

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARLOS DIEGO PERBICHE

IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO APOIO AO PROCESSO DE GESTÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

CURITIBA

2015

MARLOS DIEGO PERBICHE

IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO APOIO AO PROCESSO DE GESTÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, em Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que iluminou meu caminho e me ajudou nos momentos mais difíceis.

À minha família, que esteve ao meu lado nesses momentos de desafios acadêmicos e profissionais.

À irmã Jorgina e irmão Joaquim, os quais me ajudaram nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora, Prof^a. Dra. Ilse Maria Beuren, que me ajudou ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Ao se deparar com o conceito de controladoria, todos concordam que o resultado esperado é o controle. Entretanto, os diferentes sentidos que esta expressão pode assumir, acabam por conduzir a avaliações generalizadas. Normalmente, a expectativa criada, é que será disponibilizado um arsenal de formulários para se controlar tudo na organização. É necessário reconhecer que os diversos profissionais visualizam os elementos que servem ao conceito de controladoria (gestão e informação) de maneiras diferentes, normalmente, ênfase é dada de acordo com área de atuação. Estabelecem-se então, as mais diversas apreciações sobre a controladoria, dependendo da dimensão conferida às expressões gestão e informação. O presente estudo procura explorar o sentido do controle exercido pela controladoria, destacando seu relacionamento com a gestão e a informação. A preocupação básica é a essência do que faz a controladoria e qual sua contribuição para micro e pequenas empresas. Desta forma, os profissionais das diversas áreas poderão visualizar a potencialidade da controladoria como meio de atingir a eficiência e eficácia empresarial.

Palavras-chave: Controladoria. Processo de Gestão. Controles. Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE ABREVIATURAS

DFC	Demonstração de fluxo de Caixa
PMEs	Pequenas e Micro Empresas
MPEs	Micro e Pequena Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo geral.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PROCESSO DE GESTÃO	11
2.1.1 Planejamento Estratégico.....	11
2.1.2 Planejamento Operacional	12
2.1.3 Orçamento	12
2.1.4 Controle Orçamentário	13
2.2 CONTROLADORIA	13
2.2.1 Funções da Controladoria	14
2.2.2 O <i>Controller</i>	14
2.2.3 Funções do <i>Controller</i>	15
2.3 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO	15
2.3.1 Controle.....	16
2.3.2 Sistema.....	16
2.3.3 Sistemas de Informações Gerenciais	17
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	18
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	19
4.2.1 Decisão Estratégica	21
4.2.2 Ambiente Interno e Externo.....	21
4.2.3 Cultura	22
4.2.4 Valor	23
4.2.5 Visão	23
4.2.6 Missão	24
4.2.7 Objetivos	24
4.2.8 Metas	25

4.3 CONTROLADORIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	25
4.3.1 Relatórios contábeis	26
4.3.1.1 Contas	26
4.3.1.2 Plano de Contas	26
4.3.1.3 Balanço Patrimonial.....	27
4.3.1.4 Demonstração do Resultado do Exercício	27
4.3.1.5 Demonstração do Fluxo de Caixa	27
4.3.2 Controles gerenciais	28
4.3.2.1 Controle de Caixa.....	28
4.3.2.2 Controle de Banco Conta Movimento.....	28
4.3.2.3 Controle de Aplicação Financeira.....	29
4.3.2.4 Contas a Receber.....	29
4.3.2.5 Prazo Médio de Cobrança.....	29
4.3.2.6 Controle de Estoques	30
4.3.2.7 Controle do Ativo Imobilizado	30
4.3.2.8 Controle dos Fornecedores	30
4.3.2.9 Controle de Contas a Pagar	31
4.3.2.10 Controle de Receitas	31
4.3.2.11 Controle de Despesas Financeiras.....	32
4.3.2.12 Controle de Gastos Provisionados	32
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
5.1 CONCLUSÕES	34
5.2 RECOMENDAÇÕES	35
REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas existentes no Brasil, segundo o SEBRAE, passam por processos de mudanças no mercado em que atuam, o que leva à necessidade de evoluírem nas práticas gerenciais existentes, para uma abordagem contemporânea acerca de suas necessidades reais. A falta de registros e controles financeiros precisos e atualizados é uma das causas do encerramento das atividades de muitas delas.

Com conhecimentos financeiros mais aprofundados, o gestor das micro e pequenas empresas vem a preencher uma deficiência de informações que podem servir como uma ferramenta fundamental para o pequeno empreendedor, a fixar-se no mercado, garantindo assim a sobrevivência do investimento e de muitos que vão depender de seus serviços.

Nos tempos atuais, com o desenvolvimento financeiro, econômico e social, as empresas necessitam expandir-se no mercado, cuja concorrência é enorme, buscando apresentar seus produtos à sociedade.

Assim as informações contidas em relatórios e sistemas de controle possuem duas funções fundamentais: a primeira é a utilização pelos administradores, das informações geridas para conhecer a posição atual da empresa e planejar os passos para o futuro; e a segunda função tem um caráter histórico, segundo uma rígida padronização, para informar o andamento da empresa aos sócios, diretores, auditores, ou a quem possa interessar.

Todas essas informações são ferramentas que o empreendedor deve usar em seus benefícios para controlar, planejar metas e avaliar o desempenho da empresa como um todo. As micro e pequenas empresas são de fundamental importância no contexto econômico, porque propiciam o desenvolvimento econômico e social do país e da região em que atuam.

No campo empresarial, o gestor pode identificar profissionais qualificados, selecionados normalmente por intermédio de referências e experiências nas resoluções de problemas empresariais. Esses, com vastos conhecimentos em gestão financeira, através do repasse de informações precisas e atualizadas, o orientarão no processo de tomada de decisões.

Portanto, conhecimentos gerenciais e financeiros podem ser o diferencial para o destaque dessas organizações no cenário econômico. Com auxílio da

controladoria, quando a empresa está demonstrando sinais de declínio, todos os fatores devem ser levantados, a fim de ter uma radiografia da empresa. Neste momento, o empresário pode observar os pontos onde errou ou deixar de acertar, ficando evidente que a falta de acompanhamento, caracteriza um dos principais problemas dessas empresas.

1.2 PROBLEMA

Problema é uma indagação ao objeto em discussão, de forma a ser respondível com informações relevantes para a questão em investigação. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 12), “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

Para Fachin (2003, p. 109), “é um fato, algo significativo que, a princípio, não possui respostas explicativas, pois a solução, a resposta ou explicação será dada por intermédio do desenvolvimento da pesquisa”. Santos (1999) diz que a problematização é a transformação de uma necessidade humana em problema, que por sua vez define-se como necessidade humana, quando pensada.

Nesse contexto, a formulação do problema, é baseada em aplicações de teoria das análises financeiras, tendo como base o perfil do micro empreendedor e atual estrutura de mercado, com aplicabilidade em caso de real importância: Como a controladoria pode colaborar no processo de gestão de micro e pequenas empresas?

1.3 OBJETIVOS

Segundo Fachin (2003 p. 113), “o objetivo é um fim a que o trabalho se propõe atingir. A pesquisa científica atinge seu objetivo se todas as suas faces, por mais difíceis e demoradas que sejam, forem vencidas e o pesquisador puder dar uma resposta ao problema formulado”.

1.3.1 Objetivo geral

Para Marconi e Lakatos (2012 p. 106), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema”. Santos (1999 p. 60) diz que “o objetivo geral de um projeto de pesquisa científica é sua ‘espinha dorsal’. Deve expressar claramente aquilo que o pesquisador pretende conseguir com sua investigação”.

Com base nos autores citados, para esta pesquisa acadêmica, ficou definido como objetivo geral: Evidenciar a importância da controladoria no apoio ao processo de gestão de micro e pequenas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

De acordo com Fachin (2003, p. 113), os objetivos específicos “descrevem ações pormenorizadas, aspectos detalhados das raízes que se supõe merecem uma verificação científica”. Ainda segundo Fachin (2003, p. 114):

Eles devem estar norteados por aspectos que determinam a finalidade da pesquisa, como: para quem, o quê, onde; a finalidade deve estar assim configurada. Devem ser os aspectos mais significativos, como correlação entre causa e efeito de determinado problema.

Santos (1999, p. 63) diz que “os problemas intelectuais podem (e devem) ser divididos em tantas partes quanto possíveis ou necessárias para bem resolvê-los. [...] para o estudo e solução satisfatória do problema contido no objetivo geral”.

Para um estudo ora delineado, os objetivos específicos são:

- a) Aprofundar a discussão teórica sobre a importância da controladoria nas organizações; e
- b) Demonstrar a importância da controladoria para a gestão de micro e pequenas empresas;

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para Soares (2003, p. 45), “a justificativa é a descrição dos motivos que levam os pesquisadores a estudar determinado tema”. Já Martins (2005, p. 83) diz que a “justificativa é argumentação sobre a validade e a oportunidade da pesquisa que se pretende desenvolver”.

Para executar esse trabalho existem algumas justificativas específicas acadêmicas, tais como:

- a) A Controladoria dentro da empresa tem a função de transmitir informações aos gestores para a tomada de decisão;
- b) A aplicação da controladoria para micro e pequenas empresas é diferenciada;
- c) Identificar qual é a contribuição da controladoria para a gestão de micro e pequenas empresas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Neste capítulo apresentam-se definições, funções, missão e instrumentos de uso da Controladoria e o papel do *controller* em seus aspectos conceituais e práticos.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. Inicialmente são descritas as formas e utilização de pesquisas realizadas para o desenvolvimento do trabalho, com destaque à abordagem, objetivos e procedimentos de pesquisa.

No quarto capítulo foram alinhadas a descrição e análise dos resultados. Primeiramente abordam-se aspectos relacionados à controladoria para micro e pequenas empresas. Aborda-se também a importância dos sistemas de informações contábeis e controles gerenciais em empresas desse porte.

O quinto capítulo evidencia as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico do estudo. Inicia-se com uma abordagem teórica sobre o processo de gestão. Segue-se uma incursão na controladoria. Por fim, faz-se um entrelaçamento entre ambos os conceitos.

2.1 PROCESSO DE GESTÃO

A empresa é uma organização que tem a intenção de oferecer as necessidades das pessoas através de seus produtos e serviços. Nakagawa (1993, p. 23) explica que:

A empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos seus ambientes absorvendo matérias-primas, recursos humanos energia, e informações, transformando-as em produtos e serviços, que são exportados para esses ambientes.

Souza (2009) diz que empresa é uma organização produtora de utilidades ou benefícios colocados à disposição da sociedade. Porém, Brasil (2008, p. 24) escreve que “empresa é um organismo vivo, agindo num ambiente em constante mudança. Cresce, desenvolve-se e aumenta seu valor patrimonial, criando, portanto, riqueza para o país e emprego para os cidadãos”.

Uma boa gestão não é somente para grandes empresas. Contudo, as MPEs com boas práticas de gestão conseguem lidar com situações menos favoráveis (empréstimos, mão de obra, estrutura, incentivos fiscais) comparadas as de grande porte. Desta forma, as MPEs conseguem se tornar mais competitivas pois suas decisões são baseadas em um parâmetro de ideias e princípios, que propõem garantir a consecução da missão da empresa.

Mosimann e Fisch (1993, p. 29) definem “gestão como sendo a representação abstrata, por meio de ideias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo”. Para Catelli (1999), trata-se de um modelo de gestão cuja intenção é promover as condições de potencializar a atuação dos gestores.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento é fundamental para o negócio, inclusive para as PMEs, pois é

uma tentativa de antecipar situações desagradáveis que venham a prejudicar a gestão do empreendimento. Conforme Nakagawa (1993, p. 48), “o planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”.

O planejamento estratégico caracteriza-se pela identificação de fatos competitivos do mercado em que as PMEs estão inseridas, para que resulte em estar à frente dos concorrentes, escolhendo outras alternativas e verificando a possibilidade de aplicação na gestão do negócio.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 47), “a finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem seguidos para se atingir a situação desejada”.

2.1.2 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a verificação das estratégias estabelecidas, afim de verificar se estas se igualam ou se aproximam com as que foram definidas. Caso os parâmetros estiverem fora do projetado poderá ser tomado uma providência para mudança da estratégia delimitada.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 49), “o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais de tempo, em consonância com as estratégias estabelecidas”.

2.1.3 Orçamento

O orçamento na empresa é aplicado na organização com intenção de gerar informações úteis para o gerenciamento. Para Perez Jr, Pestana e Franco (1995, p. 81), “o papel do orçamento na gestão de uma empresa é compreendido de forma melhor quando relacionado às funções administrativas”.

Segundo Lunkes (2003), o sistema orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão.

2.1.4 Controle Orçamentário

Nem sempre é possível seguir um plano traçado, em razão de que as informações mudam rapidamente. Por isso um controle orçamentário funciona como método para os gerenciadores monitorar periodicamente o progresso dos resultados e comparar com resultados reais com os planejados.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 125) citam que:

Somente o planejamento não assegura a realização dos planos; também é necessário que exista controle. Este processo de controle exige que sejam estabelecidos padrões de desempenho, que atuarão como guias para a realização bem-sucedida do planejamento orçamentário [...] o controle origina-se também no planejamento orçamentário.

Schier (2009, p. 104) explica que “o controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, e, dependendo do grau de sofisticação pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, centralizada ou participativa”.

2.2 CONTROLADORIA

Catelli (1999, p. 370) diz que 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 modelos de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. Luz (2011, p. 21) aduz que:

[...] a controladoria pode ser entendida e conceituada sob dois enfoques: o primeiro considera a controladoria um órgão administrativo, com missão, funções e princípios definidos no modelo de gestão do sistema da empresa, o segundo considera como uma área do conhecimentos com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outra ciências.

Para Figueiredo e Caggiano (1992), a controladoria está intimamente direcionada à função de planejamento, o qual se propõe certificar que as funções da empresa estão ajustadas com as estratégias estabelecidas.

2.2.1 Funções da Controladoria

As funções têm como razão orientar para determinada ação específica. Segundo Schmidt (2002, p. 22), “[...] a controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores”.

Para Oliveira (1998, p. 27), a função da controladoria implica:

- a) estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões; reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c) medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para atingir esses objetivos;
- d) promover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros.

Brito (2003) completa que as funções da controladoria precisam ser acrescidas de outras, tendo como direção a atenção no monitoramento das variáveis que podem impactar o negócio, os quais são altamente regulamentados nos aspectos contábeis e fiscal.

2.2.2 O Controller

O profissional *Controller* em décadas anteriores era algo pouco conhecido e difundido, mas com a concorrência entre as empresas e a busca pela obtenção de melhores resultados, fez-se necessário esse especialista (com conhecimento técnico). Trata-se de um profissional não ligado diretamente na cadeia produtiva, e sim de *staff*, ou seja, de assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização. Para Peres Junior, Pestana e Franco (1995, p. 35), a “[...] atuação do *controller*, a nosso ver mais correto, envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidades por sua elaboração”.

Schmidt e Santos (2006, p. 32) esclarecem que ao *controller* compete:

[...] conhecer o mercado em que a empresa compete, identificando todas as variáveis macroeconômicas, que podem direta ou indiretamente impactar o

processo decisório dos gestores; o *controller* precisa conhecer e entender o funcionamento da cadeia de valores em que está inserida a organização, para que tenha a capacidade de gerar informações para os gestores sobre os principais fornecedores de recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos, bem como os principais consumidores da empresa.

Ronchi (1965) argumenta que se deu muita ênfase ao cargo de *controller* como assistente direto do presidente administrativo, no que se refere ao controle das operações e à formulação de políticas. De fato, o *controller* deve ser considerado como parte da alta administração, mesmo que, fora de seu departamento não tenha autoridade executiva. Portanto, a controladoria deve ser considerada como um departamento prestando serviços aos demais setores de uma empresa.

2.2.3 Funções do *Controller*

Tung (1972, p. 78) atribui como funções do *controller* o que segue:

- a) implantação e supervisão do plano contábil da empresa;
- b) preparação e interpretação dos relatórios financeiros da empresa;
- c) verificação contínua das contas e dos registros, em todos os setores da empresa;
- d) compilação dos custos de produção;
- e) compilação dos custos de distribuição;
- f) preparação, apresentação e supervisão dos assuntos referentes a impostos;
- g) preparação do orçamento global da empresa;
- h) estabelecer as normas-padrão, relativas à contabilidade, e aos processos e sistemas de trabalho da empresa;
- i) aplicação de todas as decisões financeiras tomadas pela administração, uma vez que estejam de acordo com as normas vigentes.

Ricardino (2005, p. 175) explica que o “*controller* como função cuja responsabilidade é mensurar a eficiência dos executivos operacionais, relatar resultados e sugerir políticas e soluções”.

2.3 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

O papel da controladoria no processo de gestão é aperfeiçoá-lo, dando suporte com dados concretos para que sejam tomadas decisões com menos possibilidades de erros. Para o *web site* Administradores (2012):

O papel da controladoria como órgão administrativo é zelar pelo bom

desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu sistema de gestão, fornecendo informações para os gestores que auxiliam na tomada de decisões.

De acordo com Peres Jr, Pestes e Franco (1995, p. 37), “o papel da controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

2.3.1 Controle

O controle na administração tem por objetivo averiguar as atividades da empresa para as quais foram projetadas e planejadas.

Araújo e Arruda (2004, p. 11) conceituam o controle como:

[...]o conjunto de medidas necessárias ao perfeito funcionamento de um sistema, seja ele simples ou complexo, de modo que sejam alcançados seus fins e objetivos. É, na verdade, o elemento fundamental para a continuidade das operações desse sistema.

Para Andrade (2002, p. 29), “é a aplicação dos métodos de acompanhamento e fiscalização dos atos, fatos e das demonstrações oriundas destes, buscando o aperfeiçoamento e integridade da entidade”. Por sua vez, conforme Segundo Antony (1964, p. 4), citado por Berti (2009), controle é o processo pelo qual a administração possibilita, o máximo possível, que a organização faça o que está de acordo com suas metas e normas.

2.3.2 Sistema

A origem da palavra sistema vem do grego *σύστημα* *systema*, em latim *systema* é um composto de elementos de modo a formar um todo ordenado e sistematizado. Segundo Oliveira (2003, p. 29), “sistema é um conjunto de rotinas que contem vários programas e subprogramas, rotinas essas que são desenvolvidas para aplicação em áreas específicas da empresa [...] com objetivo de gerar informações e produzir relatórios de acompanhamentos e controle interno”.

Magalhães e Lunkes (2008, p. 26) citam que:

Sistema pode ser entendido como mais de um componente (subsistemas), os quais se integram para chegar a um objetivo comum; dessa forma, o termo sistema pode ser aplicado a um grupo pequeno (família), um grupo maior (empresa), um grupo grande (Estado), até mesmo um grupo muito grande (comunidade mundial). Em processamento de dados a palavra sistema pode conceituar tanto um conjunto de equipamentos (mecânicos, eletromecânicos ou eletrônicos) como um conjunto de programas (planos, manuais, normas técnicas).

Para Cornachione Jr (2001), sistemas podem considerados como um arranjo de elementos interdependentes, ou um todo arrumado, ou partes que se relacionam. Com esse conceito de sistemas, a relevância das partes como componentes de um todo se torna mais transparente.

2.3.3 Sistemas de Informações Gerenciais

Os sistemas de informações gerenciais (SIG) são essenciais para a empresa ter um bom processo de administração. Assim, é possível que todas as áreas (finanças, vendas, estoque, produção, etc.) estejam interligadas, e o gestor poderá extrair informações para melhor gerenciamento. Silva (1995, p. 103) salienta que:

[...] o cruzamento dos elementos financeiros, econômicos e patrimoniais, com dados físicos fornecidos ao computador através de mapas estatísticos, resultando em relatórios analíticos e detalhados, [...] que possibilitam um conhecimento do patrimônio, dos resultados e da eficiência do objetivo social explorado.

A partir deste cruzamento de informações o gestor poderá fazer com que essas informações o auxiliem em suas decisões, de modo que obtenha o melhor proveito e êxito em suas decisões. Leone (2000, p. 8) lembra que:

[...] o administrador necessita desses dados para as suas funções de planejamento, controle e tomada de decisões, terá de organiza-lo de modo diferente. Tal organização particular dos dados para atender a determinadas finalidades é que entendemos por informações.

Moscove, Simkin e Bagranoff (2002) reportam que o sistema de informações gerenciais (SIG) transformou-se em uma área funcional isolada dentro da organização, pois a administração encarregava o departamento de SIG de processar e distribuir todas as informações usadas na empresa para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se o método e os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicia-se com delineamento da pesquisa. Em seguida, evidencia-se a forma de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo de natureza exploratória foi realizado por meio de pesquisa documental e com abordagem qualitativa do problema. São finalidades da pesquisa exploratória, conforme Andrade (1999, p. 104):

proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela pesquisa bibliográfica. Segundo Barros e Lehfede (1986, p. 28), a pesquisa bibliográfica “é a pesquisa exploratória a realizada para obter conhecimentos, procurando encontrar informações publicadas em livros e documentos, como artigos, revistas e internet, qualificando estas informações com material mais atual possível”.

A pesquisa bibliográfica estabelece uma visão detalhada e aprofundada a cerca do problema, uma vez que o acervo de textos escrito poderá ser consultado.

3.2 FORMA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em conhecimentos de autores da área contábil, bem como da administração economia e direito, através do método monográfico, possibilitando estudos particularizados deste trabalho.

Para a coleta de dados foram consultados livros, artigos, trabalhos científicos, teses e dissertações sobre o tema da pesquisa.

Na análise dos dados, procedeu-se à leitura do material e, a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo, desenvolveu-se o presente trabalho, tendo como foco responder à questão de pesquisa formulada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a descrição e análise dos resultados da pesquisa bibliográfica realizada. Inicialmente caracterizam-se micro e pequenas empresas. Na sequência, aborda-se sobre o processo estratégico em micro e pequenas empresas. Por último, faz-se uma incursão nos elementos da controladoria com vistas nas micro e pequenas empresas.

4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas , segundo o SEBRAE, compõem a maior parte das empresas no Brasil, empregam maior parte da população brasileira, no entanto representam em torno de 20% da riqueza nacional. São essenciais para a economia do país.

Este tipo de empresas vêm se aperfeiçoando em sua administração, para que possam se manter abertas, e começar a prosperar assim expandindo seus negócios. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27) explicam que micro e pequenas empresas:

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados com o limite. Além disso, uma pequena empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com pequenas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Machado (2010, p. 1) destaca que, “[...] historicamente, o capitalismo teve início com as pequenas empresas que trabalhavam de forma artesanal e iniciaram um processo que culminou nos grandes empreendimentos das nações industrializadas”.

Chinem (2002) relata que micro é uma empresa prestadora de serviços que emprega até nove trabalhadores, mas que na indústria pode chegar a dezenove; já pequena empresa, o número de trabalhadores é de vinte a noventa, enquanto na indústria é de até quarenta operários. São as pequenas e microempresas que mais distribuem renda, contribuindo para diminuir a dívida social com os menos favorecidos, incluindo-os no processo de produção e abrindo-lhes novas oportunidades.

Ser criativo, líder, perseverante, organizado, flexível são algumas das características que um empreendedor deverá ter em seu perfil para que sua investida em seu negócio próprio tenha sucesso. Muitas pessoas saem de empresas privadas e vão em busca de seus sonhos ou ideias, através de um negócio próprio. Coelho (2008, p. 10) aduz que “o espírito empreendedor cresceu mais à medida que as empresas diminuían o quadro de seus funcionários. A redução do quadro de pessoal de grandes corporações desempregou milhões de trabalhadores, incluindo gerentes.

Pereira e Guimarães (2009, p. 38) mencionam que:

[...] é o aumento de empreendedores por oportunidade, em detrimento aos empreendedores por necessidade. Estes iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de trabalho abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias, enquanto aqueles optam por iniciar um novo negócio mesmo quando possuem alternativas de emprego e renda, ou ainda para aumentar sua renda e pelo desejo de independência no trabalho.

Megginson, Mosley, Pietri Jr (1998) citam que o empreendedor concebe empresas privadas, obtém os recursos para elas, às administra e as faz funcionar, tendo riscos, tendo como motivação atingir as metas, os quais incluem o lucro. Ao contrário dos administradores que se dedicam a organizar e a fazer funcionar todos os tipos de organizações, que não se preocupam em idealiza-la ou em ser seus proprietários.

4.2 PROCESSO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa a arte do general. Segundo Castor (2006, p. 31), “a essência da estratégia está na capacidade de pensar estrategicamente a respeito dos elementos que compõem o cenário em que a empresa atua e suas tendências e em articular em algumas ideias centrais”.

Cavalcanti, Farah e Mello (1981, p. 79) advertem que:

Considerando este aspecto na gerência empresarial contemporânea, desenvolvido especificamente para as pequenas e médias empresas, entre um dos seus pontos mais relevantes, destacamos o modelo proposto do planejamento estratégico, e que engloba uma análise profunda e sistemática da ambiência socioeconômica, na qual as empresas aqui enfocadas acham-se inseridas:

a) Análise do ambiente externo; e

b) Comparação relativa entre análise do ambiente externo, com a análise do ambiente interno.

De acordo com Caspar, Grinda e Viallet (1975), quando a empresa está em funcionamento é necessário assegurar-lhe uma vida longa, o que significa um desenvolvimento contínuo e regular. E para isso a estratégia tem como função de detectar as possibilidades de pontos fracos na empresa.

4.2.1 Decisão Estratégica

A decisão estratégica é ferramenta poderosa e valiosa na gestão de micros e pequenas empresas, pela razão de aumentar as chances de acertos nos propósitos da organização. Castor (2009, p131) escreve que:

O processo de tomada de decisões estratégicas consiste em identificar, analisar e comparar diferentes alternativas para solucionar o problema, afastar as ameaças ou tirar proveito das oportunidades que se apresentam. E o primeiro passo deve ser uma listagem a mais exaustiva possível das alternativas possíveis. A importância dessa etapa decorre do fato de que raramente existe uma solução única para um problema ou uma só maneira de explorar uma oportunidade [...] a tendência a adotar uma solução que já conste de um repertório preestabelecido é quase que inevitável e, muito vezes, essa tendência desvia a empresa de soluções estratégicas inovadoras e mais eficazes.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 439), “as tomadas de decisões são tomadas em função do seu custo benefício. Na maioria dos casos, não os quantificamos, nem seria fácil fazê-lo. As decisões são tomadas de forma intuitiva”.

Tachizawa e Faria (2002) explicam que, como tais decisões são escolhas deliberadas a serem feitas pelos sócios-proprietários, há necessidade de estratégias que auxiliem o acerto dessas escolhas. As decisões inerentes à gestão do nível operacional devem complementar o processo da organização como um todo.

4.2.2 Ambiente Interno e Externo

No planejamento estratégico considera-se a empresa como um todo, mas para que este planejamento seja eficaz é necessário que o gestor faça duas análises separadas (ambiente e externo) e realize os cruzamentos das informações obtidas, observando que variáveis podem afetar a organização.

Segundo Verazo (2007, p. 3), “o conceito de Ambiente Interno envolve as forças, que são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o seu desempenho, e as fraquezas, que são características ou deficiências da empresa”.

O ambiente interno da empresa, conforme Lussier, Reis e Ferreira (2010), é um fator que afeta o desempenho de uma organização a partir de seus limites, ou seja, são fatores que estão dentro do controle da organização, ao contrário dos fatores externos.

Verazo (2007, p. 4) comenta que “o conceito de Ambiente Externo envolve as oportunidades, que são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa e as ameaças, que são situações externas”.

O ambiente externo da empresa, de acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2010), é um fator que vai além dos limites da empresa, os quais afetam seu desempenho, ou seja, inclui fatores de fora de seus limites que afetam seu desempenho.

4.2.3 Cultura

A cultura organizacional pode ser vista como consequência de um aprendizado coletivo e que identifica as organizações. Dubrin (1996, p. 139) escreve que:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam ativamente o comportamento dos membros da organização. O termo compartilhado é importante porque implica que muitas pessoas são guiadas pelos mesmos valores e os interpretam do mesmo jeito. Os valores se desenvolvem com o passar do tempo e refletem a história e as tradições de uma empresa. A Cultura consiste nos padrões de uma empresa, como ser prestativo e dar apoio aos novos aspectos da cultura organizacional.

Chiavenato (2004, p. 158) destaca que “a cultura tem um sentido antropológica e histórica, porque ela reside no intimo de cada sociedade ou organização”.

Para Jones e George (2008), cultura organizacional compreende que é um conjunto compartilhado de crenças, expectativas, valores, normas e rotinas de trabalho que influencia a maneira como membros de uma empresa se comunicam

um com os outros e trabalham juntos para alcançarem os objetivos organizacionais.

4.2.4 Valor

Existem valores tanto numa sociedade em que vivemos e como em uma empresa para a qual trabalhamos. No sentido antropológico a organização é uma mistura de práticas internas e externas, pois isso cria o chamado clima organizacional.

Sob o ponto de vista de Faria (2015, p. 45), “Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, [...] e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão”.

Conforme Jones e George (2008) valores compartilhados tem como objetivo a cultura organizacional, pois os funcionários e a empresa estão sendo guiados para atingir os objetivos organizacionais.

4.2.5 Visão

A visão é algo que tem como objetivo dar direção para a empresa, assim dando a direção desejada com o caminho que se pretende percorrer. Saloner (2003, p. 17) esclarece que:

Ter visão do futuro pode contribuir (e com frequência contribui) para a formulação de uma boa estratégia e a motivação dos funcionários da empresa para atingi-la. Na verdade, como vimos, é difícil articular uma estratégia sem indicar também as metas de longo prazo que a empresa está visando. [...] Ao mesmo tempo, uma visão não é sempre necessária para a estratégia, e mais importante, nunca é suficiente.

Segundo Vasconcelos Filho (2001, p. 218), “a visão energiza a empresa e cria um ambiente propício ao surgimento de novas ideias. Nenhuma matéria-prima é mais relevante para a empresa, independente do ramo em que atue, do que as ideias.”.

Bateman (2006) compreende que a visão é uma figura virtual de um possível estado futuro para a qual se almeja, portanto ela pode expressar as ambições do líder pela organização. As melhores visões são ideias e singulares, porque

transmitem um ideal, comunicando o padrão de excelência e uma escolha clara de valores positivos.

4.2.6 Missão

A missão de uma empresa tem como sentido a razão de sua existência e finalidade, visando o porque foi criada e como ela poderá ser útil para a sociedade na qual está envolvida. Chiavenato (2010, p. 220) escreve que:

A definição de missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E o porquê fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.

Razzolini (2004, p. 120) explica que “a missão de uma empresa deve traduzir o que ela faz no mercado, ao que ela se propõe, e qual segmento de mercado ela pertence, mantendo o seu foco. É uma diretriz auxiliar para que todos os colaboradores possam caminhar em uma mesma direção”.

De acordo com Maximiano (2012), engloba as vantagens obtidas pelo cliente na compra dos produtos e serviços adquiridos de uma empresa, indo além de apenas uma relação comercial, assim buscando os benefícios nos mais diversos âmbitos.

4.2.7 Objetivos

Para que uma determinada meta seja alcançada pela empresa, ela precisa traçar quais objetivos deverão ser realizados, ou seja, são as ações específicas e mensuráveis que compõem os passos para se cumprir a meta desejada. Hampton (1992, p. 168) explica que:

Do mesmo modo que os objetivos básicos do indivíduo incluem submetas detalhadas, que contribuem para o objetivo central, também os objetivos de uma organização se ramificam em uma rede ou hierarquia de objetivos. No entanto, o conceito de uma rede ou hierarquia de objetivos para a organização implica também o estabelecimento de objetivos para todos os departamentos e todos os indivíduos e que essas submetas concorram para a obtenção dos objetivos de toda a organização.

Montana e Charnov (1998) consideram que o objetivo é um propósito de longo alcance, por um período específico, e realístico, que tem como finalidade um desejo ou esperança.

4.2.8 Metas

As intenções gerais de uma empresa podem ser indicadas com uma meta, a qual indica um caminho que a empresa deseja chegar, ou seja, orientar e dar uma direção para a empresa em seus objetivos. Daft (1999, p. 126) aduz que “a meta é um estado futuro desejado no futuro, que a organização quer alcançar”. As metas são importantes porque as organizações existem para uma finalidade, e as metas definem e estabelecem esse propósito.

Jones e George (2008) entendem que metas e *feedback* são fundamentais ao modelo de gestão para o funcionamento da empresa, que é fundamentada em gestão por objetivos. Assim, metas difíceis especificam e contribuem para a motivação em dois sentidos: em primeiro elas motivam as pessoas para cooperá-la com mais insumos em seus empregos. E a segunda, elas ajudam as pessoas a concentrar seus insumos na direção certa.

4.3 CONTROLADORIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Controladoria enquanto objeto de gestão possui ferramentas que ajudam em todos os processos de grandes instituições, mas que podem também ser utilizadas nas PMEs a fim de buscar a eficácia em seu gerenciamento. O processo da controladoria é importante em vista do aumento da competitividade e concorrência cada vez maior. Souza (2009, p. 45) aduz que:

[...] pode-se dizer que a controladoria como função de *staff*, além das grandes corporações, poderá ser utilizada junto às micro, pequenas e médias empresas em forma de controladoria terceirizada, contratada com períodos determinados, com horas contratadas, podendo ser por semanas, meses, trimestre, entre outras formas de parceria, procurando atender ao processo anteriormente mencionado de se obter informação, procurar uma direção para os negócios e tomar decisão, já que, na maioria das vezes, torna-se inviável a um pequeno empreendimento arcar com um custo fixo .

Com as ferramentas da controladoria busca-se minimizar possíveis efeitos

negativos ou até mesmo precaver possíveis situações que afetem a empresa, assim suprimindo suas necessidades. Bulgacov (2006, p. 316) destaca que “a controladoria é formada pelos sistemas de contabilidade, orçamento, custos, estabelecimento de preços e acompanhamento dos resultados”. A contabilidade é o sistema mais robusto que a controladoria possui para a gestão financeira das PMEs.

4.3.1 Relatórios contábeis

Nesta seção abordam-se elementos da contabilidade que podem ser utilizados pela controladoria no apoio ao processo decisório.

4.3.1.1 Contas

A conta está ligada a forma de registrar e o motivo das ocorrências contábeis. As ocorrências contábeis são operações feitas entre os variados elementos do patrimônio. É através das contas que se causa alterações no patrimônio.

Conforme Neves e Viceconti (1999, p. 32), “as contas representam registros de débitos e créditos da mesma natureza ou espécie, identificada por nomes (títulos) que qualificam elementos patrimoniais (bens, direitos, obrigações, patrimônio líquido, receitas e despesas)”.

Orrú (1990) aduz que a conta é uma palavra ou grupo de palavras que dá um significado do tipo e bem, direito, obrigação, patrimônio líquido, despesa ou receita que ela representa. Sendo a maneira mais importante da contabilidade para realizar os registros dos fatos contábeis.

4.3.1.2 Plano de Contas

Pode-se considerar que plano de contas é uma estruturação em que se constrói e elabora a escrituração financeira da organização. Para PMEs deverá buscar manter essa escrituração de uma maneira ordenada e clara com o objetivo de dar base para a contabilidade.

Ribeiro (2009, p. 36) relata que “o plano de contas é um conjunto de contas,

diretrizes e normas que disciplinam as tarefas do setor de contabilidade, objetivando a uniformização dos registros contábeis”.

Para Sá (2002, p. 22), “é uma peça técnica contábil que estabelece previamente a conduta a ser adotada na escrituração, através da exposição das contas em seus títulos, funções, funcionamento, grupamento, análises, derivações, dilatações e reduções”.

4.3.1.3 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é a demonstração contábil que tem por objetivo verificar e determinar a posição patrimonial da empresa num determinado tempo. Conforme Gitman (2009, p. 38), “o balanço patrimonial apresenta uma descrição sintética da posição financeira da empresa em determinada data”. Essa demonstração iguala os ativos da empresa (o que ela possui) ao seu financiamento”.

Zdanowicz (2001, p. 109) cita que “o Balanço Patrimonial projetado irá revelar as situações financeira e patrimonial da empresa entre os períodos realizados e orçados, tornando, assim, possível a comparação dos valores que o integram”.

4.3.1.4 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório importante para a gestão de qualquer porte de empresa, pois revela o resultado das operações realizadas em um determinado período de tempo.

Gonçalves e Baptista (1996, p. 315) explicam que “a Demonstração do Resultado do Exercício apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período”.

4.3.1.5 Demonstração do Fluxo de Caixa

Seja para uma grande empresa ou uma PME, a demonstração de fluxo de caixa é de considerável importância pelo motivo de registrar as entradas e saídas de recursos financeiros da organização.

Assaf Neto (2009, p. 74) destaca que “a DFC centra sua atenção nas origens e aplicações de caixa, ou seja, revela onde os recursos de caixa foram obtidos e onde foram investidos, no exercício”.

Brigham e Ehrhardt (2006, p. 41) ensinam que, “mesmo que uma empresa demonstre um grande lucro líquido durante um ano, a quantia de caixa demonstra no saldo final do balanço patrimonial que pode ser igual ou menor que seu saldo inicial”.

4.3.2 Controles gerenciais

Destacam-se nesta seção controles gerenciais que podem ser úteis para a controladoria dar suporte informacional aos gestores no processo de gestão.

4.3.2.1 Controle de Caixa

O controle do caixa é uma ferramenta para a administração, pois revela os dados financeiros produzidos em diversas áreas da empresa. Indica a maneira que o gestor poderá planejar suas compras e gastos. Desse modo, poderá fixar quais são as datas de pagamento acompanhando a data de recebimento, para não gerar um descompasso entre entradas e saídas.

Gitman (2004, p. 11) ressalta que:

O administrador financeiro trabalha com o regime de caixa para reconhecer as receitas e despesas no que diz respeito às entradas e saídas efetivas. Avaliam as demonstrações contábeis, produzem dados adicionais e tomam decisões com base em sua avaliação de retornos.

Damodaram (2004) diz que as empresas também zelam o caixa com precaução, isto é, para atender a contingências e necessidades não previstas.

4.3.2.2 Controle de Banco Conta Movimento

Para as PMEs é indispensável um domínio nas movimentações bancárias, já que atualmente a maioria das movimentações financeiras são feitas *online*, para que não ocorram possíveis imprevistos nas finanças. Moreira (1978, p. 70) aponta que

“neste subgrupo serão registrados os depósitos e saques bancários de livre movimentação da companhia, bem como as movimentações especiais que por sua natureza e ou importância necessitem de um controle a parte”.

Souza (2009, p. 76) explica que “esse formulário tem a mesma finalidade de controle do caixa. A diferença é que ele registra as movimentações ocorridas na conta bancária”.

4.3.2.3 Controle de Aplicação Financeira

Quando há uma sobra de dinheiro e a empresa não precisa por um período poderá realizar aplicações financeiras (CDB, tesouro direto, ações, entre outras) para que haja um rendimento de juros deste investimento.

Outra questão de uma aplicação é para criar uma reserva, de modo que quando necessário, seja utilizada para suprir alguma necessidade, por exemplo, compra de algum equipamento ou fluxo de caixa esteja negativado.

Ferreira (2005, p. 63) aponta que “as aplicações financeiras são mantidas pelas empresas com objetivo de reduzir o risco de insolvência técnica, pois representam disponibilidades que podem ser usadas para liquidação de passivos em situações de descompasso temporário entre as contas a pagar e a receber”.

4.3.2.4 Contas a Receber

O controle gerencial das contas a receber é essencial para qualquer empresa que deseja ter vida financeira saudável. As contas a receber dão subsídios para que a empresa possa manter as atividades. Caso a empresa começar a não receber, não conseguirá honrar os compromissos das contas a pagar.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 197) reportam que “as contas a receber da empresa consistem de pagamentos devidos por seus clientes. Se ela espera vender a crédito – e em muitas linhas de negócios isso é necessário – deve se fazer provisão para financiar contas a receber.

4.3.2.5 Prazo Médio de Cobrança

O prazo médio de cobrança tem como objetivo medir quanto tempo a

empresa consegue cobrir uma conta que tem a receber. Lemes Jr, Rigo e Cherobim (2002, p. 455) ensinam que “têm o objetivo de fazer com que os recebimentos ocorram nas datas de vencimento e os recursos recebidos estejam prontamente à disposição da administração de caixa da empresa para sua utilização”.

Assaf Neto (2009) explica que prazo médio de cobrança é definido pelos vários critérios possíveis de serem adotados por uma empresa, visando ao recebimento, na data de seus vencimentos, dos diversos valores a receber.

4.3.2.6 Controle de Estoques

O controle de estoques é de fundamental importância para as PMEs, porque tem a função de regular a demanda de negócios em razão da entrada e saída de mercadorias, se caso a saída aumentar será necessário à reposição das mesmas. Também se o estoque tiver pouca saída, deverá ser tomada alguma providencia para que realize um giro de vendas como uma promoção ou liquidação.

Moura (2004, p. 1) aduz que “estoque é um conjunto de bens armazenados, com características próprias, que atendem aos objetivos e necessidades da empresa”.

Martins (2008) destaca sua importância em decisões sobre quando comprar, quanto comprar, fixar lotes econômicos de aquisição e definir estoques mínimos de segurança. Essas são decisões que podem afetar os resultados de uma organização.

4.3.2.7 Controle do Ativo Imobilizado

O controle do ativo imobilizado influencia a formação da estrutura da organização, ou seja, na formação dos encargos de custos ou despesas. Este controle precisa ser realizado de maneira eficiente, com informações para que o administrador possa tomar decisões e atender eventuais fiscalizações e auditorias.

Marion (2005, p. 327), “entende-se por ativo imobilizado todo ativo de natureza relativamente permanente, que se utiliza na operação dos negócios de uma empresa e que não se destina à venda”.

4.3.2.8 Controle dos Fornecedores

O controle de fornecedores pode ajudar as PMEs na liquidação dos compromissos assumidos. Cria um vínculo com o seus fornecedores de matéria-prima, tendo preferência para a empresa o fornecedor que honrar os pagamentos a realizar e começa a estabelecer uma relação entre fornecedor e cliente.

Para Souza (2009, p. 61), “controle de fornecedores visa controlar os compromissos assumidos com fornecedores em decorrência da aquisição de mercadorias a prazo, assim como a baixa em razão dos pagamentos efetuados pela empresa”.

4.3.2.9 Controle de Contas a Pagar

As contas a pagar têm a finalidade de gerenciar e auxiliar nas tomadas de decisões das obrigações da empresa com relação aos fornecedores e despesas. Já que é a principal fonte de financiamento em curto prazo, pois a empresa financia suas compras e paga ao fornecedor o valor acertado conforme o prazo.

Hawawini e Viallet (2009, p. 38) mencionam que:

As contas a pagar, também chamadas de compras a pagar, ou valores a pagar, são obrigações com fornecedores de bens e serviços da empresa. As contas a pagar decorrem do fato de que a empresa geralmente não paga seus fornecedores de imediato pelos bens e serviços deles recebidos. Em consequência, passa-se certo tempo entre o recebimento de bens ou serviços e o pagamento correspondente.

Weston e Brigham (2000, p. 482) explicam que:

As contas a pagar, ou crédito comercial, constituem maior categoria da dívida de curto prazo, representando cerca de 40% dos passivos correntes de uma empresa não-financeira de tamanho médio. A porcentagem é um tanto maior para as pequenas empresas, já que elas frequentemente não se qualificam para o financiamento por meio de outras fontes, sendo extremamente dependentes do crédito comercial.

Gitman (2004) afirma que as contas a pagar são a principal fonte de financiamento de curto prazo não garantido, resultante de compras de mercadorias e/ou serviços de fornecedores, no qual o comprador trata em pagar ao fornecedor valor combinado de acordo como prazo cedido.

4.3.2.10 Controle de Receitas

As receitas das PMEs são provenientes de suas operações, por isso a gestão destes recursos é considerável. Elas mantêm a sobrevivência da mesma e projeta o seu futuro.

Segundo Souza (2009, p. 61), “O controle de receitas tem por finalidade, o registro de receitas oriundas das atividades principais (vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços), assim como o registro de receitas acessórias, receitas de aluguéis, receitas financeiras”.

Gitman (2004) estabelece que as receitas incluem todas as entradas do caixa de uma organização em um determinado exercício financeiro. Os elementos mais comumente habituais dos recebimentos são as vendas à vista e as cobranças de contas a receber.

4.3.2.11 Controle de Despesas Financeiras

As PMEs devem monitorar o que pagam de juros em suas operações (empréstimos, taxas de cheques, conta bancárias, *hot money*), ver se o banco ou instituições financeiras estão cobrando taxas de juros não abusivas nas operações. Também devem considerar que taxas são praticadas, se caso o micro empreendedor utilize antecipação de recebíveis (duplicatas, cartão de crédito e débito), caso possua esta operação, para melhor utilizar esta linha de crédito.

Hoji (2001, p. 359) diz que:

As despesas financeiras são compostas de contas como: juros pagos ou incorridos, descontos concedidos, comissões bancárias, impostos sobre operações financeiras e variações monetárias. As receitas financeiras provenientes de aplicações financeiras, descontos obtidos, etc. São deduzidas das despesas financeiras.

Hoji (2001, p. 359) adverte ainda que:

As despesas financeiras podem exercer forte impacto sobre o lucro das empresas. A administração eficaz das despesas financeiras consiste em planejar, controlar e analisar adequadamente, compreendendo perfeitamente sua natureza e seu mecanismo, para maximizar os recursos financeiros colocados à disposição da empresa.

4.3.2.12 Controle de Gastos Provisionados

O controle de gastos nas PMEs pode ser feito em planilhas Excel ou por programas específicos. São relevantes esses dados, por fornecerem um diagnóstico de quanto de entradas deverá ocorrer para o próximo período que salde as saídas e se possível gere lucro.

De acordo com Souza (2009, p. 61), “o controle de gastos provisionados tem por finalidade registrar todos os gastos que sejam pagos em períodos seguintes, que sejam provisionados (estimados) no final de cada mês”.

Figueiredo e Caggiano (1997) ensinam que as informações dos gastos provisionados são indispensáveis para que as decisões de planejamento e controle das PMEs não somente reflitam as expectativas de gastos que irão ocorrer no futuro, mas poderá contornar as incertezas implícitas no processo de gestão da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

5.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho objetivou evidenciar a importância da controladoria no apoio ao processo de gestão de micro e pequenas empresas. Independente do porte da empresa, sua utilização torna-se necessária a qualquer administração que se esforça em melhorar seus resultados de forma prudente e eficaz.

Com sustentação em pesquisa bibliográfica, evidenciou-se a importância destas empresas para a economia brasileira, haja vista que juntas representam 99% dos empreendimentos formais no país e ainda são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados, além de contribuir com 20% do PIB (SEBRAE).

Apesar disso, examinou-se que elas possuem empecilhos para continuar com suas atividades, principalmente nos dois primeiros anos, período em que estão se estabilizando no mercado. E dentre os prováveis motivos de fracasso, foram referida as “falhas gerenciais”, uma vez que nesse tipo de empresa geralmente quem administra é o próprio dono, e este nem sempre possui conhecimentos necessários para direcionar os negócios.

Dessa forma, foram destacados os benefícios da controladoria através do profissional da área, o *personal controller*, ou seja, a pessoa que irá auxiliar no desenvolvimento e implantação dos instrumentos de controladoria.

Nesse contexto, justificou-se a importância e contribuição da controladoria e suas ferramentas. Elas vem ajudar a gestão de micro e pequenas empresas, uma vez que sua finalidade é estabelecer as metas e objetivos para delinear o rumo da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, ou seja, as variáveis para se realizar tais objetivos.

Sendo assim, o presente estudo abordou os benefícios da controladoria, através do profissional da área, que pode proporcionar o suporte informacional necessário no processo gestão das micro e pequenas empresas, por proporcionar métodos eficazes de planejamento e controle.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Os resultados do estudo mostraram a importância e a necessidade da utilização de instrumentos de controle gerencial nas micro e pequenas empresas. E com a utilização destes controles pode-se ajudar na tomada de decisão, além de reduzir os riscos nas escolhas realizadas.

Embora se tenha observado nessa pesquisa que as micro e pequenas empresas podem usar os instrumentos de controle no processo de gestão e executá-los conforme suas necessidades, recomenda-se que seja feita por profissionais com nível de conhecimento técnico e atualizado.

Recomenda-se para futuras pesquisas que o estudo seja ampliado para um caso ou vários casos, ou ainda, realizado um levantamento em uma amostra de empresas por meio de pesquisa empírica.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **O papel da controladoria**. 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-papel-da-controladoria/63888/>>. Acesso em: 25 abr. 2015.
- ANDRADE Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4 ed.. São Paulo: Atlas,1999
- ANDRADE, Nilton de Aquino Andrade. **Contabilidade pública na gestão municipal**. São Paulo: Atlas, 2002
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**.e ed. São Paulo: Atlas , 2006.
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- BERTI, Anélio. **Contabilidade e análise de custos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.
- BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2006.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo E.; MELLO Alvaro A. **Diagnóstico organizacional: Uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo, 2003.
- CASPAR, Pierre; GRINDA, Jean Robert; VIALLET François. **Crie a sua própria empresa porque? Como?**. Lisboa: Ática, 1975
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena microempresa brasileira**. Curitiba: Ebel, 2006.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**.

São Paulo: Atlas, 2009.

CATELI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2010

COELHO, Márcio. **A essência da administração: conceitos introdutórios.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CORNACHIONE JR, Edgard Bruno. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAMODARAM, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva 2003.

FARIA, Carlos Alberto de. **Missão, Visão e Valores: Por Que, O Que e Como?** Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm>. Acesso em: 27 abr. 2015.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1992.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria prática e casos.** 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 1992.

HAWAWINI, Gabriel; VIALLET, Claude. **Finanças para executivos: gestão para criação de valor.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias, análise, planejamento e controle.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. Escrituração. In: **Contabilidade Geral.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JONES, Gareth Rua; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea.** 4. ed. São Paulo: McGraw, 2008.

LACOMBRE, Francisco; HEIBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Atlas, 2003.

LEMES JR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 13. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. 4 ed. São Paulo: Ceangage Learning, 2010.

LUZ, Érico. **Administração da Controladoria corporativa**. Curitiba: Ibpex, 2011.

LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MACHADO, José Roberto; **A arte de administrar pequenos negócios**. 3 ed. São Paulo: Qualitymark, 2010.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. 2ª tir. Curitiba: Juruá, 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY Donald; PIETRI JR, Paul H. Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoques**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

MOREIRA, José Carlos. **Controle financeiro**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MOSCOVE, Stephen A; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de**

informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo. **Contabilidade básica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade informatizada: teoria e pratica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luis Martins. **Controladoria: conceitos e aplicações.** São Paulo: Futura, 1998.

ORRÚ, Mussolini. **Contabilidade geral: fundamentos.** São Paulo: Scipione, 1990.

PEREZ JR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial: origens e desenvolvimento.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil.** 5ª Edição. São Paulo. Saraiva, 2009.

RONCHI, Luciano. **Controle econômico e financeiro para a alta administração.** São Paulo: Atlas, 1965.

SÁ, Lopes de. **Plano de contas.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea; PODOLNY, Joel. **Administração estratégica.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** Curitiba: Juruá, 2009.

SILVA, Dirson Medeiros da. **Contabilidade: noções básicas e fundamentais.** 2 ed. Belém: CEJUP, 1995.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá, 2009.

PEREIRA, Elaine Cristina; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. **Estratégias de crescimento, estudo de trajetórias da empresas Brasileiras**. Belo Horizonte: Editora FDC, 2009.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TAVARES. Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA Marília de Sant 'Anna. **Controladoria**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. São Paulo: Universidade pratica, 1972.

VERAZO, Reginaldo. **Análise do ambiente interno e externo**. Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-do-ambiente-interno-e-externo/2526/>. Acesso em: 25 abr. 2015.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

ZACCARELLI. Sergio B. **Estratégia e sucessões nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.