

VALDEMIR PILAR FERREIRA

**A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL**

**CURITIBA
2015**

VALDEMIR PILAR FERREIRA

**A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Professora Dr: Mayla Cristina Costa

**CURITIBA
2015**

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus pai todo poderoso que me concedeu a vida e força para superar os obstáculos e alcançar mais este objetivo na minha vida.

Aos meus familiares amigos e colegas de curso que me apoiaram e me incentivaram a seguir no curso.

A professora e DR Mayla Cristina Costa pela ajuda que na execução deste trabalho de conclusão de curso.

A todos os demais professores da Universidade Federal do Paraná do curso de Pós Graduação que se dedicaram a passar os seus conhecimentos e garantir aos alunos um ensino de boa qualidade

A minha querida e amada filha Fernanda a minha noiva Luciana que compreenderam a minha ausência nos sábados

Aos bons amigos: Alessandro, Altair e Robertson pela ajuda não só no curso, mas tudo que aprendi com vocês durante a convivência em sala e nos trabalhos realizados.

RESUMO

Este trabalho tem como seu principal objetivo a compreensão da estrutura das Pequenas e Médias Empresas. O objetivo geral, a partir da estrutura destas empresas, consiste em verificar como a controladoria pode auxiliar e dar suporte aos diversos setores da empresa, sem interferir nas atividades dos setores, mas proporcionando uma melhor gestão, para que alcance melhores resultados econômico-financeiros. Os resultados corroboram para a consideração de que a controladoria pode contribuir na maximização da rentabilidade para a empresa, evitando desperdícios e possíveis fraudes. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois o trabalho teve como base livros e artigos científicos, observando a estrutura geral das PMEs e aplicando a este trabalho estrutura mais correta e ideal a uma PMEs de forma que o Controller tenha mais acesso a diversas informações.

Palavras chaves: Controladoria, Pequenas e Médias Empresas, Gestão

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONTROLADORIA	11
2.1.1 Conceitos	13
2.1.2 Funções do Controller	13
2.1.3 Atribuições da Área	14
2.1.4 Balanced Scorecard	14
2.1.5 Controles internos	16
2.2 GESTÃO DE PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.....	17
2.2.1 Conceitos de PME's	18
2.2.2 PMEs Empreendedorismo.....	21
2.2.3 Mortalidade das PME s	22
2.2.4 Produção	23
2.2.5 ESTOQUES	23
2.2.6 Comercial/vendas.....	25
2.2.7 Marketing.....	26
2.2.8 Recursos Humanos	27
2.2.9 Logística	28
2.2.10 Almoxarifados/Estoques.....	29
2.2.11 Contabilidades/Custos.....	30
2.3. CONTROLADORIA PARA PME's	31
2.4 FINANCIAMENTOS PARA PME'S.....	32
3. METODOLOGIA	35
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	37
5. ANÁLISE DOS DADOS	39
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações globais. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela reengenharia, como a descentralização, o *empowermet* ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador enfrenta hoje desafios totalmente novos (MELLO & RIBEIRO, 2002).

Atualmente as empresas atravessam um período de intensa competitividade e de inúmeras mudanças sejam no cenário nacional ou internacional, tendo a inovação como precursora de tantas transformações nos negócios. As empresas cada vez mais são obrigadas a buscarem alternativas a fim de se manterem no mercado, tendo lucros e ao mesmo tempo serem competitivas frente a seus clientes.

A controladoria tem o desígnio de garantir que as empresas tenham acesso a um sistema de informações que capacite seus Gestores na tomada de decisões e atuações entre as escolhas expostas. A continuação de qualquer empresa depende de uma controladoria ágil e competente (CRC/PR, 2014, s/p).

Neste sentido, a controladoria pode ser entendida como um conjunto de procedimentos e métodos procedentes das ciências de administração, Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da Gestão econômica das empresas, com o objetivo de oferecer orientações para as suas metas (CRC/PR, 2014, s/p).

A abordagem oferecida à controladoria como uma área do conhecimento humano, ou ciência contábil evoluída, proporciona o fundamento técnico científico para o desempenho desta como uma extensão administrativa, principalmente como base à alta administração das empresas (CORDEIRO, s/d, s/p).

Neste contexto Yoshitake (1982) defende que a controladoria no desempenho de suas atribuições deve ser exercida nas empresas de grande porte como também nas empresas de pequeno e médio porte. Devido a implicação de dificuldades econômicas próprias à estrutura destas organizações, considera-se são as

pequenas e médias empresas que mais precisam de instrumentos de gestão, controle gerencial.

Na gestão das pequenas e médias empresas, a Controladoria não precisa ser difícil de modo que impeça a sua utilização, e sim deve adaptar-se a uma metodologia ágil e simples.

Segundo Ghemawat (2000), a utilização da estratégia para influenciar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo é uma metodologia que vem sendo praticada desde o início da segunda revolução industrial. Atualmente na era globalizada o gerenciamento baseado em regras sólidas, estáveis e duradouras não é mais possível. A gestão da empresa deve firmemente focar no futuro, analisar o mercado, definir novas estratégias e objetivos. A gestão de hoje precisa estar apto a receber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das anteriores.

A gestão das PME's depende muito do perfil de seu gestor, isso se dá devido ao tamanho das empresas e do estilo próprio de cada empreendedor. Esta postura dificulta muito o desenvolvimento das demais práticas visto a informalidade das atividades da administração, pois são práticas adotadas pelos empresários desde a criação da empresa.

As PME's geralmente são empresas familiares, fundadas com metodologias intuitivas e dissociadas de princípios modernos da gestão competitiva. Estes gestores trabalham na ineficiência de planejamento estratégico e operacional, mesmo que a sua concorrência seja via preços, muitas delas não têm gestão de custos.

As médias e pequenas empresas (PME's), são consideradas como um dos principais fatores de suporte da economia brasileira, em função do número de empresas que agrega, de sua pulverização territorial e da grande capacidade na geração de empregos (CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL, 2005).

As PME's no Brasil, na maioria dos casos acabam encerrando suas atividades com mais ou menos um ano de exercício, algumas conseguem prorrogar seu ciclo de vida pois estas têm se deparado com inúmeras barreiras, podendo ser destacadas em ordem decrescente de importância: deficiência no momento prévio à abertura; deficiências na gestão do negócio, políticas de apoio insuficientes;

consumo deprimido e concorrência muito forte; problemas “pessoais”, problemas de saúde, criminalidade e sucessão (CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL, 2005).

Os principais fatores que explicam o insucesso empresarial estão concentrados na falta de competência e habilidade do empresário das pequenas empresas em gerir seu negócio, tendo em vista o elevado grau de competitividade decorrente do processo de globalização da economia brasileira, bem como das condições desfavoráveis do ambiente econômico nacional.

As PME'S são limitadas na competitividade devido a insuficiência de marco regulatório e institucional, dificuldades de acesso e funcionamento dos mercados de fatores, dificuldades de acesso e funcionamento dos mercados de bens e serviços finais e baixo grau de profissionalismo técnico, gestão e cooperação empresarial (CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL, 2005).

Neste sentido se faz necessário que os empresários das PME's estejam aptos em competências e habilidades para o fortalecimento de seus empreendimentos, para levar a sua competitividade e a sobrevivência destas empresas.

1.1 PROBLEMA

Como a controladoria pode ser aplicada em Pequenas e Médias Empresas, de forma a contribuir no processo de melhorias na gestão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Especificar e demonstrar a importância e a necessidade da controladoria para as PME's

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como é o processo de gestão em Pequenas e Médias Empresas;
- Relatar como a controladoria pode auxiliar as Pequenas e Médias Empresas;
- Identificar os departamentos nas Pequenas e Médias Empresas;
- Demonstrar a importância da controladoria para as Pequenas e Médias Empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Segundo Souza (2009), na área dos negócios, na economia há quem diga que não se controla o que não se conhece. Se você não sabe quanto foi o gasto, como controlar? Se aconteceu o gasto, onde ele foi aplicado? O controle pode ser exercido caso se conheça o valor do gasto, a quantidade utilizada de certa coisa, bem direito.

Visto que no momento em que existe uma grande concorrência entre as empresas todas buscam as soluções para aprimorar os seus processos a fim de estar preparada para estar a frente da concorrência vemos na Controladoria uma ferramenta gerencial importante para ajudar na tomada de decisões fundamental para as PMEs.

Segundo Yoshitake (1982) as funções da Controladoria devem ser exercidas tanto nas empresas de grande, como nas de pequeno e médio porte. Em decorrência das dificuldades econômicas inerentes à sua estrutura organizacional, considera-se que são as pequenas e médias empresas que mais necessitam dos instrumentos de controle gerencial.

Nas pequenas e médias empresas, a Controladoria não deve ser complexa a ponto de impedir sua utilização, devendo adaptar-se a um processo de gestão ágil, pessoal.

Nesse mesmo panorama, Yoshitake (1982) defende que as funções da Controladoria devem ser exercidas tanto nas empresas de grande, como nas de pequeno e médio porte. Em decorrência das dificuldades econômicas inerentes à sua estrutura organizacional, são as pequenas e médias empresas que mais necessitam dos instrumentos de controle gerencial.

Com o intuito de entender as perspectivas adotadas dentro de uma visão sistêmica, Borinelli (2006) projetou a ilustração, em forma de cubo, contemplando as três abordagens, evidencia que a Controladoria pode ser estudada ou compreendida de diferentes maneiras, dependendo da perspectiva com que se olha. De acordo com o autor:

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com as fusões ocorridas entre as empresas criadas formando grandes organizações e conseqüentemente aumentando a complexibilidade suas atividades. No Brasil a função controladoria foi incorporada a prática empresarial com a instalação de multinacionais norte americanas nos país (Revista da micro e pequena empresa, 2011).

A controladoria tem função fundamental para as empresas, pois oferece melhorias na prática de Gestão, revisão de procedimentos internos e eficiência operacional, o que seguramente colabora para agregar valor aos negócios da empresa (CORDEIRO, s/d, s/p).

De acordo com Maximiano (2006, p. 245), “o controle é o processo de produzir informações para tomar decisões sobre a realização de objetivos.

À Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino (PADOVEZE, 2003, p.33).

Cardoso (2001/2002, s/p) descreve a controladoria como:

A controladoria é vista como um conjunto de mecanismos de coordenação e controle das relações contratuais, internas à firma, ou entre a firma e terceiros, incluindo contratos simples de fornecimento, ou complexos, como joint ventures, franquias, redes e alianças. Portanto, a controladoria atua como geradora de equilíbrio nas relações, sendo alimentada pelas informações providas pela contabilidade.

Nos dizeres de Padoveze (2003, p. 3) “A controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude”.

E ainda o autor define que:

A controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia (PADOVEZE, 2003, p.36).

A controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude pois cabe a Controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro de uma empresa, nas suas mais diversas necessidades (Padoveze 2009).

A Missão da controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidades de uma empresa, deve-se esforçar para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados da cada área (Moscann e Fisch 1999, p.90).

Para Catelli (2001, p.334) a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a Base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação

Almeida et al. (2001) afirmam que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da quando desempenhadas, viabilizam o seu processo de gestão. Entre elas, destaca-se a função de subsidiar o processo de gestão, que envolve ajudar na adequação do processo de gestão perante o seu meio ambiente, tanto no suporte à estruturação desse processo como no apoio a todas as suas fases, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão (Bianchi et al 2006).

2.1.1 Conceitos

O conceito *Controller* surgiu com a chegada de multinacionais norte-americanas que se iniciou na década de 90, momento que o Brasil transitava por um novo governo de regime democrático – Plano Collor (1990). O processo de comercialização internacional forçou o Brasil a caminha para a alta competitividade e estar presente na relação dos países mais desenvolvidos do mundo. (BAER, 1990).

O conceito de *Controller* para Moraes (2001, p.135) é definido como:

O controle é a última função administrativa a ser desempenhada porque só é possível ocorrer depois que as demais funções forem completadas. Dessa forma “o controle está intimamente associado com planejamento, porque o plano estabelece metas e os métodos para atingi-las. O controle investiga a extensão em que o planejamento foi bem sucedido.

O conceito enfatizado por Padovezze (2005) enfatiza que o *Controller* precisa ser influente dentro da organização, deve possuir todo o conhecimento da empresa e seus planos de ação e ter conhecimento da administração econômica e afins.

2.1.2 Funções do Controller

O controller é o elemento responsável pelo departamento de controladoria, ou responsável pelas funções que exerce na controladoria. Suas funções estão vinculadas á gestão econômica do empreendimento e devem ser lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa (SOUZA, 2009).

No caso de médias e pequenas empresas o *controller* deverá desenvolver modelos de análise setorial para possibilitar a sua aplicabilidade em empresas pequenas e de médio porte (CORDEIRO s/d).

O *Controller* deve estudar os fundamentos que norteiam a criatividade estimular a exploração do que há ao redor de sí e do seu interior. Deve aprender a ser capaz de evitar o desperdício de tempo, por meio de raciocínio, logicamente desenvolvido, exercitando o seu cérebro por intremediário de técnica do mapa

mental. Para bem desenvolver a sua criatividade a liderança e a capacidade de diagnóstico para solucionar os problemas da administração, através de exposição e análise de conceitos básicos de organização (CORDEIRO s/d).

No caso de médias e pequenas empresas o *controller* deverá desenvolver modelos de análise setorial para possibilitar a sua aplicabilidade em empresas pequenas e de médio porte (CORDEIRO s/d).

2.1.3 Atribuições da Área

Para a controladoria é atribuído as funções de fornecer: a informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Isto é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório corporativo, contribuindo para com os gestores na busca da eficácia gerencial.

A Controladoria tem como missão comandar todo o processo da gestão empresarial por meio de um sistema de informação. Este sistema é integrado aos sistemas operacionais da empresa e tem como propriedade essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação de resultados e desempenhos dos gestores de todas as áreas que compõem a empresa.

A missão da controladoria segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), “é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

2.1.4 Balanced Scorecard

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 com a premissa de que a exclusiva dependência de um sistema de medida financeira é insuficiente, tendo em vista que são os indicadores de performance que informam resultados de ações passadas (KAPLAN; NORTON, 2001). Nesse mesmo período, ECCLES e PYBURN (1992) destacavam, ainda, que uma das maiores limitações das medidas financeiras é a lentidão dos indicadores, isto é, é o resultado de ações gerenciais e desempenho organizacional e não o efeito. Para eles, os indicadores mostram as conseqüências de decisões já tomadas, fazendo pouco para predizer o desempenho futuro, uma vez que não fornecem muita orientação de que e como deve ser feito.

O diferencial do BSC é que os indicadores de desempenho financeiro, os quais mostram os resultados das ações do passado, são complementados com os indicadores operacionais relacionados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

Todavia, KAPLAN e NORTON (1997) asseveram que o BSC não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois deriva de um processo hierárquico orientado pela missão e pela estratégia de uma unidade de negócios, e que este deve traduzi-las em medidas tangíveis.

Para CAMPOS (1998), o BSC é mais que um sistema de medição de desempenho, uma vez que é um conjunto de medidas cuidadosamente selecionadas proveniente da estratégia organizacional, representando um instrumento para os tomadores de decisão utilizarem a fim de avaliar se os objetivos estratégicos foram atingidos (NIVEN, 2002). Na proposição de KAPLAN e NORTON (2000, p. 119), o BSC é “um conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”.

A formulação do BSC, com uma visão orientada para a estratégia, faz dele um importante instrumento de gestão, capaz de traduzir a visão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente (KAPLAN; NORTON, 1997).

KAPLAN e NORTON (1996) classificam as proposições do BSC em quatro perspectivas que permitem um balanço entre os objetivos de curto e longo prazo que são:

a) perspectiva financeira – considera os aspectos relevantes para medir a repercussão econômica de ações passadas, e indicar a conformidade da estratégia com sua implementação e execução. Nesta perspectiva, a indagação é a seguinte: “para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos por nossos acionistas?”;

b) perspectiva do cliente – implica na identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Nesta perspectiva, deve-se

analisar o seguinte questionamento: “para atingir nossa visão, como devemos ser vistos por nossos clientes?”;

c) perspectiva dos processos internos de negócios – consiste nos processos de negócios internos críticos ao sucesso das organizações. Nesta abordagem, a questão é: “para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos nos sobressair?”;

d) perspectiva do aprendizado e crescimento – identifica a infra-estrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento no longo prazo. Neste caso, a questão é: “para atingir nossa visão como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (Zago et al 2008)

Para Miranda (2001), Balanced Scorecard é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meios de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento

2.1.5 Controles internos

Controle interno é um conjunto de medidas adotadas pela empresa com o intuito de proteger o seu patrimônio, fornecendo registros contábeis fidedignos, possibilitando uma correta tomada de decisão (Mattos et tal 1999)

Segundo borinelli (2007), pode-se dizer resumidamente que a função do controle interno, compreende um conjunto de atividades, métodos, medidas, diretrizes, procedimentos e instrumentos, adotados para dirigir, restringir, vigiar, fiscalizar, governar e conferir as atividades organizacionais. Os controles internos não estão relacionados apenas aos aspectos financeiros e contábeis da empresa, mas sim em todas as operações da empresa, e estão ligados diretamente ao alcance dos objetivos propostos pela administração da empresa.

Mosimann e fisch,(1999) afirmam que no sistema empresa, as etapas descritas, em geral não cabe a uma só pessoa. As decisões normalmente requerem informações que são extraídas do exterior do sistema, caracterizando assim o

controle como sistema aberto no sistema de gestão empresarial em âmbito local de cada área.

O controle interno a cada momento cresce em relevância para a gestão empresarial. Este aspecto é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno: atender reestruturações societárias, avaliações empresariais, capacidade de geração de caixa, entre outros (Pereira N. Antonio 2004)

2.2 GESTÃO DE PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

O gerenciamento das pequenas e médias empresas pertencem a um contexto sociocultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental que está distanciado de valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Embora estejam adotando modelos gerenciais obsoletos. Entretanto, o bom senso e a lógica parecem indicar que o futuro pertence as empresas que souberem se adequar a esses novos tempos. Por isso é necessário transformar desafios em oportunidades, que não é uma missão simples no universo empresarial (CORDEIRO & RIBEIRO, 2002).

Os proprietários das PMEs geralmente são pessoas físicas, famílias e/ou pequenas sociedades comerciais. Na maioria esses não recorrem ao mercado de capitais, administram sem especialização, tendo particularidades de suas personalidades como talento, visão de negócios, prática, dentre outras (PONTES, 1999).

O processo de Gestão nas PME's, ainda se baseia em uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sociocultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distância

Barbosa e Brondani (2004/2005, s/p)

Nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre

as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

2.2.1 Conceitos de PME's

Segundo as informações do Portal do SEBRAI e Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (1999) as Micro e pequenas Empresas representam 98,5% do total de empresas no país, oferecem 60% da oferta de emprego e geram 21% do Produto Interno Bruto.

Aceleradas por competições entre grandes empresas, principalmente multinacionais em busca de maior produtividade e alta qualidade, acabaram provocando a dispensa de trabalhadores, trazendo a criação de pequenas e médias empresas, seja pela força do desemprego, ou outro motivo.

As Micros e Pequenas Empresas são definidas pelo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e o SIMPLES (Lei nº 11.196/2005), que usam o critério de receita bruta anual. As entidades que atuam com MPE são o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (RAIS) e o SEBRAE que definem o porte das empresas pelo número de empregados.

As PME's são empresas que possuem menores recursos, entretanto, se constituem segundo Hindle (2000), um grupo de empresas de particularidades e necessidades especiais, e são reconhecidas no mundo econômico como empresas geradoras de recursos, possuem de perfil centralizador.

De acordo com o relatório anual da empresa Deloitte (2013, p. 3) "As pequenas e médias empresas (PME's) são os motores da economia do Brasil, pois têm uma grande representatividade na geração de empregos e riquezas. Valorizar essas empresas é fundamental para que a economia do País se fortaleça e se diversifique".

Em regra não são analisados os aspectos qualitativos dos produtos ou serviços prestados. Ora, o que se conclui a esse respeito, é que o enquadramento destes tipos de negócios é mais voltado aos efeitos que possam provocar na arrecadação tributária, do que quanto aos aspectos essenciais de pequenos negócios (Souza 2009).

As PME's apresentam uma estratégia de gestão que não é muito eficiente para o desempenho competitivo, porém quando organizadas em redes, elas agregam esforços para competir com as de empresas de grande porte (BALESTRIN & VARGAS, 2004).

As pequenas e médias empresas (MPEs) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo.

Segundo o Portal Brasil (2012), a contribuição das MPEs é reconhecida principalmente pela capilaridade que esses negócios propiciam e pela absorção de mão de obra, inclusive aquela com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens em busca pelo primeiro emprego e pessoas com mais de 40 anos.

As pequenas empresas também são capazes de dinamizar a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles. Na economia brasileira, segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003), elas representam cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 60% dos postos de trabalho de um total de 56,4 milhões. Também, segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2006), no Brasil, as MPEs representavam 99,0% do total de empresas constituídas no país.

Desde 2000, a participação das MPEs no total de empreendimentos produtivos brasileiros vem crescendo. Enquanto a taxa de crescimento anual foi de 4% para o total de empresas, independente do porte, para as pequenas empresas foi de 6,2%, e 3,8% para as micros, entre 2000 e 2008. Nesse mesmo período, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente metade dos postos e trabalho formais criados, ou seja, 4,5 milhões de empregos (PORTAL BRASIL, 2012).

O faturamento das MPEs também cresceu consideravelmente nos últimos anos. No primeiro semestre de 2010, a receita real registrou aumento de 10,7% comparado ao mesmo período de 2009. Esse indicador aponta que as pequenas empresas superam o ritmo de crescimento da economia brasileira. Essa é a maior taxa de crescimento de faturamento desde que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) iniciou a pesquisa, em 1998 (Lima et al,

2013). De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento-BNDES, as empresas são classificadas conforme o faturamento, apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1: Definição de porte de empresas segundos dados do BNDES

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 Milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.
Média empresa	Maior que R\$ 15 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões.

Fonte: BNDES

Já o SEBRAE classifica as empresas pelo número de funcionários conforme a quadro a seguir:

Indústria		Comércio e Serviços	
Micro	Com até 19 empregados	Micro	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	Pequena	De 10 a 49 empregados
Média	100 a 499 empregados	Média	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Grande	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE

Quadro 2: Definição de porte de empresas segundos dados do SEBRAE

2.2.2 PMEs Empreendedorismo

Em um contexto internacional, o interesse pelo empreendedorismo, pode ser entendido, por meio do estudo dos números da economia americana, considerando que o governo federal americano investe anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo e incentiva diversas iniciativas de governos estaduais e de organizações privadas que fomentam novas empresas no país. Por esse motivo, essas iniciativas têm sido vistas como modelo por outros países que buscam aumentar o nível de sua atividade empresarial, como é o caso da Inglaterra, que criou em 1999 a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, baseada em institutos semelhantes que surgiram nos Estados Unidos (FILARDI, 2006).

Segundo Passos et al. (2008), o Brasil vem demonstrando, nos últimos anos, a grande capacidade empreendedora de sua população ao atingir uma Taxa de Atividade Empreendedora (TAE) de 12,72% da População Economicamente Ativa (PEA) em 2007. Confirmando o que Passos et al. (2008) já haviam exposto, a TAE de 2009 se manteve na média de 12%, segundo a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009). Ao se comparar esse valor à média da TAE para os países que participaram de todas as coletas de 2001 a 2009, pode-se observar que a taxa média brasileira permanece acima da média mundial, ou seja, a população brasileira é em média 85% mais empreendedora do que o grupo de países que participaram de todas as edições da Pesquisa GEM de 2001 a 2009.

Para Harper (2008), no nível mais básico, o empreendedorismo envolve a descoberta e a criação de novas soluções e finalidades. Ainda, segundo o mesmo autor, a descoberta empreendedora é definida como um processo de solução de problemas de busca por lucro que acontece em condições de incerteza estrutural, exigindo o exercício de imaginação e julgamento crítico na identificação de problemas (oportunidades) e na geração de soluções para serem testadas.

Autores como Degen (1989), Dolabela (1999), Dutra (2002) e Santos e Pereira (1995) destacam a importância do desenvolvimento do potencial empreendedor e da aplicação da função gerencial na administração de empresas empreendedoras como contextos importantes para o sucesso das mesmas. Porém, algumas razões de base sócio econômica de não longevidade dos negócios são apontadas por Alves et al. (1999), Dutra (2002) e Vale et al (1998), entre elas

destaca-se a ausência da gestão provisional, identificada pela inexistência ou deficiência do planejamento do negócio, também observada por Zimmerer e Scarborough (1998), e pela fraca aplicação prática dos métodos de boa gestão (Lima e tal, 2013).

2.2.3 Mortalidade das PME s

O estudo das causas de mortalidade precoce da MPE é fruto de várias pesquisas. Um exemplo é a pesquisa desenvolvida por Davis (1939), que já em meados dos anos 30 realizava estudos os quais mostravam que em algumas cidades dos Estados Unidos a mortalidade dessas empresas atingia um índice de 77,6% ao final do terceiro ano. Dessa pesquisa, surgiram alguns fatores pelo alto índice de mortalidade como: carência de mão de obra especializada, falta de infraestrutura, instabilidade política e econômica e dificuldade de se adaptar às rápidas mudanças dos consumidores.

No início da década de 1980, Cochran (1981) identificou que a falta de competência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio são os principais fatores contribuintes para mortalidade prematura dessas empresas. Já no final da década de 1980, oito anos mais tarde, Holmes e Haswell (1989) comprovaram que das 418 MPEs estudadas na Austrália, entre os anos de 1981 e 1985, 90% tiveram sua morte associada a um dos dois fatores citados por Cochran (1981).

Para Borinelli e Beuren (2002), a crença de que apenas “boas idéias” seriam suficientes para assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização não vem demonstrando ser verdadeira por alguns motivos, entre eles estão as falhas nas previsões em que se apoiam os executivos e o fato de as mudanças ambientais serem tantas que os procedimentos estruturados se revelam insuficientes para adequar a organização à nova realidade.

Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2003), de cada dez empresas abertas, seis acabam fechando antes de cinco anos de vida. Até o primeiro ano de vida, 31% fecham suas portas. Esse número passa para 37% nos dois primeiros anos de vida e para 49% com três anos e 53% com 4 anos de operação (Lima e tal, 2013).

2.2.4 Produção

A produção é um processo de transformar matéria prima em produtos para venda no mercado. Entretanto, o conceito de produção não se refere unicamente aos bens físicos e materiais, mas também a serviços, como transportes e atividades financeiras, comércio entre outras atividades. Porém, a função produção é uma relação que evidencia a quantidade física obtida do produto a partir da quantidade física utilizada dos fatores de produção em um determinado período de tempo (VASCONCELLOS & GARCIA 1998)

Segundo Vasconcellos e Garcia (1998 p. 227), processo produtivo: “Caracteriza-se como diferentes combinações dos fatores de produção a um dado nível de tecnologia”.

Para Gaither e Frazier (2002, p. 458) “A produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados”.

A produtividade pode ser conceituada, como, sistema para medir e avaliar os resultados ou benefícios de produção de bens ou serviços de acordo com as medidas e instrumentos gerenciais definidos no planejamento ou ainda a eficiência com que recursos de produção são usados para produzir, agindo de modo diferente nos diversos sistemas produtivos.

2.2.5 ESTOQUES

Estoques são todos os bens e materiais mantidos por uma organização para suprir demandas futuras, podem ser encontrados na forma de matéria prima, produto em processo, produto acabado, materiais e embalagens e produtos necessários para a manutenção, reparo e suprimentos de operações, não necessariamente utilizados no processo de fabricação. O controle ou gestão de estoques compreende todas as atividades, procedimentos e técnicas que permitem garantir a qualidade correta, no tempo correto, de cada item do estoque ao longo da cadeia produtiva: dentro e fora da organizações (Silva et al 2004)

O aumento da competição, local ou global, combinada com situações econômicas que estabelecem patamares para preços competitivos que, por sua vez,

comprimem as margens de lucro é fator relevante no contexto da gestão de estoque nos dias de hoje. Como as necessidades e preferências dos clientes mudam, com constante avanço tecnológico, os produtos e itens componentes passaram a ter ciclos de vida menores. Tal fato exige grande atenção por parte das organizações para evitar que seus produtos, em qualquer etapa do processo produtivo ou da cadeia de distribuição, sejam considerados obsoletos, o que pode comprometer substancialmente a venda ou aceitação pelo mercado. Para se obter uma vantagem competitiva é necessária a satisfação pronta do cliente, no momento e na quantidade desejada. Esse é o papel da administração eficaz dos estoques (Silva et al 2004)

Por isso, sintonia com a demanda do mercado, atenção às necessidades e preferências dos clientes, aumento da capacidade produtiva e conseqüentemente otimização dos ativos fixos, fuga da obsolescência de produtos e serviços, redução de custos para fortalecer a margem de lucro ou disponibilidade de recursos para atender outras necessidades da população, ampliaram a importância da logística nas organizações e, em especial, a gestão dos estoques, visando a sua redução, seu maior giro e maior lucratividade (Silva et al 2004)

O estoque no enfoque contábil é estudado em diversos momentos, tais como contabilidade de custos, contabilidade financeira e gerencial, análise de rentabilidade e lucratividade dos ativos, sendo que em alguns momentos essas quatro vertentes são totalmente compatíveis em suas importantes tarefas de controle e decisão. O objetivo do trabalho é apresentar o papel da gestão dos estoques nas organizações modernas e sua relação com a lucratividade das mesmas de acordo com as premissas contábeis, gerenciais e administrativas (Silva e tal, 2004).

2.2.6 Comercial/vendas

Segundo os conceitos de Kotler (2001), o rumo das vendas parte do fundamento de que os consumidores e empresas, por sua vontade própria, normalmente só compram os produtos da organização em quantidade suficiente. Deste modo a empresa deve, portanto atentar para ação agressiva de vendas e promoção.

Esse conceito pressupõe que os consumidores normalmente demonstram uma indolência ao ato da compra, e devem ser persuadidos a comprar. Também pressupõe que a empresa possui ferramentas de venda e promoção para estimular mais compras.

As empresas em sua maioria praticam orientações para vendas quando têm excesso de capacidade. O objetivo da empresa é vender o que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. O risco com essa venda agressiva, é que se pressupõe que, consumidores vão gostar do produto, caso isso não ocorra, uma pesquisa mostrou que clientes insatisfeitos podem falar mal do produto a dez ou mais conhecidos; as más notícias voam (KOTLER, 2001).

Para um planejamento de marketing, o planejador oferece uma estratégia semelhante a um plano de jogo buscando atingir os objetivos. A estratégia é a finalidade de atingir as expectativas de seus negócios, estas estratégias podem ser aplicadas para um determinado mercado, envolvendo coordenadas, mix de marketing, e valores de investimentos em marketing.

Porém, deve-se através desta estratégia definir os segmentos de mercado que indicam as necessidades e desejos da empresa, obtendo através destas estratégias respostas ao marketing aplicado e a lucratividade obtida. Assim também deve haver as estratégias específicas para o mix, como produtos, área de atuação de vendas, propaganda, promoções de preços e distribuição. Devendo haver um entendimento de como cada estratégia definida irá atuar sobre as ameaças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1998)

2.2.7 Marketing

Nas teorias de Kotler (2000, p.30) o autor define marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.”

O marketing tem um objetivo fundamental que é a conquista de seus clientes, descobrindo seus desejos e promovendo sua satisfação e lealdade permanentemente. Diversas são as responsabilidades da área de marketing, como traçar o perfil do cliente, pesquisar novos nichos de mercado, inventar, criar e conservar serviços personalizados destinados aos clientes, interpretar as pesquisas de mercado, procurar novos produtos com vantagens relativas aos concorrentes (RODRIGUES, 2003).

O plano de marketing demarca objetivos específicos, de acordo com o segmento de mercado, onde há a definição das estratégias de marketing e os programas de ação indispensáveis para alcançar esses objetivos, e evidencia as responsabilidades pertinentes estes, através da implantação desses programas. E ainda, o plano de marketing explana os objetivos e estratégias com previsões de orçamentos, que possibilitam o fornecimento de outros planejamentos para outras áreas funcionais da empresa (HUTT e SPEH, 2002).

Para Kotler (2000, p.30) o autor define marketing como:

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

E ainda para o autor:

Administração de Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (KOTLER, 2000, p.30).

Nas definições de Cobra (1989) o marketing é dotado de um conjunto de ações táticas que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa.

O marketing é uma ferramenta essencial para condicionar os esforços de para vendas. O marketing é considerado a mais importante ferramenta do planejamento estratégico. E têm como meta o incremento para a ampliação de vendas, de modo a mostrar o rumo os negócios, procurando conservar clientes atuais e conquistar novos clientes, é um guia para a empresa verificar as melhores oportunidades do mercado e direcioná-la na tomada de decisão.

2.2.8 Recursos Humanos

O papel que os Recursos Humanos desempenham é um papel importante na formulação de estratégias. Os Recursos Humanos participam do processo de formulação de estratégias, oferecendo informações relacionadas às forças e às fraquezas da empresa.

Os Recursos Humanos pode contribuir na identificação e na análise de oportunidades e ameaças externas, que devem ser fundamentais para o sucesso da empresa. Portanto, os recursos humanos estão em uma posição incomparável para oferecer informação competitiva que pode ser útil no processo do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 1997).

Na visão de Dessler (2005) o papel estratégico dos Recursos Humanos é adaptar as práticas dos recursos humanos (recrutamento, recompensas entre outros), com a finalidade de ajustar as estratégias competitivas e empresariais específicas. Por este ângulo, a direção da empresa desenvolve uma estratégia empresarial, e convocam os Recursos Humanos para criar os programas de específicos da área, necessários para que a implementação seja bem-sucedida.

Nos conceitos de Knapik (2008), a área de Gestão de pessoas é fundamental e deve estar preparada para identificar as estratégias competitivas que a organização adota para direcionar e adequar seus processos, para a definição das competências que agreguem valor e façam a diferença na busca de seus resultados, bem como para manter uma vantagem competitiva no mercado.

2.2.9 Logística

A logística é uma atividade desenvolvida dentro das empresas, é o exercício de gerenciar os processos de distribuição de produtos.

Até a década de 50, não havia uma definição específica para a logística (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Dorming (1998, p.26), relata que a primeira vez que a palavra logística foi citada foi pelo Barão Antoine Henri Jomini, onde este definiu que “Logística é a ação que conduz à preparação e à sustentação de campanhas”, termo usado dentro do exército.

No entanto, na atualidade renomados autores da área definem a logística em diferentes posições como: logística empresarial, logística de reversa, logística integrada e de transportes.

A logística possui uma função importante sendo definida como função de colocar o produto certo no local correto e no momento adequado para o cliente, com um menor custo possível (BALLOU, 2001)

Novaes (2001) define a logística como:

Logístico é processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços de informação associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Cordeiro (2004, p.32) escreve: “Portanto, a logística trata de atividades existentes em qualquer empresa e, por isso, pode ajudá-la a melhorar seus resultados”.

Logística, portanto, é um sistema gerencial que compreende decisões, ações e informações, visando o armazenamento e o controle de estoques, bem como o transporte, a fim de manter o suprimento de mercadorias, na quantidade e no tempo, a um custo preestabelecido, desde o fornecedor até, eventualmente o domicílio do cliente (PERRONE, 2006).

2.2.10 Almojarifados/Estoques

Os estoques são classificados em sua maioria de três formas sendo estas: estoques de matérias-primas, estoques de produtos de processo de produtos e estoques de produtos acabados. O motivo para sustentação dos estoques está sujeito necessariamente na natureza desses materiais.

O termo controle de estoques, dentro da logística, é uma função da necessidade de determinar os vários níveis de materiais e produtos que as empresas precisam manter, dentro das variáveis econômicas. Os materiais e produtos que compõem os estoques são: matéria-prima, material auxiliar, material de manutenção, material para escritório, material e peças em processos e produtos acabados(POZO, 2001).

Esta diferenciação no trato das operações de logística, de recebimento, expedição, armazenagem e controle de estoque criam vantagem competitiva, assegurando ao longo do tempo participação significativa, junto aos clientes, criando confiabilidade trazendo retornos e garantindo a satisfação do cliente.

A armazenagem é o processo que envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados, que podem ser internamente, na fábrica, como em locais externos, mais próximos dos clientes. Essa ação envolve fatores como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, equipamentos de movimentação, recuperação do estoque, projeto de docas ou baías de atracação, necessidades de recursos financeiros e humanos (POZO, 2001, p.22).

A armazenagem/estoque tem uma importante função na logística, uma vez que ela fornece soluções para os problemas da estocagem de materiais que permitem uma melhor relação entre as cadeias de suprimento, produção e distribuição. É um dos exercícios que agrega o sistema logístico, já que na área de suprimentos é preciso adotar um princípio de armazenagem racional das matérias-primas como também os insumos. (KOCH, 2008).

2.2.11 Contabilidades/Custos

Conforme Wernke (2004), este descreve custos como, despesas efetuadas no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços. Para a área industrial, são os agentes utilizados no processo produtivo, como matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação das máquinas, dos móveis e das ferramentas utilizadas no processo produtivo.

Os custos são despesas realizadas em processos de produção de bens ou de prestação de serviços. Na área industrial, são os influentes no processo produtivo, como matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação de maquinários, dos móveis e das ferramentas empregadas no processo de produção (WERNKE, 2004).

De acordo com Falat, (2005), custos são: “Gastos relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, são todos os gastos relativos à atividade de produção”.

Segundo Maher (2001, p. 64) o custo é identificado como:

Um custo representa um sacrifício de recursos. Em nosso dia-a-dia, compramos muitas coisas diferentes: roupas, alimentos, livros, uma lâmpada, talvez um automóvel etc. O preço de cada item mede o sacrifício de que precisamos fazer para adquiri-lo. Independentemente de pagarmos imediatamente ou de pagarmos no futuro, o custo do item é estabelecido pelo preço.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.37) os custos são:

São medidas monetárias que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos e por isso desempenha importante papel nas decisões gerenciais, coleta e análise das informações de custos são problemas fundamentais para os contadores.

Os custos também podem ser considerados como: todos os gastos que são consumidos em um processo produtivo na fabricação de bens ou prestação de serviços. Desta forma é incorporada aos estoques, quando bens tangíveis, até o momento da desova, “a venda”, passando a ser representados na DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) como Custo do Produto Vendido (CPV)

ou Custo dos Serviços Prestados (CSP). Porém, também podem ser tratados em uma empresa comercial como constituintes da composição dos custos de mercadorias, sendo apresentado no resultado como Custo das Mercadorias Vendidas (CMV). Um exemplo de Custos é a matéria prima empregada no processo produtivo (CUNHA & FERNANDES).

Contabilidade de custos é o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio, de tal maneira que, com os dados da produção e das vendas, se torne possível à administração utilizar as contas para estabelecer os custos de produção e de distribuição, tanto por unidade como por total, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados e os custos das outras diversas funções do negócio, com a finalidade de obter operações eficientes, econômicas e lucrativas. (FIORI, s/d s/p).

Através da contabilidade de custos é possível viabilizar informações a fim de orientar as organizações na busca de alternativas para a gestão dos negócios e, além disso, exerce importância significativa oferecendo técnicas para controle das operações no qual a administração necessita para tomada de decisões no que diz respeito a preço de venda.

2.3. CONTROLADORIA PARA PME's

A Controladoria para as PMPEs é uma ferramenta de gestão de resultados das empresas, e tem como principal instrumento o Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

O processo de gestão das PME's é composto por etapas do planejamento, execução e controle, permitindo assim que, o gestor possa projetar suas ações, programar os planos e aferir o resultado alcançado, como fonte de mensuração frente ao orçado e o realizado nas negociações.

A controladoria é uma ferramenta empresarial, que oferece possibilidades aos empreendedores de visualizar um novo horizonte para as PME's. A controladoria neste sentido vem oferecer evidências sobre as tendências mercadológicas, econômicas e organizacionais.

A controladoria deve ser “oferecida” pela contabilidade ao gestor das PME’s como uma ferramenta, ou mesmo um conjunto simplificado de ferramentas que, por exemplo, permitam a monitoração do desempenho de mercado; auxílio no fluxo financeiro; avalia o custo dos produtos; determina o nível ideal de estocagem de materiais e insumos; fornece critérios para fixação dos preços de venda; possibilita a análise da liquidez, da rentabilidade e lucratividade de seus produtos; examina a satisfação de seus clientes. (GONÇALVES & LOSILLA, 2011, p. 6).

Visando as probabilidades futuras de negócios, a controladoria deve ser implementada em uma empresa como um órgão administrativo, englobando a área contábil e de custos, financeira, orçamentária e tributária. Assim, poderá executar com eficiência a função de implementar e manter um adequado sistema de informações gerenciais (CORDEIRO, s/d, s/p).

2.4 FINANCIAMENTOS PARA PME’S

De acordo com Stiglitz e Weiss (apud Zica, Martins e Chaves, 2008:2), o acesso ao crédito é uma das mais importantes ferramentas para o desenvolvimento econômico de um país. Sem a obtenção de recursos, as empresas diminuem sua capacidade produtiva e de investimento, reduzem os patamares de faturamento e de geração de emprego e renda, o que acaba contribuindo para o aumento da mortalidade das micro e pequenas empresas.

Segundo Zica e Martins (2008:201), a falta de garantias é apontada como principal obstáculo a ser superado pelos empresários de pequenos negócios. A mesma dificuldade é percebida pelas instituições financeiras, que não conseguem reduzir o risco para liberarem o financiamento em detrimento da falta de garantias e de informações confiáveis sobre o negócio.

Maximiano (2006) destaca que dentre as principais razões de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência estão: a falta de políticas públicas que viabilizem e consolidem novos empreendimentos, a falta de financiamento, as elevadas cargas tributárias e a demora e a burocracia.

As crises financeiras aumentam a distância entre ricos e grandes empresas do restante da população e do capitalismo de menor escala. A redução das atividades para um pequeno empresário, ou empresário por conta própria, produz

efeitos imediatos como a redução da qualidade de vida, não acesso ao crédito, sofrimento psíquico, ampliação da vulnerabilidade e intensificação da deriva social (Cattani, 2009:550).

Apoios às pequenas empresas e iniciativas sociais dos mais diversos tipos, inclusive na área informal, consistem em alguns cursos de formação, apoios tecnológicos, iniciativas de microcrédito; entretanto, esses apoios não são significativos se comparados aos que existem em outros países.

De acordo com Dowbor (2007:41), “inúmeras experiências de gestão local de dinamização de pequenas empresas, expansão de economia familiar e promoção de emprego através de iniciativas da sociedade civil e articulações com o poder público local são pouco conhecidas e permanecem isoladas”, quando poderiam ter um impacto muito maior na economia como um todo.

A percepção do crescimento da carteira de crédito para as micro e pequenas empresas pode ser constatada a partir de levantamento de informações diretamente com as instituições financeiras, tendo em vista que o Banco Central não dispõe de dados consolidados por porte de empresas ou por faixa de faturamento do tomador do crédito (Zica, Martins e Chaves, 2008:3).

De acordo com Santiago (2012), no processo de desenvolvimento econômico brasileiro no século XX, percebe-se um padrão de crescimento guiado quase que exclusivamente pelo fortalecimento das estruturas produtivas baseadas nas grandes plantas industriais e no centralismo do Estado. A execução de projetos com baixo poder de inclusão dos segmentos sociais historicamente desfavorecidos, aliada à incapacidade de transformação de tal realidade socioeconômica, fez com que o país se tornasse um dos líderes mundiais no ranking da desigualdade social. Diante desse contexto surgem espaços para que diversas instituições públicas, privadas ou do terceiro setor canalizem seus esforços para a valorização de territórios, promovendo seus componentes e os atores sociais que neles se encontram.

Muitos empreendimentos nascem de dificuldades vivenciadas na vida profissional, como baixos salários e desemprego. A produtividade das grandes empresas aumentou, entretanto, a mão de obra diminuiu. Essa escassez de emprego e o desejo de um negócio próprio contribuíram para o surgimento das economias informais e microempresas.

As micro e pequenas empresas funcionam como um elemento de estabilização social, elas têm a característica de “autoemprego”, pois em períodos de recessão, quando há um aumento do desemprego, muitas pessoas buscam como única alternativa abrir seu próprio negócio (Sebrae, 2008).

A grande maioria dos brasileiros abre o seu negócio não porque teve uma idéia inovadora, mas porque precisa sobreviver (Feldmann, 2011).

O empreendedorismo de necessidade refere-se a indivíduos que na ausência de oportunidades de emprego, com características adequadas às suas competências, optam pelo autoemprego não por uma oportunidade de negócio e sim pela ausência de alternativas para a sua sobrevivência. O indivíduo é empurrado na direção do autoemprego, vendo-o como um refúgio das condições desfavoráveis do mercado de trabalho. Nos países desenvolvidos essas situações são apoiadas e promovidas por políticas ativas de emprego, pois reduzem o desemprego e aliviam o sistema de proteção social pública (Hespanha, 2009:251).

3. METODOLOGIA

A perspectiva deste estudo é identificar por meio de pesquisas bibliográficas e obras secundárias sobre a **Contralodoria em Pme's**. Para identificar a metodologia de estudo faz necessário delimitar um método de pesquisa.

A definição de um método de pesquisa leva a uma maior probabilidade de que este seja aplicado, de modo adequado à natureza do assunto. Pois, o intuito é saber pelo método escolhido se vai responder aos objetivos da investigação ou da pesquisa científica designada para este estudo, de maneira a entender o fenômeno social em estudo e a aquisição de novos conhecimentos.

A metodologia é definida como forma de explicar os métodos para o desenvolvimento do estudo por meio de pesquisa aplicada, pesquisa básica ou estratégica.

De acordo Minayo (1996 p. 16), este explica que uma “Metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

Segundo Gil (2010), uma metodologia envolve diversos e diferentes métodos de pesquisa, como também o desenvolvimento de técnicas para qualquer tipo de pesquisa que possuem objetivos diferenciados.

O presente estudo será amparado pela pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador, a cobertura de uma gama de fenômenos de maior amplitude com relação às pesquisas que poderiam ser realizadas diretamente. Esta é uma vantagem particularmente de grande importância, pois o problema de pesquisa requer dados mais dispersos e variados (GIL, 2010).

Uma pesquisa bibliográfica é embasada por materiais já publicados, como obras primárias e secundárias, textos, artigos, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. “Também se inclui na atualidade, para uma pesquisa bibliográfica, outras fontes, como discos, fitas magnéticas, CD's e material disponível na internet, ou toda e qualquer base de conhecimento fixada naturalmente e acessível para consulta” (PADUA, 1997).

Segundo Oliveira (2000), as pesquisas são capazes de fornecer conhecimento, de modo a ser um facilitador na interação com o mundo, permitindo

previsões confiáveis sobre eventos futuros e indicar mecanismos de controle para que se possa intervir nas ações necessárias.

Para este estudo serão utilizadas as metodologias de pesquisa qualitativa e quantitativa.

A metodologia qualitativa interfere na relação dinâmica entre o mundo real e os fenômenos existentes. Ocupa-se com a busca da compreensão dos significados dos fenômenos existentes e passíveis de pesquisa.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc..(LAKATOS & MARCONI, 2007, p. 269).

A metodologia quantitativa permite a verificação, a descrição das características de causas do objeto de estudo, pois permite a investigação de variáveis e seus resultados. Esta metodologia também é conhecida como descritiva.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Títulos dos artigos	Problema de pesquisa	Método da pesquisa	Resultados alcançados
A Controladoria como ferramenta estratégica na melhoria da gestão de Pequenas empresas.	A aplicação da controladoria como ferramenta de gestão.	Pesquisa bibliográfica.	Demonstra a importância da PMEs para a economia do Brasil.
A importância da controladoria para pequenas e médias empresas.	Competitividade, desempenho empresarial	Pesquisa bibliográfica.	Demonstra para o empreendedor a necessidade da controladoria para todas as empresas e mostra para o empresário onde investir.
Estrutura formal e prática da controladoria em empresas familiares brasileiras.	Controladoria de suporte ao processo de gestão em empresas familiares brasileiras realizada pelo método Survey	Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa.	Observou-se que as empresas possuem procedimentos padronizados de controladoria, e funções e instruções conforme crenças e valores familiares.
Controladoria em pequenas empresas : Um estudo de caso aplicado.	Detectar fatores influentes da empresa que permitem ou não a implantação de controles internos na organização.	Estudo de caso assessorado pelo levantamento de experiência.	A necessidade da controladoria e dos controles internos na gestão diária e contínua.
A contabilidade como ferramenta de gestão: Um estudo em Micro e Pequenas empresas na região de dourados	Identificar e avaliar o uso das ferramentas contábeis das micro e pequenas empresas do comércio de vestuário.	Pesquisa descritiva com aplicação de questionário e análise quantitativa.	Trouxe reflexão sobre a necessidade de uma evolução no sistema contábil das organizações , sobre dados sobre a variação da riqueza, disponibilizar relatórios que demonstrem a medição do lucro
A Controladoria e a gestão financeira nas micro e pequenas empresas	Saúde financeira das empresas.	Pesquisa quantitativa 5727 empresas consultadas.	Mostra a falta de capital de giro em mais de 50 % dos casos.

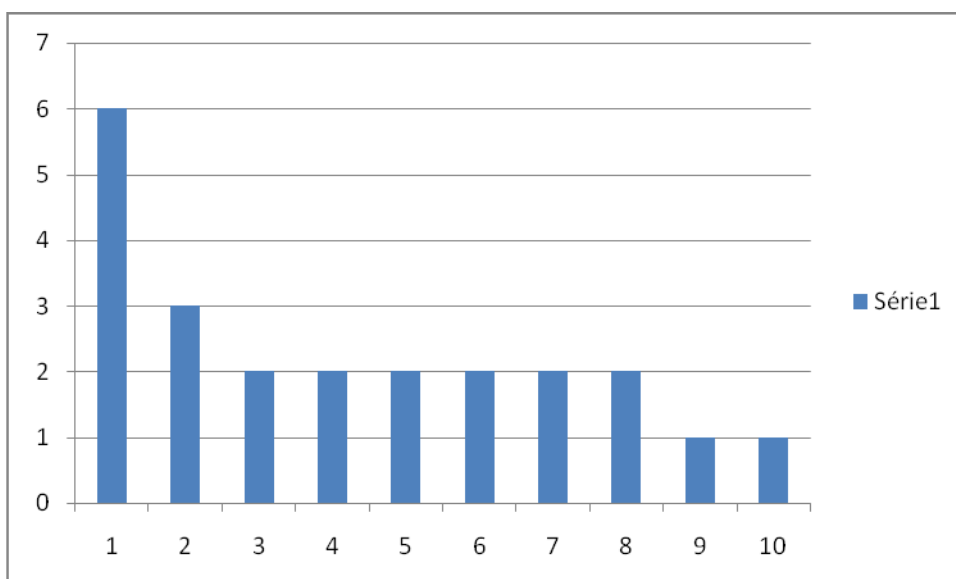
Controladoria empresarial Gestão econômica para micro e pequenas empresa.	Processo de gestão.	Pesquisa quantitativa análise de 45 empresas com aplicação de questionário	A influencia da controladoria como fator de redução na mortalidade de PEMs.
A Controladoria e o planejamento como ferramentas de Gestão nas MPEs e MEIS na cidade de São Vicente.	Utilização do planejamento e controles pelas micro e pequenas empresas.	Pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.	Conclui que o planejamento e a controladoria são fundamentais para o sucesso das empresas apesar de que poucos empresários utilizam totalmente este recurso.
Controladoria aplicadas a pequenas empresas um estudo de caso as empresas de Campo Mourão	Identificar quais são os métodos de controle utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas	Pesquisa de campo levantamento de dados através de formulário	Conclui-se que apenas metade dos controles utilizados em média por estas empresas estão nos padrões científicos e que aproximadamente 92 % dos gestores consideram estes controles científicos eficazes
Controladoria empresarial Gestão econômica para micro e pequenas empresa.	A Controladoria como ferramenta na gestão	Referencias bibliográficas, estudo de caso	A Controladoria deve passar informações aos gestores da MPEs a fim de valorizar as ferramentas administrativas

ANÁLISE DOS DADOS

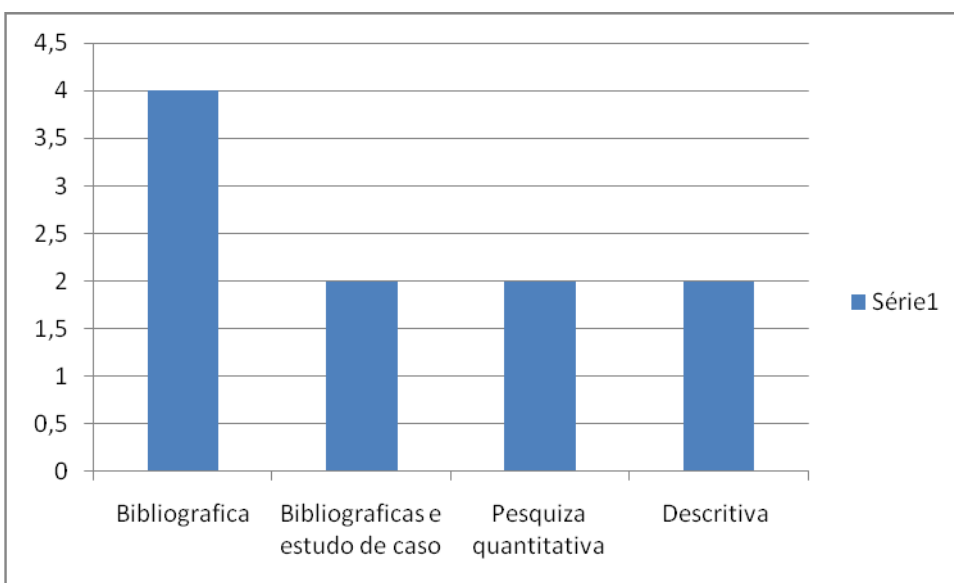
Analisando os diversos dados de empresas de vários ramos e diversas regiões mas todos os artigos com o tema principal controladoria. Podemos verificar que a maioria dos artigos estudados são de pesquisas bibliográficas com análise de estudo campo e estudo de caso e quantitativa.

Os resultados alcançados nos mostram a importância da controladoria para a gestão, administração e controle das empresas, revela que a maioria dos empresários sabem da importância e que a controladoria é uma peça importante para a gestão e reduzir os gastos e custos na empresa.

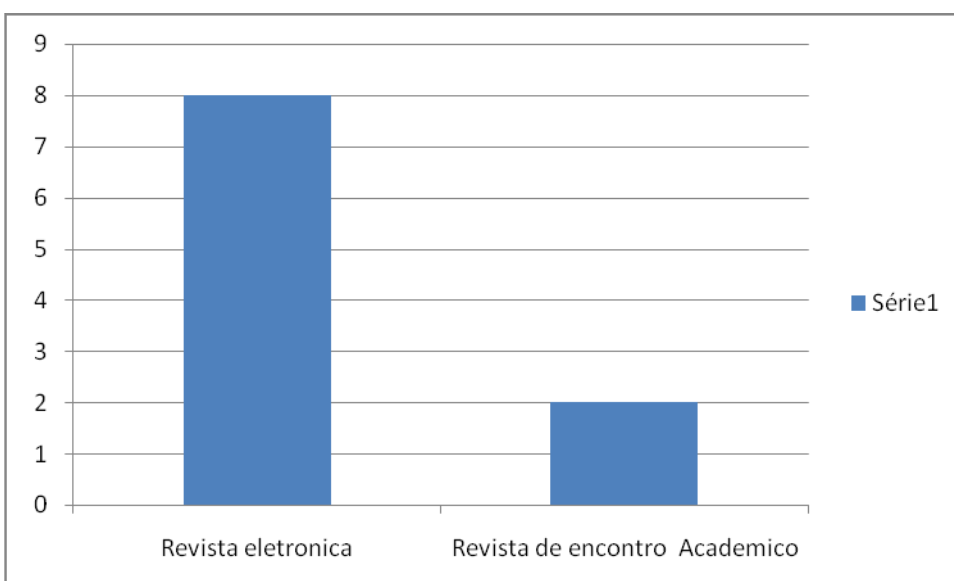
Para esta pesquisa eu utilizei dez (10) artigos de diversas instituições e revistas, podemos perceber que predomina a pesquisa em duplas sendo que representa 60 % de todos os artigos pesquisados.



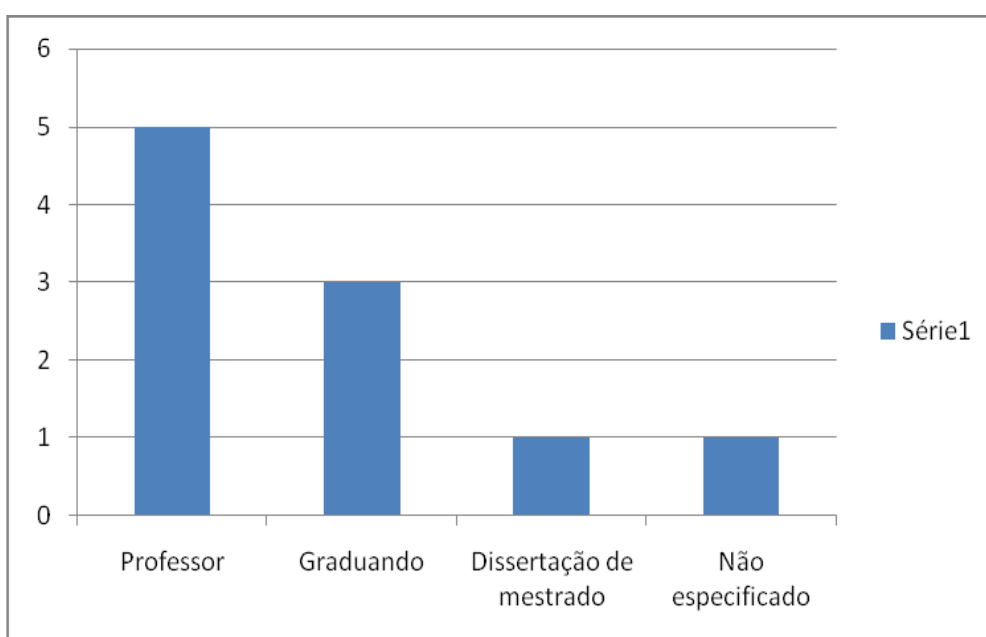
Neste outro gráfico podemos verificar que dentre os dez artigos pesquisados as pesquisas bibliográficas representam 40 % dos artigos pesquisados sendo que temos também as pesquisas bibliográficas com estudo de caso.



No gráfico abaixo demonstra que 80 % dos artigos são de publicação em revistas e que os outros 20% são de encontro de profissionais acadêmicos na área de controladoria ou afins.



Neste outro gráfico podemos destacar que a formação dos autores, 50 % são professores ou docentes, um artigo dissertação de mestrado e 30 % dos artigos são de estudantes de graduação.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho demonstra a importância e a necessidade da controladoria como uma ferramenta de apoio e auxílio importante para as PMEs, pois através do auxílio de um setor de controladoria para assessorar e prestar apoio aos diversos setores PMEs ajudando e auxiliando na tomada de decisão.

Os profissionais envolvidos com a Controladoria devem prestar todo apoio com suas planilhas e dados para auxiliar e também buscar novas alternativas para os diversos desafios que as PMEs encontram em busca de novos mercados e para crescimento.

Classifiquei neste trabalho uma estrutura mais correta (no meu entendimento) de forma que a controladoria possa assessorar da melhor forma possível afim de proporcionar um bom desempenho financeiro para a empresa, proporcionando a celular/setor da empresa uma melhor forma de trabalhar.

O meu objetivo inicial quando me propus fazer este trabalho seria estudar de forma mais precisa possível, estudar as PMEs da região onde eu moro pois aqui tem muitas empresas que trabalham com artesanato mas devido a dificuldades de as empresas fornecerem dados precisos para realização da pesquisa da importância da controladoria para PMEs.

RECOMENDAÇÕES

Estudando diversos artigos e analisando os diversos seguimentos posso recomendar para as PMEs obterem maior competitividade e mais lucro é necessário treinar, capacitar e estimular os funcionários deste modo ter bons profissionais especializados para assim as PMEs obterem um melhor resultado financeiro e conseqüentemente retribuir aos seus funcionários através de uma melhor remuneração financeira aos seus colaboradores ter uma estratégia definida para gerir a organização como um todo coordenando uma integração entre os diversos setores da empresa proporcionando com que todos os setores trabalhem sempre interligados.

Cada empresa mesmo as menores deveriam contratar uma empresa para prestar consultoria na área de controladoria e gestão de negócios afim de obterem maior competitividade e evitar perdas, desperdícios e prejuízos, sendo assim vejo que é necessário que as PMEs tenham um controle interno eficaz.

REFERÊNCIAS

BAER, W. **A Economia Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1996.

BALESTRIN, Alsones.; VARGAS, Liliam M. (2004). **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências**. Revista RAC, Edição Especial, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBOSA, Emerson Rodrigues.; BRONDAMI, Gilberto. **O Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista eletrônica de Contabilidade: Curso de Ciências Contábeis UFSM. V.1. n. 2. Dez/2004–Fev/2005. Disponível em:< <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/viewFile/107/3735>>: Acesso em: 17 de agosto de 2014.

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.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. Sao Paulo: Atlas, 2001.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria – NECC**. Disponível em:< <http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/necc.pdf>>Acesso em: 14 de agosto de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. (2004). **A logística como ferramenta para a melhoria do desempenho em pequenas empresas**. Revista FAE Business, nr. 8, 2004. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_08_vicente.pdf>Acesso em: 24 de agosto de 2014.

CORDEIRO, José Vicente. B. M.; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão da Empresa**. In. Coleção Gestão Empresarial 2, Economia Empresarial. Faculdades Bom Jesus, Curitiba: Cargraphis, 2002.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo R. **Controladoria- Material para acompanhamento e estudos de caso**–Sistema de Pós Graduação. FARESC/INOVE, S/D.

CUNHA, Marília Caroline Freire & FERNANDES, Maria Sueli Arnoud. **A Utilização da Contabilidade de Custos na Formação do Preço de Venda.** Disponível em <<http://www.prac.ufpb.br/anais/IXEnex/iniciacao/documentos/anais/7.TECNOLOGIA/7CCSADFCMT01.pdf>> Acesso em: 19 de agosto de 2014.

DELOITTE (2013). As PME's que mais crescem no Brasil. Disponível em:<<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/Conte%C3%BAdos/PMs/PME2013.pdf>> Acesso em: 07 de setembro de 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DORMING, Rubins. **Desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

FALAT, João Valdir. **Manual: Custos Um enfoque Gerencial Estratégias – Teoria das Restrições.** 2005.

FIGUEREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria Teoria e Prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIORI, Rodrigo. **Porque departamentalizar os custos indiretos de fabricação.** Disponível em:<<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista133/depart.htm>> Acesso em: 30 de agosto 2014.

GAITHER, N. FRAZIER, G. Tradução: Santos, J. C. B. **Administração da Produção e Operações.** 8. ed. São Paulo: Ed. Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. **Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas.** Revista Hórus, volume 5, número 2 (Abr-Jun), 2011.

HINDLE, Tim. **Tudo Sobre Administração: guia prático de A a Z.** São Paulo: Abril, 2000.

HUTT, Michael D. e SPEH, T. W. **B2B Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 20 ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2008.

KOCH, Adilson. (2008). **Logística de Armazenagem, Distribuição e Gestão de Estoques**. Disponível em < [logistica-de-armazenagem-distribuicao-e-gestao-de-estoques-674382\[1\].html](http://logistica-de-armazenagem-distribuicao-e-gestao-de-estoques-674382[1].html) Acesso em 04 de setembro de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e administrar mercados**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos**. Criando valor para a Administração. 1. ed. São Paulo. Atlas, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, José Vicente B. de.; RIBEIRO. Renato V. **Gestão da Empresa**. Faculdades Bom Jesus. Economia empresarial. Fae Business School (Coleção Gestão Empresarial nº. 2), Curitiba, 2002.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MORAES, A.M.P de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 2 ed. São Paulo: Makron, 2001.

NOVAES, Antônio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo (SP): Pioneira, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão.** *Encontro Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD.* Atibaia, 2003.

PERRONE, Renato Gomes. **Sistema de Planejamento Corporativo.** Enfoque Sistêmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Uma Abordagem Logística.** São Paulo: Atlas, 2001.

RODRIGUES, Catia. **Lançando mão de técnicas de marketing, as empresas conquistam um cliente especial: seus funcionários.** Revista Canal RH, v. 3, n. 27, out. 2003.

VASCONCELLOS, M.A.S. e GARCIA, M.E. **Fundamentos de Economia.** 8. ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2001.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos:** Uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YOSHITAKE, Mariano. **Funções do Controller:** conceitos e aplicações de controle gerencial. São Paulo, 1982. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

1BNDS- Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/port e.html> Porte de empresas> Acesso em 20 de agosto de 2014.

1 SEBRAE – Disponível em:<

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=Defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20porte%20de%20empresas>> Acesso em: 20 de agosto de 2014.