os objetivos do planejamento podem ser englobados em dois: determinar objetivos adequados e preparar para mudanças adaptadas e inovativas. Produzindo estado futuro desejado e os caminhos para atingi-lo.

Os objetivos são alvos que direcionam a especificação das atividades e os esforços das pessoas; sem eles há desperdício e as reais chances de ineficácia nas ações empreendidas (CERTO, 1995).

Segundo Maximiano (2008), objetivos são resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos.

Stoner e Freeman (1999) destacam que os objetivos precisam ser específicos, mensuráveis, realistas e claros

3.3.5.2 Características do Planejamento

Algumas características do planejamento são abordadas a seguir, de acordo com os autores Mosimann e Fish (1999):

a) O planejamento antecede as operações. Essas devem ser compatíveis com o que foi estabelecida no planejamento.

b) O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.

c) O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle.

d) Os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.

e) O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que possa saber se está sendo eficaz, isto é alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.

f) Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

3.3.5.3 Tipos de Planejamento

De acordo com Mosimann e Fish (1999), a amplitude ou nível de atuação do planejamento pode classificá-los em três tipos:

- 1) Planejamento Estratégico;
- 2) Planejamento Tático (gerencial) e;
- 3) Planejamento Operacional.

O planejamento estratégico e operacional, tendo em vista que o planejamento tático é focado aqui como sendo o planejamento estratégico de cada área.

Confunde-se, pois, com o próprio planejamento estratégico da empresa como um todo se tratarmos cada área da empresa como outra empresa, inserida num cenário ambiental que é a empresa maior.

Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ações da empresa e os objetivos que devem alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente:

- A missão, que é a razão do ser da organização, onde reflete seus valores, sua vocação e suas competências;
- O desempenho da organização;
- Os desafios e oportunidades do ambiente;
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização;
- As competências dos planejadores em termos de conhecimentos, de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro e seu interesse em planejar.

Segundo Drucker (2003), o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador são efeitos que sua decisão, hoje terá no futuro previsível. As conseqüências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora.

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

Pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.

Entende-se que o planejamento estratégico deva detectar em sua fase de processamento o grau de resistência que encontrará para que seja implementado o que deverá ser feito para eliminar a resistência.

Planejamento Tático

Planos funcionais (também chamados estratégias ou planos administrativos, departamentais ou táticos, ou gerenciais, são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos.

Abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos).

Planejamento operacional

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), o planejamento operacional tem por origem fixar parâmetros e direcionar a execução das decisões. De forma mais específica, ele é a representação quantitativa das diretrizes originadas do planejamento estratégico.

Ao mesmo tempo o planejamento operacional passa a ser a base de controle e avaliação de desempenho, visto ser o parâmetro para qualificar a eficácia atingida pela execução das operações realizadas. Assim é o planejamento operacional que irá viabilizar a tomada de decisões.

Maximiano (2008), relata que o planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Os planos operacionais, também chamados estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie e objetivo.

O planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Da mesma forma, como no planejamento estratégico, a missão, as crenças, os valores, o modelo de gestão e a responsabilidade social da empresa fazem parte do input do planejamento operacional.

Informações a respeito da situação atual, objetivo que se quer atingir (situação desejada) e mais as diretrizes estratégicas, resultantes do planejamento estratégico, também perfazem as entradas do sistema de planejamento operacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos artigos publicados em periódicos de contabilidade a pesquisa publicada sobre controladoria em pequenas e médias empresas, a análise a seguir deste trabalho teve como objetivo identificar a aplicação e aderência da controladoria para pequenas e médias empresas.

A metodologia adotada análise bibliométrica e de natureza quantitativa. Dez (10) artigos foram encontrados que contêm a palavra “controladoria e pequenas empresas” no título como resultado de busca por palavra chave apenas 4 artigos foram identificados.

Abaixo quadro com artigos objetos da análise.

Relação de Artigos.
TITULO
A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
CONTROLADORIA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA EMPRESA NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO
CONTROLADORIA COMO GERADORA DE INFORMAÇÕES PARA SUBSIDIAR DECISÕES ADMINISTRATIVAS
FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE NO CENÁRIO BRASILEIRO
CONTROLADORIA EMPRESARIAL : GESTÃO ECONÔMICA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
A CONTROLADORIA COMO SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO NUMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA
A CONTROLADORIA NO CONTEXTO DAS EMPRESAS
O PAPEL DA CONTROLADORIA EM RELAÇÃO AO GRAU DE CENTRALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES
A CONTROLADORIA COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.
CONTROLADORIA APLICADA ÀS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO ÀS EMPRESAS DA CIDADE DE CAMPO MOURÃO.

O resultado da pesquisa mostra que em comum, os artigos analisados demonstram a contribuição e a necessidade da controladoria no âmbito organizacional. Conforme conclui o artigo *A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS*

“ Para sobreviver ao ambiente empresarial nos dias de hoje, as pequenas e médias empresas precisam estar buscando constantemente aprimorar a sua gestão, a controladoria exerce um papel muito importante no que diz respeito a gestão empresarial, pois ela consegue mapear todos os processos da empresa e indicar aonde há necessidade de se intervir, além de orientar aos gestores a tomarem as melhores decisões, para se alcançar os objetivos e metas que foram traçados.”

Palavras-chaves: controladoria e pequenas empresas:

QUADRO DE ANÁLISE:

Para melhor abrangência e interação ao assunto, transcrevo os pontos principais dos artigos analisados demonstrando suas perspectivas, a forma de pesquisa aplicada e suas conclusões.

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Resumo

Com o aumento da competitividade entre as empresas, devido ao grande número de empresas que nascem a cada dia, é importante que se tenha o máximo de desempenho e de controle empresarial.

Pensando nisso as empresas precisam que seus gestores trabalhem de forma a olhar para o futuro, escolhendo para a empresa, as alternativas de ação que vise alcançar os seus objetivos, garantindo assim a sua continuidade e sobrevivência, além de seu crescimento. A Controladoria é a ferramenta de gestão de grande importância nas pequenas e médias empresas que auxilia os gestores das empresas fornecendo informações que visam apoiar o planejamento e controle.

Metodologia

O trabalho utiliza-se de pesquisas bibliográficas complementando suas informações através de artigos publicados em bancos de dados de faculdades disponíveis pela rede mundial de computadores, assim como livros e artigos científicos de Contabilidade e Controladoria.

Foi desenvolvido através de fontes primárias e secundárias já elaboradas, fornecendo subsídios para sustentação e argumentação do assunto a ser discutido.

Conclusão

Concluimos então que a Controladoria contribui para que as empresas possam cumprir seus objetivos, identificando e analisando as etapas do processo de decisão dos gestores, e que é útil para qualquer empresa, seja ela pequena ou grande.

CONTROLADORIA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA EMPRESA NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO

Resumo

O presente trabalho visa conhecer as alternativas de controladoria utilizadas na gestão de uma pequena empresa da região de Ribeirão Preto, buscando coletar informações sobre os métodos, suas aplicações e real eficácia dos procedimentos.

Foi realizado um estudo de caso, através da observação ativa das atividades da empresa e aplicado de um questionário aos funcionários considerados chaves com o objetivo de obter informações mais seguras e assim compreender o modelo de gestão e a importância de suas ferramentas no controle das atividades. Tem como objetivo também detectar os fatores mais influentes da empresa que permitem ou não a implantação de um controle interno efetivo a fim de garantir a sua lucratividade e alcance de metas e objetivos.

Entre os resultados mais relevantes do levantamento realizado, observou-se que a empresa possui sistemas de controles internos pouco efetivos que possibilitam a ocorrência de fraudes, desordem e acúmulo de funções em poucos funcionários. Já em relação às melhorias que poderiam ser feitas, foram sugeridos controles internos simples e de baixo custo que podem ser implantados para melhoria da gestão empresarial em empresas de pequeno porte.

Conclusão:

Com o presente trabalho foi possível identificar a real importância da controladoria no que diz respeito à otimização do uso dos recursos necessários para alcançar os melhores resultados.

Foi possível visualizar também a necessidade da prática dos controles internos nas organizações uma vez que estes procedimentos facilitam a gestão diária e contínua possibilitando a melhoria de processos e principalmente o controle de fatores internos que exercem influência direta sobre as mesmas.

Em suma verificou-se por meio do estudo de caso realizado que a empresa em questão não possui departamento responsável por sua controladoria, nem tampouco tem dentre suas políticas o uso de controles internos efetivos sugeridos pela teoria da ciência da controladoria.

Sendo assim, a empresa apresenta-se exposta a diversos riscos, tais como: Desfalques financeiros, desvio de produto e perda de clientes.

Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro

RESUMO

A definição das funções básicas é um dos pontos fundamentais na consolidação de qualquer área do conhecimento, como na controladoria.

Há, entretanto, dificuldades nesse aspecto em decorrência de conceitos e concepções insatisfatórias, confusas e por vezes contraditórias, tanto na literatura como na prática.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as principais funções da controladoria em estudos empíricos e em obras e manuais de referência.

Para tanto, foram selecionadas as principais obras e manuais de referência e artigos publicados nas principais revistas e congressos de contabilidade. Os resultados

mostram um crescimento no lançamento de novas obras e na publicação de estudos empíricos em controladoria.

Entre as funções consolidadas em termos de obras e manuais e estudos empíricos podem-se destacar planejamento, controle, contábil e elaboração de relatórios e interpretação.

Conclusão :

Nos estudos empíricos constatou-se que foram destacadas as funções relacionadas a contabilidade, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação.

Já no campo teórico, composto por artigos, livros e manuais de controladoria, constatou-se que receberam destaque as funções de controle, planejamento, sistema de informações e contábil.

No avanço das pesquisas, recomenda-se buscar identificar a legitimidade e a identidade da controladoria, que pode estar cobrindo campos do conhecimento não abordados em outras disciplinas.

Esse aprimoramento pode ser importante para seu crescimento e desenvolvimento no Brasil nos próximos anos. Além disso, como neste estudo encontraram-se dificuldades na classificação das funções, entende-se ser importante empreender pesquisas, visando estruturar, por meio da semântica das palavras, o que pode ser considerado função, subfunção, atividade ou apenas instrumento de gestão.

<p style="text-align: center;">A CONTROLADORIA COMO SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO NUMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA</p>

RESUMO

O artigo tem o objetivo geral de verificar a percepção da alta administração da empresa (diretores e gerentes), de como são utilizados os instrumentos de

controladoria numa empresa do setor varejista de vestuário em Fortaleza – Ceará. A empresa analisada teve uma reorganização societária em 2002, e isto reforçou o papel do setor de controladoria, que foi instituído em 1997.

A pesquisa é de natureza qualitativa, trata-se de um estudo de caso, onde foi feito uso de entrevistas semi-estruturadas, dirigidas aos dirigentes da alta direção da empresa, através de uma amostra não probabilística.

Conforme demonstram os resultados do estudo, a empresa, na visão dos gestores entrevistados, poderia utilizar a controladoria, de modo mais eficaz, pois, proporciona informações relevantes no processo decisório, identificando as causas e ajustes em relação ao planejamento, sugerindo soluções e caminhos, otimizando resultados, mesmo com interferências que resultem em desvios de conduta.

CONCLUSÃO

Os resultados encontrados nesta pesquisa, sobre empresa do comércio varejista de vestuário.

em Fortaleza – Ceará comprovam a preocupação da alta administração da empresa com a continuidade do negócio, com a concorrência, cada vez mais acirrada, com as novidades do setor e, especialmente, com o controle das informações.

Desde sua criação, até 1997, a empresa “Beta” não se preocupava, efetivamente, com a mensuração dos níveis de desempenho e resultados.

As decisões eram tomadas em curto prazo e de forma isolada, bem como os investimentos, as compras de mercadorias e contratações de pessoal. Portanto, não se atentava para a empresa como um sistema dinâmico integrado. Contudo, o mercado tornou-se cada vez mais competitivo e houve a real necessidade da empresa se reposicionar e reavaliar sua forma de atuação no setor, a fim de se manter e assim ganhar competitividade. Com vistas a esse objetivo, realizou-se um trabalho de remodelação e reestruturação que culminou com a criação do setor de

controladoria. Este passou a exercer forte influência nas decisões da empresa, incluindo o controle das informações sobre sua gestão econômica.

A partir desse momento, todas as informações das diversas áreas da empresa passaram a ter origem na unidade administrativa de controladoria, o que antes não ocorria. Ainda consoante revelado pelo estudo, com a implantação da controladoria na empresa pesquisada, houve fortes evidências de obtenção de melhoria nos processos, atividades e decisões, refletindo, positivamente, nos resultados, de forma genérica. Alguns desafios, entretanto, devem ser, definitivamente, perseguidos e implantados, objetivando, verdadeiramente, o cumprimento de sua missão. Entre eles mencionam-se: subordinação desta unidade à presidência da empresa e não à diretoria administrativa; indução às melhores decisões para a empresa como um todo e de forma imparcial; clara definição sobre as tomadas de decisões, em razão do conhecimento dos números apresentados (mensuração correta dos eventos de forma imparcial), exercendo com mais frequência à persuasão e a motivação em todas as áreas operacionais envolvidas.

Desta maneira, segundo se concluiu, para a otimização dos resultados, o processo de gestão pode ter como forte aliado a controladoria, por sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, controle e diferencial competitivo, objetivamente, mediante geração de informações.

Tais informações são necessárias e úteis em tempo real. Delas se utilizarão os gestores para as tomadas de decisões na busca da eficácia empresarial, mesmo com interferências que resultem em desvios de ações, apontadas por essa unidade administrativa, visto que ela está presente em todos os processos, desde o planejamento até o controle final das atividades.

A controladoria no contexto atual das empresas

RESUMO

A literatura existente sobre percorre caminhos que nem sempre proporcionam o entendimento imediato ou a solução para as dificuldades surgidas durante o desenvolvimento dessa função dentro das organizações, como a apresentação dos conceitos básicos e de exemplos objetivos para a solução deles. Acredita-se que se pode transcrever sobre o tema de forma ainda sucinta por se tratar de uma área razoavelmente nova, que permite ser desmistificada.

Controles bem feitos, baseados em informações de boa qualidade, são a essência não só da produtividade da área, mas também do crescimento do indivíduo, do grupo e da empresa. A missão da área de é assegurar a otimização do resultado económico global da empresa.

A Este artigo foi recebido pelo conselho editorial da Revista Catarinense da Ciencia Contábil do CRCSC em m

Administração é o ramo do conhecimento que cuida da gestão dos recursos e do processo decisório (REPETE). Por conta dessa visão integradora da atuação dos profissionais da Administração e da Contabilidade, observa-se a necessidade da adoção do modelo sistémico nas organizações.

De forma resumida e conclusiva, cabe à controladoria garantir a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados, ocupar-se da gestão económica da empresa, com fim de orientá-la, zelando pela continuidade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, portanto, que a integração entre a Administração e a Contabilidade está diretamente relacionada à informação e aos respectivos sistemas - gerencial e contábil – propiciando assim, o gerenciamento eficaz das organizações.

A implementação da função de controladoria nas organizações, composta de forma multidisciplinar por administradores e contadores facilita o gerenciamento das informações e fornece alternativas mais precisas ao tomador de decisão.

Destacando-se o controle, cabe observar que tal função está intimamente ligada ao planejamento por meio do sistema de feedback, que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas.

Tal sistema é necessário para avaliar a qualidade do processo decisório e seus aprimoramentos.

Portanto a área mais propícia para a atuação integrada entre o administrador e o contador é a controladoria.

Justifica-se tal afirmativa pelo fato de ser um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração, objetivando dentre outras atribuições, a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

A contabilidade deve procurar desenvolver o contador do futuro, que terá de ser um profissional com visão global, interessado em todo sistema de informações contábeis, tendo em mente que a contabilidade é, na verdade, uma grande central de informações disponíveis para os seus usuários, bastando apenas acessá-la.

Por outro lado, o administrador deve utilizar mais as informações provenientes da Contabilidade passando a ter uma atuação mais integrada com o profissional contábil.

Devemos ter atenção que, neste momento, é de fundamental importância o relacionamento integrado entre o administrador e contador, fundamentada na metodologia do conceito mútuo e avaliação da conduta profissional.

Entre ambos deve existir a linha delimitadora que, para O sucesso da controladoria, devem se sobrepor, ou seja, não existir, na tomada de decisão, nenhuma diferença entre ambos, formando em um só a figura do controler gerente de controladoria, ou outro profissional que se proponha à busca constante do melhor número e melhor informação para a verdadeira tomada de decisão.

De forma resumida e conclusiva, a controladoria tem na sua missão assegurar a eficácia da empresa por intermédio da otimização de seus resultados e ocupar-se da gestão económica da empresa, com o fim de orientá-la zelando pela continuidade da empresa e assegurar a otimização do resultado económico global.

O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações.

Resumo

O objetivo deste trabalho é refletir sobre o papel da controladoria nas organizações em relação ao grau de centralização.

Para tanto, desenvolveu-se um ensaio teórico onde é discutida a centralização e a descentralização, abordando estruturas organizacionais, tomada de decisão e a controladoria. Verificou-se que em organizações com maior grau de centralização o sistema de informação contábil tende a ser voltado para o resultado geral da organização, pouco orientado ao controle de resultados e formado por informações não financeiras e qualitativas.

O orçamento tende a ser usado para indicar a distribuição e o acompanhamento dos gastos.

Em organizações com menor grau de centralização, verificou-se a necessidade de um sistema de informação orientado ao resultado das divisões, com relatórios descentralizados e disponíveis aos gestores.

O orçamento tem papel de indicar além do destino dos recursos, a origem dos resultados, sendo cada gestor divisional responsável pelo orçamento de custos, receitas e investimentos de sua divisão.

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi discutir o papel da controladoria em relação ao grau de centralização das organizações.

Para atender a este objetivo, o trabalho iniciou abordando os conceitos de centralização, descentralização, estruturas organizacionais e tomada de decisão (em função da relação destes itens), e na sequência, abordou a controladoria e o papel que ela desempenha na organização, destacando-se a criação de sistemas de informação e o desenvolvimento do orçamento empresarial.

Na revisão bibliográfica verificou-se que a centralização e descentralização possuem suas vantagens e desvantagens e que a empresa precisa definir o grau de centralização que permita o melhor resultado dentro das condições ambientais em que está envolvida.

Decisões centralizadas no topo da hierarquia são características de organizações funcionais, que possuem uma preocupação maior na eficiência do processo e buscam resultado pela economia de escala.

Decisões descentralizadas são características de estruturas divisionais onde o tomador de decisão precisa estar próximo ao fato ocorrido, podendo tomar decisões mais efetivas.

A controladoria precisa atender aos dois modelos sendo que o sistema de informação e o orçamento tendem a sofrer influência do grau de centralização existente na empresa.

Em empresas mais centralizadas o sistema de informação tende a ser orientado para o resultado global da organização, pouco orientado ao controle de responsabilidades e voltado ao controle de gastos.

Os indicadores predominantes são não financeiros, qualitativos e nem sempre orientados para o resultado. Nota-se uma demanda menor por informações contábeis.

O orçamento tende a limitar-se a indicação e a distribuição dos recursos e controlar os Gastos de cada departamento.

Em organizações com menor grau de centralização o sistema de informação tende a ser orientado para o resultado das divisões, com relatórios de desempenho de cada gestor e da divisão, voltado ao controle de resultado (receitas, custos e investimentos) com indicadores quantitativos e voltados ao resultado econômico financeiro da empresa.

Há uma tendência de maior demanda por informações da controladoria, sendo fundamental a preocupação com a disponibilidade de informações ao gestor. Quanto ao orçamento, este tende a indicar o destino dos recursos e a origem dos resultados.

Cada gestor deve fazer o orçamento do resultado de sua divisão, contemplando custos, receitas e investimentos.

O tema centralização e descentralização é muito estudado principalmente na área de administração e ciências contábeis. Já a controladoria é um tema bastante discutido dentro da área de ciências contábeis.

Apesar disso, nota-se que um cruzamento entre esses dois assuntos é pouco abordado pela literatura, necessitando de maiores estudos. Neste sentido, acredita-se que o desenvolvimento de um estudo de caso múltiplo composto por organizações com maior e menor grau de centralização buscando identificar o papel

da controladoria nessas empresas, possa contribuir com o crescimento do conhecimento nesta área.

O mesmo poderia confirmar ou descartar muitas das hipóteses levantadas neste trabalho.

A CONTROLADORIA COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.

RESUMO

Dentre as várias técnicas utilizadas pela contabilidade para estudar as variações do patrimônio está a controladoria e suas respectivas ferramentas para gerir o negócio, objeto de estudo deste artigo.

Assim este trabalho objetiva demonstrar o grau de relevância da controladoria nas pequenas e médias empresas visando a tomada de decisão, no que tange as premissas da controladoria tendo como essência o controle da organização bem como a simetria da informação na entidade, para dessa forma transformar dos dados em informações palatáveis ao processo decisório, levando em consideração que o ambiente da controladoria está rodeados de riscos e incertezas.

Logo deve-se ainda observar que para alcançar o objetivo geral, foram sugeridos três objetivos específicos, que resumidamente pretendem comprovar a eficiência da controladoria como ferramenta de gestão financeira e organizacional das pequenas e médias empresas, identificar as vantagens e desvantagens na implantação da controladoria nas pequenas e médias empresas;

Mostrar a importância do controle organizacional para integração de todas as áreas da empresa. Consubstancialmente este trabalho visa elucidar que é imprescindível nos dias atuais utilizar-se de estratégias de gestão para o sucesso de uma organização, especificamente, no que diz respeito a gestão do Capital.

Quanto a metodologia aplicada na construção do mesmo foi adotada a pesquisa bibliográfica qualitativa. Portanto após a construção seletiva das fases do presente trabalho conclui-se que todos os objetivos foram alcançados, bem como a situação

problema respondidos, ficando apenas a prerrogativa que seja dada ao contador a sua merecida importância.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é grande novidade que a contabilidade tem como finalidade prestar informações úteis aos seus diversos usuários, o que de fato é necessário evidenciar é de que maneira essas informações são passadas, pois é o contador o responsável pela interação entre tais informações no seu verdadeiro significado e os empresários, para juntos utilizarem dessas ferramentas para melhor gerir um negócio.

Desse modo o questionamento provocador deste trabalho foi respondido na medida em que os autores explicavam tanto sobre a relevância quanto a eficácia da utilização da controladoria para gerir o empreendimento, obtendo sucesso.

Sendo assim, foi comprovado na sua totalidade por meio de todas as fontes bibliográficas pesquisadas, a importância do profissional da área contábil, principalmente no que tange o uso da contabilidade para fins gerenciais.

Portanto através de uma leitura das demonstrações contábeis visando analisar a saúde econômico-financeira das empresas o contador desempenha o seu verdadeiro papel que é basilar na tomada de decisão, que é *staff*, mais conhecido como *personal controller*.

Todos objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, o primeiro deles foi comprovado por meio da opinião de diversos autores onde na sua grande maioria citam a análise por meio de índices e indicadores financeiros como uma das maneiras mais eficazes na avaliação do desempenho das empresas, além de utilizar tal ciência para projetar a empresa a anos a frete da sua realidade, ou seja, prevendo um possível futuro.

Por conseguinte os objetivos específicos, também foram confirmados bem como o objetivo geral. Foi possível identificar em diversos livros e outras fontes de pesquisa que é grande a relevância o uso da ferramenta controladoria, do ponto de vista da

liquidez, endividamento e rentabilidade, ou seja, tripé da análise do desenvolvimento de uma entidade, levando em consideração que com eles é possível avaliar a situação econômico-financeira da empresa.

Nota-se por outro lado, que nenhuma variável deve ser analisada individualmente, pois poderá refletir uma inverdade, capaz de maquiar os verdadeiros resultados de uma empresa.

Porém isto depende do analista, pois o mesmo reconhece que correm sérios riscos, até mesmo pela credibilidade das informações estudadas. Portanto provou-se que é imensurável a contribuição dada pelo contador na gestão dos negócios de uma empresa, desde que o mesmo que no exercício de sua profissão, haja com zelo, integridade, ética, comprometimento e diversos outros atributos necessários a qualquer profissão.

Tem-se então que este trabalho se fez muito útil, pois mostrou a importância do contador e suas diversas técnicas, bem como também sua nova conjuntura no cenário mundial, o que pode ser verificado recentemente na aceitação para com as normas internacionais, o que revela o grande avanço da contabilidade brasileira.

Mesmo sendo a passos lentos a contabilidade brasileira vem se adequando as necessidades do mercado. Observa-se que uma das resultantes que dificulta a execução do bom trabalho do *personal controller* e resistência por parte dos empresários em passar a informação correta, levando o contador, ou até mesmo o analista a conclusões fictícias.

Podendo ainda ser agravado pela maquiagem ou manipulação dos demonstrativos, ou seja, eles não refletem a real situação da empresa, logo sua análise será inútil para a tomada de decisões acertadas.

Deste modo espera que com este trabalho os interessados pela contabilidade visualizem as vantagens pela adoção da controladoria, mesmo que não sejam

obrigados a tal, bem como entender quais as melhorias provocadas por ela são benéficas em qualquer que seja a empresa.

Enfim espera-se que o presente artigo venha elucidar a todos a grande importância em manter-se atualizado, a fim de informar, tomar decisões, com presteza a fim de obter um diferencial neste mercado cada vez mais competitivo.

CONTROLADORIA APLICADA ÀS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO ÀS EMPRESAS DA CIDADE DE CAMPO MOURÃO.

RESUMO:

A pesquisa teve como objetivo identificar quais são os métodos de controle utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas inscritas no ramo de atividade de comércio varejista de ferragens e ferramentas na cidade de campo mourão no ano de 2012.

Investigou-se ainda como são realizados estes métodos, qual e eficácia deles e qual a principal fonte de informação utilizada pelo gestor na tomada de decisão.

O referencial teórico apresentado mostra que a Controladoria como instrumento de gestão é aplicável às Micro e Pequenas Empresas e dispõe de ferramentas que atendem suas necessidades visando sempre à eficácia da organização.

Metodologicamente, esta é uma pesquisa de campo por observação direta extensiva, onde a coleta dos dados é realizada por formulário que é preenchido pelo pesquisador no ato da coleta. Os dados foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa realizando a tabulação e a análise dos dados obtidos através dos formulários aplicados. Os resultados mostram que os controles apresentados como necessários à gestão são praticados pela amostra, porém em sua grande maioria de maneira empírica, o que é reconhecidamente menos eficaz pelos pesquisados que os métodos científicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados apresentados pela pesquisa, no que se refere à eficácia das organizações e aos controles utilizados pelas pesquisadas, conclui-se que, apenas a metade dos controles utilizados em média por estas empresas estão nos padrões científicos, e que, a eficácia dos métodos científicos é reconhecida

pelos gestores, aproximadamente 92% dos gestores consideram estes controles científicos eficazes.

Outro resultado obtido é que, há relação positiva entre o tipo de controle utilizado pelas empresas e seu tempo de atuação no mercado, ou seja, das empresas pesquisadas, as que utilizam para tomada de decisão, informações vindas de sistemas com base científica e o mantem atualizado, estão há mais tempo no mercado.

Com isto podemos identificar também uma tendência, de que, conforme a empresa aumenta seus anos de atividade, ela utiliza cada vez mais informações vindas de fontes científicas.

A pesquisa também confirmou que os relatórios contábeis não fazem parte do cotidiano da maioria das empresas pesquisadas, outra conclusão é que uma ínfima parte das pesquisadas utilizam a informação vinda diretamente da contabilidade para a tomada de decisão.

Conforme aponta Catelli (2001) e Souza (2011) isso é um reflexo da utilização da contabilidade terceirizada, que na maioria das vezes não atende as necessidades da empresa quanto fonte de informação, e sim utiliza as informações fornecidas pela empresa para atender ao fisco.

Ainda quanto á eficácia, a pesquisa aponta que, um pequeno percentual dos controles utilizados no cotidiano das organizações (como os de imobilizado e de estoque de algumas das pesquisadas) são realizados aleatoriamente, e mesmo assim são avaliados como eficazes pelos Gestores.

E este tipo de controle, embora apresente um risco maior ao ser realizado, uma vez que não existem registros e histórico dos bens, apresentam sim um bom nível de eficácia, pois quando necessária, a informação é aferida manualmente com contagens físicas, que, para a amostra selecionada, não representa muito esforço devido ao pequeno porte das organizações.

O ponto negativo que a utilização deste método apresenta é primeiramente o excesso de tempo gasto para a obtenção de uma informação simples, e também a falta de registros dos bens, tanto de origem quanto de valores de compra, tempo de permanência no estoque ou de utilização do bem.

Esta pesquisa deixa como sugestão para continuidade um estudo de caso em uma das empresas da amostra visando à implantação de melhores controles para suprir as necessidades da gestão com informação precisa e com base em métodos científicos apropriados e adaptados a realidade deste ramo de atividade, mantendo sempre como o principal objetivo destes controles a eficácia da organização.

Para sintetizar o que já foi discutido, pode-se observar o Quadro abaixo:

Quadro de análise de artigos

ARTIGO	A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
RESUMO	A Controladoria é a ferramenta de gestão de grande importância nas pequenas e médias empresas que auxilia os gestores das empresas fornecendo informações que visam apoiar o planejamento e controle.
Metodologia	O trabalho utiliza-se de pesquisas bibliográficas complementando suas informações através de artigos publicados em bancos de dados de faculdades disponíveis pela rede mundial de computadores, assim como livros e artigos científicos de Contabilidade e Controladoria.
Análise	O artigo demonstra a contribuição da Controladoria para que as empresas possam cumprir seus objetivos, identificando e analisando as etapas do processo de decisão dos gestores, e que é útil para qualquer empresa, seja ela pequena ou grande.
ARTIGO	CONTROLADORIA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA EMPRESA NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO
RESUMO	O presente trabalho visa conhecer alternativas de controladoria utilizadas na gestão de uma pequena empresa da região de Ribeirão Preto, buscando coletar informações sobre os métodos, suas aplicações e real eficácia dos procedimentos. Foi realizado um estudo de caso, através da observação ativa das atividades da empresa e aplicado de um

	questionário aos funcionários considerados chaves com o objetivo de obter informações mais seguras e assim compreender o modelo de gestão e a importância de suas ferramentas no controle das atividades.
Metodologia	Análise quantitativa.
Análise	O artigo demonstrou por meio do estudo de caso realizado que a empresa em questão não possui departamento responsável por sua controladoria, nem tampouco tem dentre suas políticas o uso de controles internos efetivos sugeridos pela teoria da ciência da controladoria. Atribui a estes fatores os riscos corridos pela empresa, tais como: Desfalques financeiros, desvio de produto e perda de clientes.

ARTIGO	Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro
RESUMO	Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as principais funções da controladoria em estudos empíricos e em obras e manuais de referência.
Metodologia	A pesquisa é de natureza qualitativa, trata-se de um estudo de caso, onde foi feito uso de entrevistas semiestruturadas, dirigidas aos dirigentes da alta direção da empresa, através de uma amostra não probabilística.
Análise	O artigo demonstra a aplicação dos controles, direcionados a prática em empresas onde não se aplicava anteriormente e conclui que a otimização dos resultados, o processo de gestão pode ter como forte aliado a controladoria, por sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, controle e diferencial competitivo, objetivamente, mediante geração de informações.
ARTIGO	A CONTROLADORIA COMO SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO NUMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA
RESUMO	O artigo tem o objetivo geral de verificar a percepção da alta administração da empresa (diretores e gerentes), de como são utilizados os instrumentos de controladoria numa empresa do setor varejista de vestuário em Fortaleza – Ceará. A empresa analisada teve uma reorganização societária em 2002, e isto

	reforçou o papel do setor de controladoria, que foi instituído em 1997.
Metodologia	A pesquisa é de natureza qualitativa.
Análise	O artigo demonstra a aplicação dos controles, direcionados a prática em empresas onde não se aplicava anteriormente e conclui que otimização dos resultados, o processo de gestão pode ter como forte aliado a controladoria, por sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, controle e diferencial competitivo, objetivamente, mediante geração de informações.

ARTIGO	A controladoria no contexto atual das empresas
RESUMO	Controles bem feitos, baseados em informações de boa qualidade, são a essência não só da produtividade da área, mas também do crescimento do indivíduo, do grupo e da empresa. A missão da área de é assegurar a otimização do resultado econômico global da empresa.
Metodologia	Análise qualitativa
Análise	O artigo demonstra como controladoria garantir a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados, ocupar-se da gestão econômica da empresa, com fim de orientá-la, zelando pela continuidade da empresa.
ARTIGO	O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações.
RESUMO	O objetivo deste trabalho é refletir sobre o papel da controladoria nas organizações em relação ao grau de centralização. Verificou-se que em organizações com maior grau de centralização o sistema de informação contábil tende a ser voltado para o resultado geral da organização, pouco orientado ao controle de resultados e formado por informações não financeiras e qualitativas.
Metodologia	Análise qualitativa
Análise	O trabalho iniciou abordando os conceitos de centralização, descentralização, estruturas organizacionais e tomada de decisão (em função da relação destes itens), e na sequência,

abordou a controladoria e o papel que ela desempenha na organização, destacando-se a criação de sistemas de informação e o desenvolvimento do orçamento empresarial.

Os artigos objetos desta análise, demonstram na maioria dos casos a importância da controladoria para as empresas, porém não é possível identificar a fundo as dificuldades enfrentadas no âmbito da implantação, quando enfrente a quebra de cultura de uma empresa, principalmente se essa tem em sua cultura a centralização de poder como ferramenta de decisão.

Também as barreiras enfrentadas uma vez que o custo de implantação envolvendo áreas de sistema, estrutura humana com conhecimento e suporte de desenvolvimento nem sempre são possíveis de absorver.

Desta forma, é de muita importância o planejamento aliado ao desenvolvimento dos setores, podendo assim os gestores visualizarem os possíveis problemas que possam surgir no decorrer do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A Controladoria é uma área voltada para a informação de resultados e desempenhos e deve, portanto, participar do processo operacional e administrativo, conhecendo os fluxos das operações, tanto em questões econômicas, financeiras, políticas e sociais, quanto tecnológicas, de concorrência e outras questões que venham a interferir na posição relativa da empresa no mercado e que envolvam sua competitividade e sua missão.

A questão que motivou o trabalho foi, demonstrar a importância da controladoria como ferramenta necessária à tomada de decisão nas organizações de pequeno e médio porte, como objetivo principal analisar as dificuldades de implantação de Controladoria em PMEs, que de forma implícita pode ser observado nas questões apresentadas sobre os aspectos que dificultam a gestão de uma pequena empresa, desta forma podemos compreender, também, como custo da implantação de uma área de controladoria, investimentos em sistemas de gestão, treinamentos e qualificação de funcionários para atuação na área. O que certamente, torna-se nulo perante aos benefícios que podem ser obtidos como, maior controle sobre as atividades operacionais da empresas, monitoramento de e prevenção de perdas, análise eficaz de custos, planejamento tributário e demais funcionalidade para apoio a tomada de decisão.

Desta forma aliada ao Planejamento a Controladoria possui condições suficientes para contribuir, por meio do processo de gestão empresarial, para a obtenção da eficácia organizacional.

Ao analisar os artigos citados como objeto de estudo, é possível perceber o distanciamento entre a teoria, e a pratica do que tange a aplicação da controladoria para pequenas e médias empresas, mas nada demonstra a fundo a aplicação direta proposta pela definição teórica, conluo que se dá as limitações apresentadas dessas empresas, principalmente nas questões de decisões centralizadas em seus gestores que muitas vezes são seu fundadores, e possuem uma estrutura de gestão familiar.

Em novas pesquisas, recomendo também analisar as alterações comportamentais dessas empresas, dentro de um processo de implantação de

sistemas de controladoria, ou outros que possam gerar barreiras podendo retardar e até mesmo frustrar um determinado processo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDERSON, David R.; SCHMIDT, Leo A. Practical Controllershship. Homewood, Illinois: Irwin, 1961.
- ANDRADE, Inacilma Rita Silva; PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria e Cultura Organizacional: um estudo de caso. Revista Brasileira de Contabilidade - CFC, Brasília, n.142', ano 32, p. 29-39, jul/ago. 2003.
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CATELLI, Armando (Org.) CONTROLADORIA: Uma abordagem de Gestão Econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2003
- CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem de gestão econômica-GECON. São Paulo. Atlas, 2007.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. São Paulo: Makron Books, 1995.
- DRUCKER, Peter. Administração na próxima sociedade A. São Paulo: Nobel, 2003.
- FIGUEIREDO, Sandra; CACCIANO, Paulo Cesar. Controladoria. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1991.
- HOJI, Masakazu. Administração Financeira: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaral. Introdução à Administração. São Paulo. Atlas,2008.
- MENEZES, Luiz Leite de. Os novos paradigmas para a Controladoria em face da economia digital: uma abordagem como gestor da informação. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- MOSIMANN, C. P.; FISH, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2000.
- NASCIMENTO, Moreira Auster; REGINATO, Luciane. Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Altas, 2009.
- RAZA, Cláudio. Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Sistemas de informações contábeis – Fundamentos e análises. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

PETERS, Marcos R.S. e RICCI, Edson L. Novos paradigmas para a função controladoria. Anais XVII ENANPAD Vol.6. Salvador, 1993. pp [8-21].

RICCIO, Edson Luiz. Uma Contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação. Tese de doutoramento. São Paulo, 1989 [FEA/USP].