

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

ELAINE RAMPAZZO COSTA

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS.**

CURITIBA

2016

ELAINE RAMPAZZO COSTA

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS.**

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

Orientadora: Prof.^a Mayla Cristina Costa

CURITIBA
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde para alcançar o objetivo.

A universidade, seu corpo docente, direção e administração que me proporcionou ampliar os meus conhecimentos.

A minha orientadora Mayla Costa pelo tempo disponibilizado e agilidade no suporte, pelas correções e análises.

Aos meus familiares, meu noivo, pelo amor, incentivo e apoio.

Aos amigos que conquistei e me ajudaram nos momentos de estudo.

E a todos que acreditaram e que direta ou indiretamente fizeram parte da realização desse sonho.

RESUMO

De acordo com dados estatísticos nove em cada dez empresas se classificam como micro ou pequena empresa, e a maioria se encerra em menos de 5 (cinco) anos, o problema é não suportarem a pressão do cotidiano, desperdício de recursos, desemprego e produto ou serviço não oferecido a sociedade. Sabe-se da dificuldade de sobrevivência vivida pelas empresas, principalmente aquelas de pequeno porte, em um ambiente turbulento, no qual as mudanças são rápidas e constantes. Para sobreviver e prosperar nesse ambiente, as empresas precisam apresentar um desempenho eficiente e eficaz. Nesse sentido, o empresário, muitas vezes, tem dificuldade de entender essas variáveis e, eventualmente, até para estabelecer parâmetros a fim de avaliar o desempenho da empresa. As empresas modernas e que se preocupam com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Neste novo cenário, surge um órgão interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão, foco do interesse deste trabalho.

Palavras-Chave: Controladoria, micro e pequenas empresas e desempenho.

ABSTRACT

According to nine statistics in ten companies are classified as micro or small business, and most ends in less than five (5) years, the problem is not withstand the everyday pressure, wasted resources, unemployment and product or service not offered to society. We know the difficulty of survival experienced by companies, especially those of small size, in a turbulent environment where change is rapid and constant. To survive and thrive in this environment, companies need to provide an efficient and effective performance. The entrepreneur often has difficulty understanding these variables and eventually even to establish parameters to evaluate the performance of the company. Modern businesses and who care about a well-developed management process, require a well-designed organizational structure for its survival. In this new scenario arises an internal body whose purpose is to ensure that the information is appropriate for decision-making and that is always ready to support the entity's board of directors in the management process. Of course we are talking about controlling.

Key-words: Controllershship – small business – performance.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ANÁLISE INTERNA E EXTERNA SWOT – FOFA	17
QUADRO 2 – MONITORAMENTO DO AMBIENTE EMPRESARIAL	18
QUADRO 3 – FUNÇÕES DE PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA.....	20
QUADRO 4 – PROCESSO DE CONTROLE.....	24
QUADRO 5 – INDICADOR DE EMPRESAS NO BRASIL.....	26
QUADRO 6 – CONTROLE E SISTEMA INTERNO.....	29
QUADRO 7 – DIMENSÕES DO CONTROLE ORGANIZACIONAL	32
QUADRO 8 – PRAZO X CUSTO X ESCOPO.....	34
QUADRO 9 – GESTÃO DE RISCOS	35
QUADRO 10 – CRISE X OPORTUNIDADE.....	36
QUADRO 11 – INDICE DE CONFIANÇA.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTO DA CONTROLADORIA	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 METODOLOGIA	13
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	13
2.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS	15
3.2 IDENTIFICANDO UMA OPORTUNIDADE.....	16
3.3 ESTABELECENDO METAS NA EMPRESA	19
3.4 CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO	19
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	22
4.1 APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA E CONTABILIDADE	22
4.2 ACOMPANHAMENTOS DA CONTROLADORIA.....	23
4.3 OBJETIVOS DA CONTROLADORIA	24
4.4 CONTROLADORIA NAS PEQUENAS EMPRESAS	25
4.5 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA.....	28
4.6 CONTROLE ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA	29
4.7 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS	32
4.8 EXPECTATIVAS DE RETORNO DA CONTRALADORIA.....	33
4.9 O RISCO NAS EMPRESAS.....	34
4.10 COMO A CRISE ESTÁ AFETANDO O EMPREENDEDORISMO.....	35

4.11 MAIORES DESAFIOS DAS EMPRESAS COM A CRISE	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DA CONTROLADORIA

A estrutura empresarial brasileira é constituída, em sua maioria, por empresas de pequeno porte. Dados do IBGE indicam que cerca das 4 (quatro) milhões de empresas existentes no Brasil hoje, aproximadamente 98% são micro e pequeno porte. A necessidade de manter a empresa sempre competitiva exige uma equação que une produtividade e eficiência, à alta lucratividade a custos menores; então, uma função que antes era apenas de suporte, passa a ter uma importância estratégica, mas suprir a demanda por controladoria tem sido um dos grandes problemas para as empresas.

Numa visão sistêmica da empresa, Bio, *in* Catelli, diferencia a eficácia e eficiência assim:

[...] Eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Eficiência diz respeito ao método, ao modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produtos/recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos (CATELLI, 2001, P. 49). (Apud CONRADO, Osmar, 2006, p. 13)

José Meireles caracteriza bem essa enfermidade de conceitos e paradigmas:

[...] A realidade de ontem não é a de hoje, e as mudanças são de tal maneira rápidas que poucas empresas e poucos administradores conseguem acompanhá-las. O que se pensa de manhã, certamente, na hora do almoço foi modificado, para, ao fechar, o expediente, tomar outra forma (MEIRELLES, *in* SEBRAE. Apud CONRADO, Osmar, 2006, p. 19)

Portanto, a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa estão condicionados ao alcance da eficácia, ou seja, ao atendimento das expectativas e necessidades dos investidores, proprietários, funcionários, consumidores, governo, sociedade etc. Considerando que a missão da empresa é a razão de sua existência, pode-se dizer que ela é eficaz quando cumpre sua missão e, conseqüentemente, garante a sobrevivência.

No cenário de negócios a informação é extremamente valiosa, pois auxiliam na tomada de decisões, estratégias de negócios, conhecimento do ambiente, comunicação interna, externa, melhorias de processo, além de estar ligada indiretamente ao sucesso da empresa e na valorização do ativo intangível da organização (capital intelectual).

Todo negócio apresenta, assim como seres humanos, um determinado ciclo de vida e, como consequência, exige cuidados específicos em cada uma das etapas de um ciclo.

Cada empresa apresenta riscos a serem entendidos e estudados, riscos este, que comprometem a sobrevivência das empresas, nas empresas faz-se necessário compreender as variáveis que representam o sucesso e o fracasso. Conhecer tais motivos pode ser uma forma de estar preparado para enfrentá-los, e vencê-los.

Segundo Chiavenatto (2000, p. 135)

[...] O declínio de uma empresa pode ser atribuído a uma estratégia errada, a uma operação ineficaz ou, ainda, a ambas. Eventuais mudanças de direção devem-se mais ao acaso, ou seja, a repentinas alterações na política econômica, legislação, tecnologia etc., do que a uma visão estratégica. (Apud, CONRADO, Osmar, 2006, p. 19)

Portanto, entende-se que opiniões divergentes e discussões promovidas trazem riqueza de informação às empresas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos problemas podem ocorrer nas áreas de Controladoria e Finanças. Para cada um deles medidas corretivas precisas e rápidas devem ser tomadas. A capacidade de identificação e correção dos problemas depende muito da qualidade do gerenciamento e direção das áreas envolvidas. Contratar uma boa consultoria de tempos em tempos, para avaliação e análise pode ser uma medida com ótimo resultado em termos de custo benefício. As empresas devem ter práticas adequadas, um bom manual de controle interno, auditorias periódicas, mas, sobretudo profissionais competentes e experientes.

Quanto ao planejamento, é fundamental destacar que este envolve também a execução. O controle e a avaliação do que foi planejado, devendo abranger bem mais que uma simples planilha de previsão de faturamento e despesas. Por planejamento

entende-se a predefinição da missão, construção e análise de cenários, fixação dos objetivos de longo prazo, estratégias, investimentos, faturamento e despesas.

Nesse sentido, o problema de pesquisa proposto é verificar diariamente as escolhas e decidir sobre qual alternativa é mais interessante ou conveniente para as tomadas de decisões, para o controller de um micro e pequeno negócio, tomar decisões é uma das atribuições mais importantes e significativas, esse é o conjunto de responsabilidades desse gestor.

Atualmente, as organizações são cada vez mais complexas e hierarquizada, sobretudo, mais especializada, em razão disso, o gerenciamento passa por mudanças de descentralização, a cada evolução é possível compreender a tomada de decisões como uma melhoria de processo, considerado como um conjunto de etapas sequencialmente ordenadas, escolhendo minuciosamente as alternativas a serem tomadas, ajustando assim o processo e melhorando o controle da empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é descrever como a Controladoria/Controller pode contribuir para a continuidade nas empresas de pequeno porte, sob a perspectiva de um melhor desempenho.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo da controladoria está diretamente ligado à capacidade de alta administração da empresa de integrar os seus gerentes e respectivas áreas em torno de todos os seus objetivos, procurando, por meio de constante monitoramento, facilitar a gestão. O controle organizacional tem sido entendido e observado sob a perspectiva do processo de gestão, isto é, a partir do planejamento e de sua execução e seu controle.

Observando toda a organização, encontro o principal recurso, o qual mais se destaca “a informação” com ela temos acesso a todos os objetivos da empresa, alimentar informações corretas, executamos um trabalho mais focado, melhorando a organização e os processos de toda a empresa.

A controladoria tem como objetivo implantar o sistema de informações, alimentando o sistema com informações corretas, servindo para otimizar o tempo, o controller é a peça chave nas empresas, ele atua aproveitando melhor o modo de trabalho, contribuindo com o tempo, melhorando especificamente o controle das ações, otimizando resultados e melhorando o retorno, diminuindo o tempo de retorno dos recursos investidos.

A área da controladoria é capaz de auxiliar e coordenar todos os subsistemas organizacionais envolvidos, com o objetivo de aperfeiçoar a utilização dos recursos, tendo sempre como meta principal a eficácia.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os pequenos negócios vêm se desenvolvendo, é visível a importância que se dá com a administração das pequenas empresas, sobretudo porque elas são mais ágeis. A tecnologia e os meios de comunicação têm contribuído de forma espantosa, principalmente, a internet. O acesso a novas informações auxilia na tomada de decisões.

Embora as pequenas e médias empresas sejam essenciais para a economia e desenvolvimento de um país ainda há na prática muitos problemas relacionados à gestão das mesmas. Abaixo, seguem os problemas básicos encontrados nas empresas:

- Notas fiscais que são recebidas na empresa devem imediatamente ser registradas, no entanto são muito comuns notas fiscais extraviadas, engavetadas, e até não serem lançadas;
- Obrigações fiscais não atendidas ou atendidas de forma errada;
- Classificações em contras erradas por erro ou de propósito para disfarçar contas estouradas;
- Classificações de itens que devem ser ativo fixo como despesa, por dificuldade de aprovarem investimentos ou por outros motivos;
- Plano contábil com contas genéricas, não dando para identificar o tipo de despesas. Como por exemplo gastos com prestação de serviços;
- Contrato ainda não assinado, mas com prestação de serviço iniciada;
- Conta Caixa deixando valores consideráveis parado na conta e sem aplicação;
- Contas a receber vencida e sem recebimentos;

-Falta de conciliação adequada.

Desse modo, considerando a importância que as pequenas e médias empresas exercem para a criação de empregos e geração de renda na economia, no entanto, levando em conta os problemas que surgem na gestão das mesmas, considera-se que esse estudo é relevante no sentido de auxiliar na melhor compreensão de como a área de controladoria pode auxiliar para uma melhor gestão e profissionalização dessas empresas.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa possibilitou identificar como a controladoria ajuda as micro e pequenas empresas a se desenvolver, melhorando o controle e gestão da empresa, buscando retorno rápido e melhor aproveitamento de recursos.

Para Moresi (2003), a definição de pesquisa seria o seguinte: “A pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo”.

Conforme o Prof. Auster Moreira Nascimento (2009), os estudos sobre a visão dimensional de controle se desenvolvem em um grupo, denominado como controladoria. Grupo este que consiste em analisar e melhorar o desempenho dos estudos de controladoria.

A controladoria vem acrescentar e melhorar o processo das empresas, evidenciando a sua importância, na visão global, não somente para as empresas de médio e grande porte, mas também nas micro e pequenas empresas, que vem se desenvolvendo com muita eficiência.

O tipo de pesquisa utilizada foi com procedimentos bibliográficos e objetivos descritivos, por abranger o estudo a análise e interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador, porem com correlações entre variáveis, e dados de pesquisas.

2.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para a coleta de dados, foram utilizados livros e sites como parâmetro bibliográfico, focando no objetivo do trabalho, a, Controladoria como ferramenta utilizada nas micro e pequenas empresas com relação à controladoria, como elas são implantadas e sustentadas dentro das empresas em geral, conceituando ferramentas necessárias para um melhor desenvolvimento dessa gestão, os livros de micro e pequenas empresas, e de controladoria evidenciou como aplicar e como executar essa ferramenta dentro do contexto aplicado.

A cada nova pesquisa, tanto em livros, como sites, aprofundando em autores gera um novo conhecimento, para um melhor esclarecimento do assunto abordado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

Planejar algo, está relacionado a estruturar, a mudar, a alterar a base de uma empresa, propondo mudanças significativas em todos os setores. Traçando metas, aprimorando o que já existe e transformar em algo melhor, para a melhor organização empresarial. O plano estratégico consiste em, organizar as ideias existentes, aliando as mudanças de mercado e transformando em algo real, com propósito organizar, e implantar melhorias na empresa.

[...] O planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. O planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade. (Apud. NASCIMENTO. (Apud. NASCIMENTO. Auster Moreira. Controladoria, 2009, p. 140)

Inicialmente, é preciso compreender que uma oportunidade representa uma circunstância adequada ou favorável, uma conveniência. Isso significa que o empreendedor deve estar sempre atento às tais circunstâncias favoráveis que se apresentam no seu ambiente de atuação.

Para estabelecer padrões de qualidade requeridos para a administração, com reflexo direto no resultado da empresa, o processo formal de elaboração do planejamento estratégico promove, de forma científica e organizada, a integração dos participantes da gestão da empresa com as várias que envolvem o negócio, as expectativas relativas ao resultado esperado de suas atuações, o direcionamento sistêmico para a condução das operações e, finalmente, os meios disponíveis para obtenção dos resultados.

Realizar um planejamento estratégico é necessário ter um padrão, que segundo Ackoff, 1980, p. 1,

[...] A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela, planejar é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem não é um pecado, mas contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível é imperdoável. (Apud. NASCIMENTO. Auster Moreira. Controladoria, 2009, p. 141)

Monitorar permanentemente o ambiente é a melhor forma de assegurar a identificação das circunstâncias favoráveis, estar sempre aberto a mudanças e a novas oportunidades.

Antes de iniciar um novo empreendimento, o empreendedor consegue vislumbrar a oportunidade antes de desenhar o negócio, de forma que suas possibilidades de sucesso aumentam à medida que identifica oportunidades e define uma visão de negócios.

Independente dos aspectos críticos do planejamento estratégico, uma boa elaboração do processo nas empresas pode assegurar que organizações tenham um futuro rentável, levando a sério o futuro da instituição. Entre os principais benefícios do planejamento, encontramos:

- Comunicação: O processo estimula a comunicação eficaz entre os membros da organização, motivando o desenvolvimento do diálogo em torno das questões estratégicas que se envolvam;
- Motivação: O processo tem um apelo motivacional ao deixar claro para os membros da organização o que se espera deles em termos de desempenho;
- Padrões: Estabelecimento de padrões e desempenho, que estimulam a eficácia do processo de planejamento e da própria administração do negócio;
- Prioridades: Estabelecem prioridades organizacionais, fixando metas, a administração estabelece de forma clara qual direcionamento que quer que seja dado ao empreendimento.

3.2 IDENTIFICANDO UMA OPORTUNIDADE

Para identificar uma oportunidade é preciso estar permanentemente atento ao que acontece ao seu redor, prestando atenção em absolutamente tudo o que diga respeito aos seus produtos, serviços, mercados, tecnologias, etc. Para Mendes (2009, p.173),

[...] Empreendedores legítimos não criam negócios deliberadamente. Em geral, eles estudam, planejam, avaliam minuciosamente uma oportunidade, fazem cálculos, compartilham ideias com a família e os amigos e, de alguma forma, tentam estabelecer o limite de risco possível de ser assumido no negócio. (Apud. FILHO. Edelvino Razzolini, Administração da pequena e média empresa, p. 110)

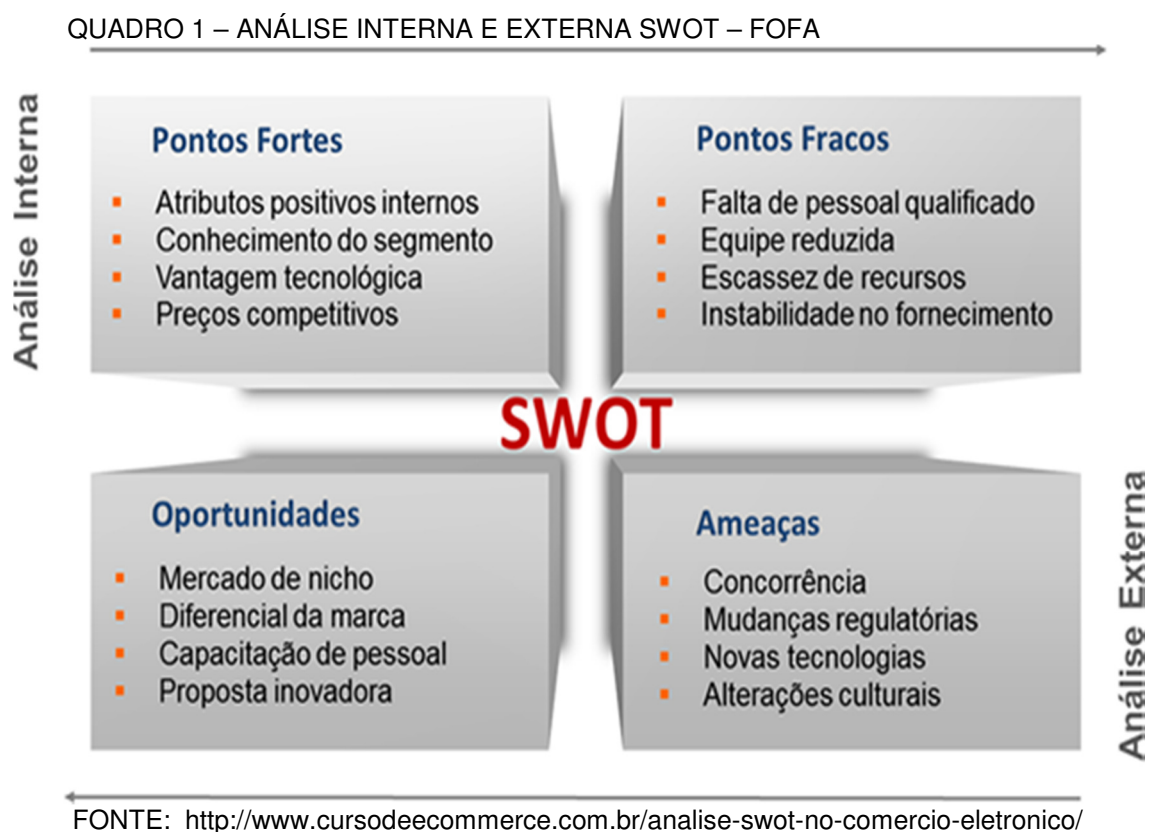
Um dos instrumentos mais eficientes para identificação de oportunidades é a análise SWOT, que é um acrônimo das palavras inglesas:

- Strengths (Forças);
- Weaknesses (Fraquezas);
- Oportunities (Oportunidades);
- Threats (Ameaças).

Ou, em português: FOFA

- F – Forças;
- O – Oportunidades;
- F – Fraquezas;
- A – Ameaças.

(QUADRO 1).



A utilização de uma ferramenta como a análise SWOT permite o monitoramento constante do ambiente (interno e externo), para possibilitar eventual aproveitamento de oportunidades que surjam. Para utilizar essas ferramentas é necessário buscar informações adequadas, monitorando o processo.

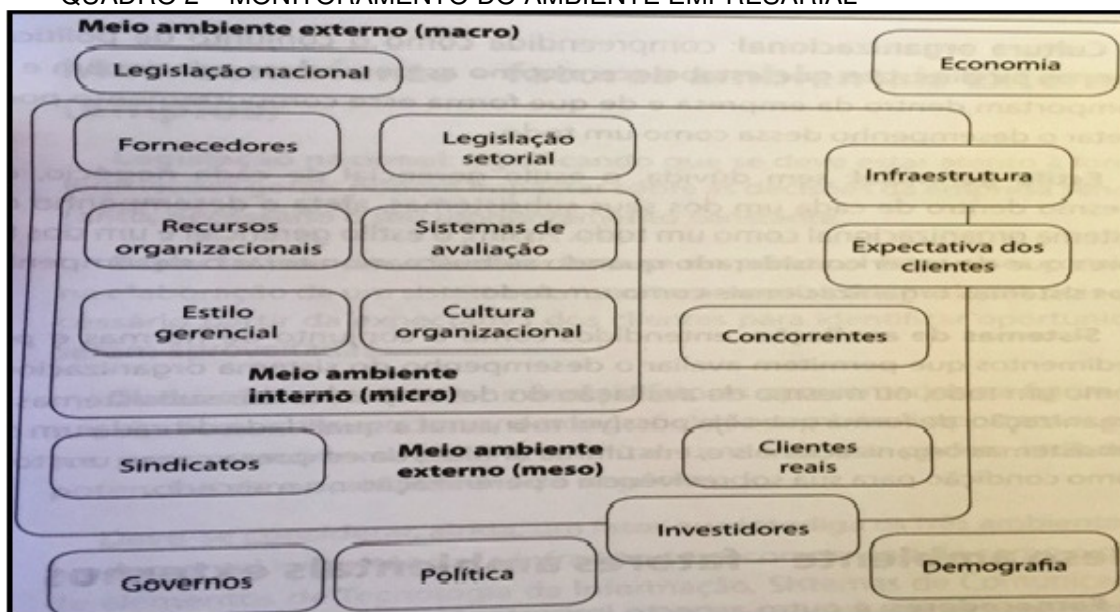
Monitorar informações é uma importante etapa nos processos de inteligência organizacional. Esse monitoramento é responsável por acompanhar com frequência dados, informações e conhecimentos que possam ser relevantes ao negócio.

Para realizar um bom monitoramento do ambiente, onde as organizações se inserem, demonstro abaixo, alguns itens:

- Modelo das 5 forças competitivas;
- Análise do macroambiente;
- Análise de impacto;
- SWOT;
- Fatores críticos de sucesso
- Benchmarking;
- Balanced ScoreCard.

Para analisar o desempenho de uma empresa, a partir da perspectiva do monitoramento informacional, deve ser considerado um conjunto de fatores que se relacionam sistemicamente, não podendo ser considerados isoladamente, pois sua interdependência é de fundamental importância para o êxito ou o fracasso de todo o sistema. Tais fatores podem ser visualizados no quadro abaixo: (QUADRO 2)

QUADRO 2 – MONITORAMENTO DO AMBIENTE EMPRESARIAL



FONTE: NASCIMENTO (2009) – PÁG. 115

3.3 ESTABELECENDO METAS NA EMPRESA

Ao falarmos em expectativa, temos duas visões o valor e o tempo as duas em são importantes, para o bom andamento da empresa.

O valor, como o próprio nome diz, é o que se espera ganhar com aquela ação, ou seja, qual o objetivo da iniciativa. Este tipo de avaliação pode ser tanto quantitativa como qualitativa:

-Quantitativa: aumento das vendas ou uma redução de despesas;

-Qualitativa: a melhoria da qualidade de trabalho ou um aumento da satisfação dos clientes.

Uma forma bem eficaz é estabelecer metas, como o aumento das vendas, redução de custos e melhorar o produto/serviços para satisfazer os clientes. Também tem o método SMART:

S - Específicos (Specific): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa;

M – Mensuráveis (Measurable): os objetivos devem ser feitos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;

A – Atingíveis (Attainable): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente, ou seja, devem ser alcançáveis;

R – Realistas (Realistic): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

T – Temporizáveis (Time-bound): os objetivos devem ser definidos em termos de duração.

3.4 CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO

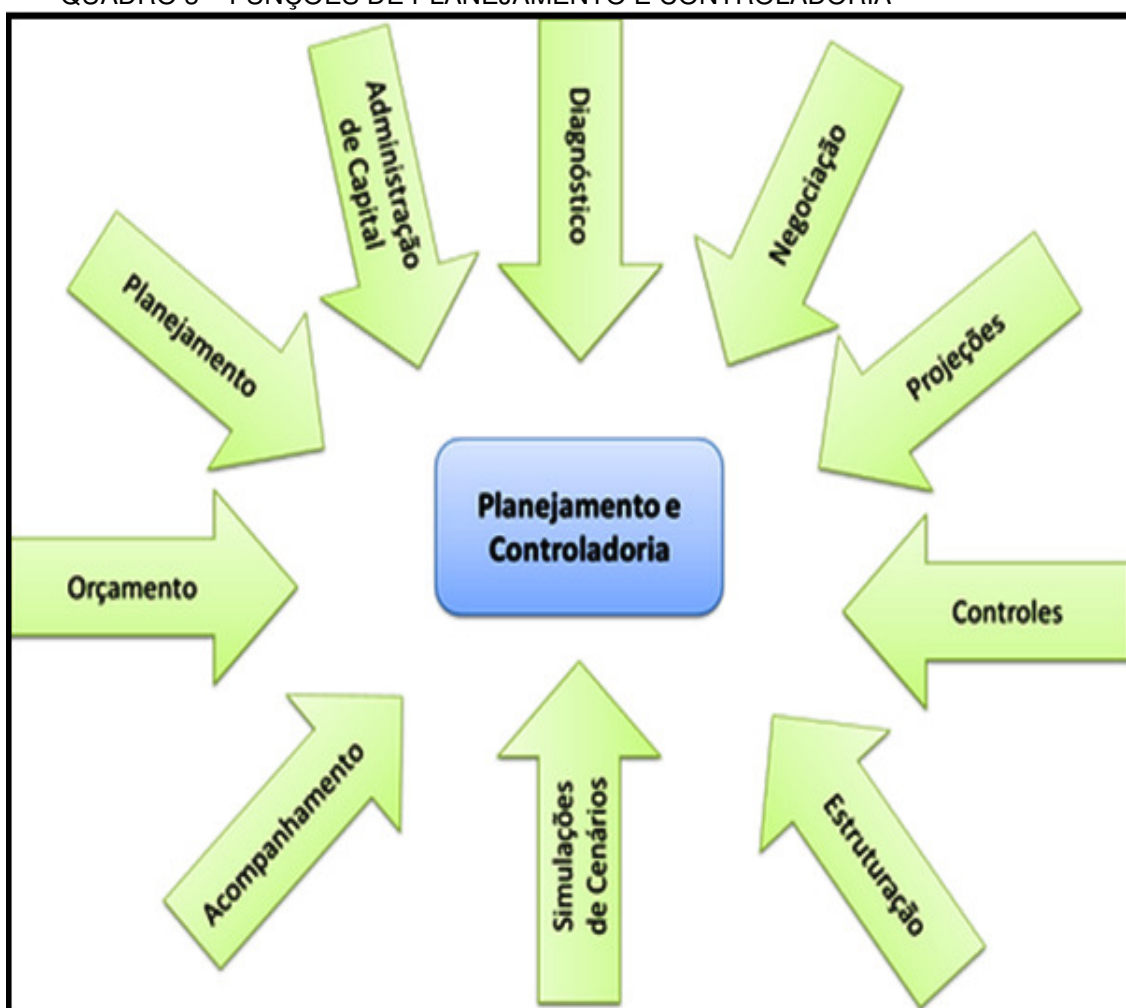
Planejamento e Controladoria são responsáveis por coordenar o planejamento estratégico, o orçamento empresarial, e pelo processo contínuo de geração de informações que dão suporte a tomada de decisões por parte da diretoria da empresa.

Para isto, a controladoria deve estar inteiramente integrada com todas as demais áreas da empresa, pois recebe e consolida as informações necessárias para elaboração de um planejamento estratégico eficiente e para gerar relatórios de acompanhamento de desempenho como a demonstração do resultado do exercício,

como a demonstração dos fluxos de caixa, e como o balanço patrimonial, que são utilizados pelos gestores como base para a tomada de decisões.

Portanto, a área de planejamento e controladoria tem a função estratégica de coordenar os esforços dos gestores de cada área, garantindo o cumprimento das metas e objetivos definidos pela empresa, e assegurando sua continuidade e crescimento. (QUADRO 3)

QUADRO 3 – FUNÇÕES DE PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA



FONTE: <https://www.treasy.com.br/blog/o-que-faz-a-area-de-planejamento-e-controladoria>

A área de planejamento e controladoria tem como objetivo garantir que a atividade da empresa seja medida e avaliada, e com esse resultado acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser melhorado, e na sequência, apontar as devidas correções nas atividades.

Entre as atividades chave desempenhadas podemos destacar:

- Contábil;
- Gerencial;
- Custos;
- Tributária;
- Controle de ativos;
- Controle de riscos;
- Gestão da informação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Tendo em vista a grande inteiração com a Contabilidade e pouca informação sobre Controladoria como ciência, passamos primeiro, a apresentar a Contabilidade como ciência: existem diversos estudos, artigos e obras sobre o assunto.

Definições sobre ciência contábil:

“Considerada em seu aspecto teórico, é a ciência que estuda e enuncia as leis do controle econômico das empresas de todas as classes e deduz as normas oportunas a seguir para que esse controle seja verdadeiramente eficaz, persuasivo e completo. Considerada em sua manifestação prática, é a aplicação ordenada das ditas normas.” (Fabio Besta, apud D’Amore, p.51)

“Contabilidade é o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica para permitir formação de julgamentos e decisões pelos usuários da informação.” (A.A.A. 1966, apud Glautier, p.2)

Das definições apresentadas, podemos verificar duas vertentes conceituais sobre a contabilidade. A primeira enfoca o conceito de controle econômico do patrimônio e suas mutações (controles estático e dinâmico), e a segunda enfatiza o conceito de processo e comunicação de informação econômica.

A Controladoria é a ciência, na realidade, é o atual estágio evolutivo de Ciência Contábil. A Contabilidade saiu, nas últimas duas ou três décadas, da teoria do lucro (mensuração, comunicação de informação) para a teoria da decisão (modelos de decisão e produtividade).

Podemos afirmar que a Controladoria, é a mensuração dos dados monetários possibilitando a informação contábil. Informações mais precisas e importantes dentro da organização.

Características necessárias, para a Controladoria:

- A informação deve trazer mais benefício que o custo de obtê-la;
- Deve ser compreensível;
- Deve ter utilidade para o decisor;
- Deve possuir relevância e confiabilidade.

Dentro da relevância, deve ter os aspectos de:

- Oportunidade;
- Valor preditivo;

-Valor de feedback.

Dentro da confiabilidade, deve ter os seguintes aspectos:

-Verificabilidade;

-Confiança representacional;

-Neutralidade;

-Deve ter consistência possibilitar a comparabilidade.

4.2 ACOMPANHAMENTOS DA CONTROLADORIA

O que a empresa precisa acompanhar qual o foco, este ponto é de extrema importância, saber o que a empresa precisa, quais são as necessidades de acompanhamento, empresas são diferentes, empresas de prestação de serviços são muito diferentes de uma empresa de produção industrial.

Pontos simples a serem analisados, que podem ajudar a sua empresa a começar um controle gerencial:

-Registrar todas as receitas (vendas de produtos, mercadorias ou serviços);

-Registrar todos os custos e despesas (pagamento de impostos, fretes, comissões, funcionários, compra de matéria-prima, materiais de expediente etc.);

-Registrar todos os investimentos realizados (compra de máquinas, equipamentos, imóveis, realização de obras e construções, etc.);

-Registrar todas as ações envolvendo pessoal (contratações, demissões, reajustes, prazo para o gozo de férias, etc.);

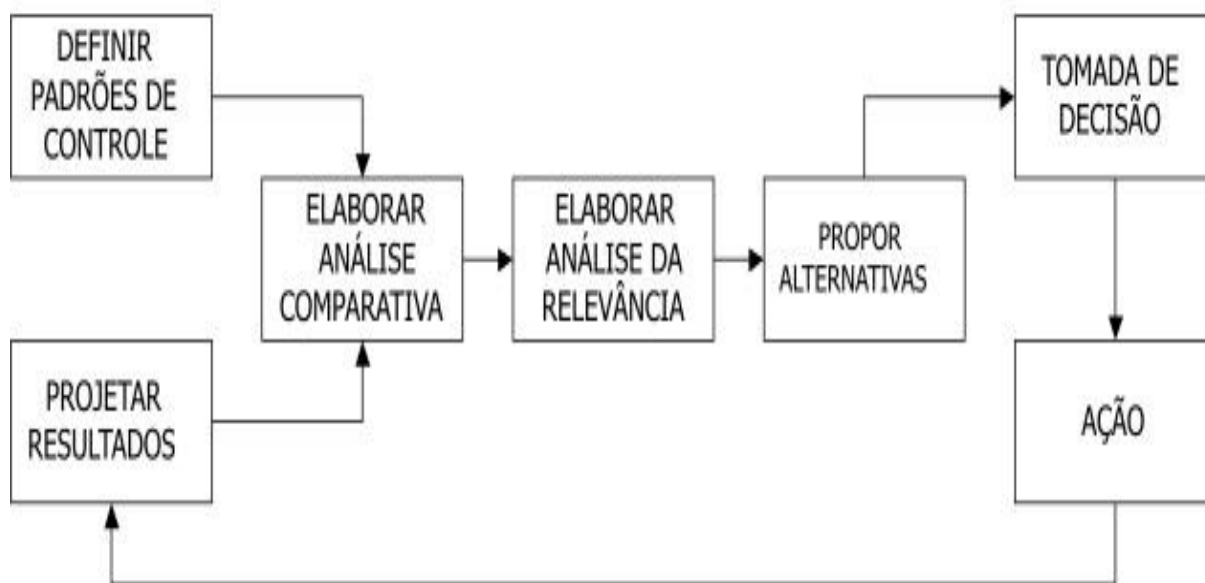
-Criação de indicadores relacionados a ponto chave da organização, com a atribuição de metas para cada indicador e acompanhamento regular dos resultados;

-Manter um controle do estoque de produtos acabados e também do estoque de matéria-prima para evitar deixar de vender por falta de estoque;

-Elaboração e acompanhamento regular de relatórios como o Demonstrativo de Resultados do Exercício, Demonstrativo de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial.

(QUADRO 4).

QUADRO 4 – PROCESSO DE CONTROLE



FONTE: <https://pt.wikipedia.org/wiki/controladoria>

4.3 OBJETIVOS DA CONTROLADORIA

A Controladoria exerce um papel gerencial que precisa ser desenvolvida por um profissional contábil capacitado e com um conhecimento amplo. O que as empresas vêm buscando é um profissional que esteja capacitado e disposto a assumir o papel de conselheiro imparcial e não de um crítico insatisfeito. A busca contínua por atualização e por novas soluções são apenas o começo de um caminho para quem pretende seguir neste mercado. Para ser um bom controller é necessário ter o conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, supply e produção.

Este conhecimento vem de um controle preciso de indicadores da empresa, que envolvem um melhor gerenciamento da contabilidade, dos custos, das finanças e da tecnologia da informação, dentre outros. O controle precisa envolver auditorias complexas e que cheguem ao nível de detalhes não demonstrados diretamente em relatórios contábeis.

O controller precisa demonstrar a capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada de decisões, visando à implantação de ações de melhorias. Precisa fornecer as informações em linguagem clara, simples e direta aos usuários e principalmente traduzir os fatos, uma vez que os números isolados não auxiliam a administração da empresa, refere-se ao campo de pesquisas e ao desenvolvimento de estudos sobre sistemas de

mensuração, informação e apoio ao processo de planejamento e controle das organizações.

Dentre os vários temas de interesse, contempla: Contabilidade Gerencial, Análise e gestão de custos, Controladoria nas entidades privadas e do terceiro setor, Gestão Econômica, Teoria das Restrições, Planejamento e Gestão Tributária, Logística e elementos de controle, Planejamento estratégico e Controle Orçamentário, Controle Gerencial nas Organizações, Sistemas de informações gerenciais, Tecnologia e Sistemas de Informação, Avaliação de Projetos de Investimentos e Sustentabilidade, sempre sob a ótica da Contabilidade.

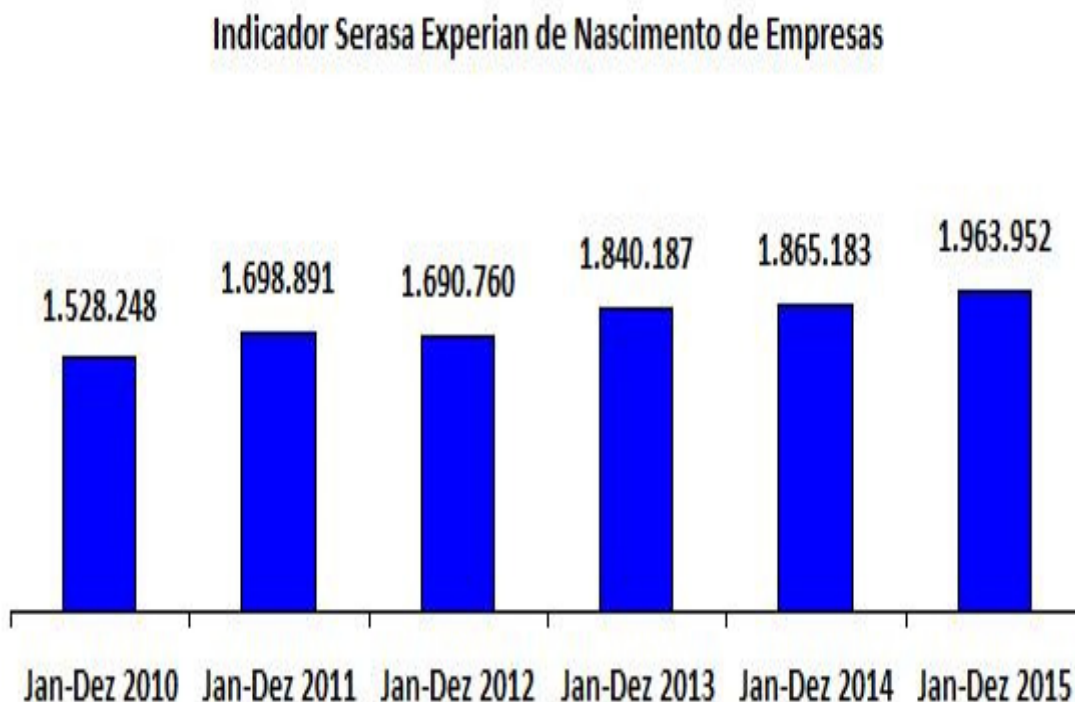
4.4 CONTROLADORIA NAS PEQUENAS EMPRESAS

Existem estudos demonstrando que o empreendedorismo e o surgimento de pequenos negócios cresceram significativamente a partir dos anos 1980, o Brasil ocupa a sexta posição entre os países mais empreendedores.

As pequenas empresas começaram a ser vista com outros olhos, tendo grande importância na economia, não tem como negar que as micro e pequenas empresas do ramo comercial, industrial e prestadora de serviços, são responsáveis pela maior parte de mão-de-obra empregada, em nosso país. Elas contratam mais do que as grandes corporações, e isso é um ponto vital da economia, sobretudo, quando o assunto se volta para distribuição de riqueza, melhores condições de vida, segurança a toda comunidade. O desemprego atrapalha tudo isso, e nenhum país deseja este tipo de situação. Além disso, outras dificuldades são enfrentadas pelos empresários de pequenos negócios, tais como:

- Ausência de informações;
- Falta de inovações tecnológicas;
- Dificuldade de recrutamento e manutenção de mão-de-obra;
- Mão-de-obra qualificada;
- Ausência ou inadequação de registros contábeis e financeiros;
- Aporte de recursos, etc. (QUADRO 5)

QUADRO 5 – INDICADOR DE EMPRESAS NO BRASIL



FONTE: <http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-empresas-criadas-em-janeiro-de-2016-e-recorde-para-o-mes-aponta-serasa-experian/>

O aumento da complexibilidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Considerando essas razões, a separação entre a função contábil e a função financeira foi o caminho lógico a ser tomado e, nesse período, ocorreu o nascimento e o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria.

As empresas que inserem o setor de Controladoria em sua empresa, têm por objetivo garantir as informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

A controladoria é gerenciada, pelo executivo contábil, o qual exerce a função de Controller, que ajuda as empresas a melhorar seu desempenho. Ele tem a função de supervisionar toda a área, aprimorando os serviços executados pela empresa, desenvolvendo e aplicando seus conhecimentos.

Toda empresa, para exercer suas funções e atividades deve ter a seguinte característica, para um melhor andamento das funções de todos os setores, pois eles têm que ser integrados, para um melhor desempenho.

Planejamentos da controladoria:

- Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com objetivos e metas;
- Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientações aos gestores das outras áreas da empresa;
- Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisões, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia;
- Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras e todos os dados pertinentes;
- Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, focando em impostos federais, estaduais e municipais.

Para uma empresa ser bem administrada, não depende apenas do fator interação entre os setores da empresa, toda empresa necessita de uma boa administração, com agilidade nos processos. Com as constantes mudanças, precisamos sempre estar preparados para as inconstâncias do mercado.

Muitas empresas passam por crises, neste momento a crise é macro, pois atingiu vários segmentos do mercado, não somente um setor ou outro. Atingiu todo o Brasil, portanto como sobreviver em meio às alterações, onde havia oportunidade ou oferta, foi substituído por incertezas.

Como sobreviver, sendo micro e pequeno empreendedor, como a controladoria nos ajuda a administrar as diversas situações.

4.5 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Controladoria é a área capaz de auxiliar e coordenar todos os subsistemas organizacionais envolvidos, com o objetivo de aperfeiçoar a utilização de recursos, tendo sempre como meta principal obter a eficácia. A Controladoria tem a missão de estabelecer metas, foco nos sistemas de informações, acompanhamento e monitoramento do objetivo na realização dos projetos, por todos os setores da empresa, todo esse contexto requer uma visão sistêmica.

Estratégias são o caminho escolhidos para posicionar ou reposicionar a empresa em seu ambiente. Esta definição reflete uma das funções mais importantes, que é o processo de realinhamento da empresa às condições ambientais, para assegurar sua permanência no mercado, com o propósito de preservar a sua funcionalidade, no sentido em que ela possa alcançar os seus objetivos primários de sobrevivência.

Contribuindo para o tema, Andrees ofereceu sua visão sobre estratégia, que inclui aspectos relacionados à empresa, que extrapolam os limites de “simples cursos de ação a serem adotados para se atingir objetivos”, ele sugeriu que:

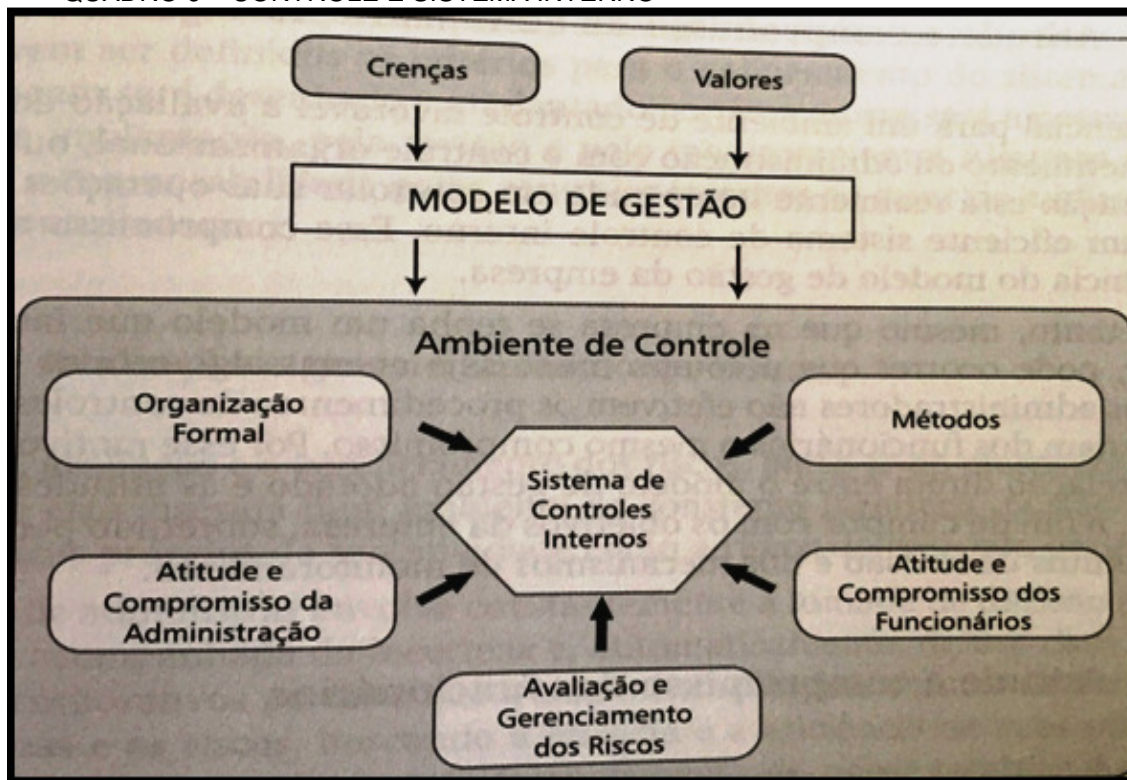
“A estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define limites de negócio a ser seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade” (1996, p.47).

O controle organizacional tem por objetivo garantir a eficácia empresarial, verificando se os recursos colocados à disposição da empresa foram utilizados com vistas a atingir as expectativas dos seus proprietários. Para garantir a eficácia dos controles é preciso estabelecer planos que abranjam a totalidade das operações da empresa e que estejam totalmente integrados entre si.

Um modelo de gestão bem definido pode auxiliar a formatação do sistema de controles internos, fornecendo os recursos e apoio necessários para sua implantação, para que isso ocorra precisa ter gestores participativos e incentivadores que permitam que os controles internos sejam aplicados, dados apoio assim, a todas as áreas da empresa.

Cada operação realizada na empresa exige diversos procedimentos e mecanismos que asseguram que esta foi executada e registrada de forma correta, este conjunto de operações recebe o nome de controle interno. (QUADRO 6)

QUADRO 6 – CONTROLE E SISTEMA INTERNO



FONTE: NASCIMENTO (2009) – PÁG. 107

4.6 CONTROLE ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA

A controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre o resultado alcançado e os esperados, indicando as correções e principalmente através das informações e comunicação entre os setores, de forma a sustentar a integridade do processo decisório. Para Roehl-Anderson e Bragg (1996):

“A área de controladoria atua compreendendo as operações globais da empresa, provendo informações e tendo como função a comunicação destas aos gestores. Deve ser capaz de analisar as informações obtidas de diversas áreas, disponibilizando projeções de resultados econômicos frutos desta análise, fornecendo-as, por fim, em tempo hábil para aqueles por elas interessados a fim de orientar a tomada de decisões”. (Apud. NASCIMENTO. Auster Moreira. 2009, p. 107)

A função da controladoria nas micro e pequenas empresas consistem em apoiar o processo de decisão, utilizando do sistema de informação que facilite o controle operacional, por meio de monitoramento das atividades da empresa. A controladoria pode ter funções diversas, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta sua administração. A alta administração concebe os níveis de controles operacionais que a empresa deve adotar bem como o formato de informações providas aos usuários e, em última análise quais os sistemas de informações e as tecnologias que devem ser disponibilizados para este fim, refletindo assim, as características do modelo de gestão da empresa.

As organizações, em um cenário de negócios, são criadas sob a perspectiva de obtenção de resultados econômicos que satisfaçam as expectativas de seus proprietários, nesta direção, é natural supor que os objetivos das organizações sejam pautados nas buscas da eficácia, de forma a conduzirem ao desenvolvimento e à prosperidade. Assim, espera-se que as organizações criadas a partir de iniciativas individuais cresçam de forma sistêmica e sustentável, sem riscos de interrupções de suas expectativas de continuidade.

À medida que as organizações se desenvolvem e passam a ter novos integrantes, aumenta o discernimento entre sua administração e os gerentes das diversas áreas nas quais ocorrem as atividades que garantem os seus funcionamentos. Manter esse sistema empresarial integrado e focado no objeto definido por seus proprietários, empreendedores, ou dirigentes, representa um considerável desafio. Controle organizacional está diretamente ligado à capacidade de alta administração da empresa de inteirar as suas áreas e gerentes em torno dos seus objetivos, procurando facilitar a sua gestão a partir do monitoramento e acompanhamento dos desempenhos desses gerentes e da aferição dos produtos de suas ações diante dos resultados esperados. O planejamento se justifica apenas quando puder ser visto tanto como uma forma de acompanhamento do desempenho da empresa por seus líderes, quanto como uma bússola que direcione os gestores especificamente na condução das atividades sob suas responsabilidades.

O controle organizacional em sua forma plena reflete os meios utilizados pela administração para criar padrões de comportamento a serem seguidos pelos membros organizacionais, de forma que estes levem o empreendimento à eficácia, e que sirvam de base para o seu próprio monitoramento, utilizando-se de procedimentos apropriados de gestão, entre eles o planejamento, considerando um instrumento

macro de controle. O conceito de controle é tratado com frequência, sua forma empregada e as diferentes situações e em todas as formas empregadas. Da mesma forma, como se trata do processo de gestão, planejamento, execução e controle para expressar um tipo de controle organizacional, também se observam a aplicação do termo a outras situações, como, por exemplo, ao controle contábil, de custos, interno e assim por diante.

O controle organizacional se amplia, podendo ser entendido e analisado sob a perspectiva de diferentes dimensões, denominadas pelo controle de gestão, controle de dados e informações, e, por último, controles e procedimentos internos, cujos funcionamentos e interações são interdependentes. A dimensão de controle de gestão representa a instancia onde são tomadas as decisões que se traduzem nos resultados esperados pelos líderes da organização e compreende todo o processo de gestão em sua forma clássica. O controle organizacional transcende a elaboração, execução e controle de planos, elementos desse processo, ela alcança, na verdade, toda metodologia de administração delineada pelo modelo de gestão da empresa, com o propósito de levá-la aos resultados econômicos que satisfaçam aos donos do negócio e aos outros por eles interessados.

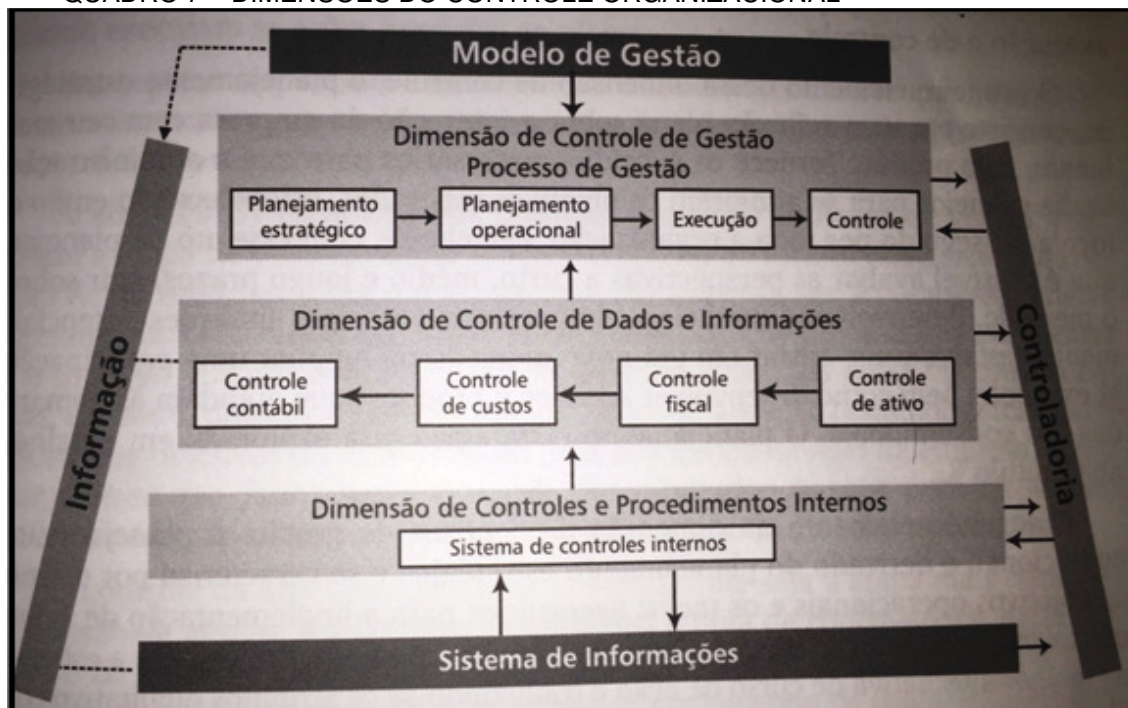
A dimensão de controle de dados e informações compreende o sistema de informações da empresa, necessário para permitir que a área de controladoria exerça suas atividades de forma plena. Esse sistema incorpora todos os componentes do banco de dados físico e econômico da empresa, tais como o contábil, o de custos, o fiscal e o de ativos, entre outros.

Para que o sistema produza informações úteis para o processo de gestão, ele deve ser alimentado com dados acurados e íntegros, de forma a gerar informações confiáveis e tempestivas. Mas esses atributos não são garantidos apenas pela capacidade de processamento de dados da empresa. O tratamento e a manutenção adequados desse banco de dados, por si sós, não garantem que as informações por ele geradas sejam íntegras. Os registros contábeis e outros podem refletir eventos que tenham ocorrido, todavia nada garante que contemplem todos aqueles que, de fato, ocorreu.

Um bom modelo de gestão se fundamenta nas crenças e valores dos líderes da empresa, de acordo com suas percepções de mercado e com suas crenças individuais. Sendo os modelos de gestão o controle das operações, os instrumentos

de controle, com os recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis do ambiente. (QUADRO 7)

QUADRO 7 – DIMENSÕES DO CONTROLE ORGANIZACIONAL



FONTE: NASCIMENTO (2009) – PÁG. 5

A dimensão de controle de gestão é assim denominada por representar a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças ambientais e para instrumentalizá-los no processo de ajuste das atividades operacionais às condições observadas, reorientando-as, quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela alta administração da empresa. Essa dimensão de controle abarca o processo de gestão e mecanismos a ele inerentes, especificamente planejamento estratégico e operacional e suas fases de execução e de controle.

4.7 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS

A área de controladoria tem a função de interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômico-financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dos sistemas de mensuração, informação e de controles internos. A sinergia e a integração das dimensões do controle facilitam a eficácia organizacional, a dimensão de controle de

gestão, se responsabiliza pelo planejamento, pela execução, pelo controle e pelo feedback aos gestores sobre como estão se portando em relação àquilo que foi planejado, o alicerce do controle de gestão são os dados serem inseridos corretamente, todas as informações serem pertinentes.

Os dados devem ser enviados corretamente, principalmente à controladoria no sentido que esses usuários possam se munir de recursos informacionais que ofereçam o conhecimento detalhado e global da situação passada e atual da organização e possam projetar cenários que atendam as expectativas futuras da administração.

Para garantir que esses dados e essas informações sejam seguros, confiáveis e úteis aos propósitos aos quais se destinam, a área de controladoria tem a função de monitorar sistemicamente os desempenhos das atividades, tem como apoio a dimensão de controles e procedimentos internos, que deve conter normas que clarifiquem e orientem todas as operações efetuadas no âmbito organizacional, com vistas a que seus atuem em uma mesma direção, em prol dos objetivos definidos pela administração.

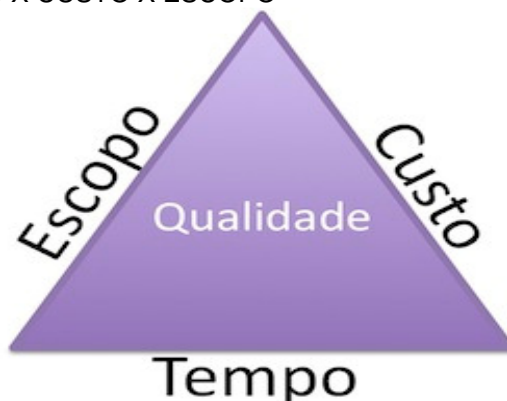
4.8 EXPECTATIVAS DE RETORNO DA CONTRALADORIA

Ao falarmos em expectativas de tempo, precisamos entender que toda ação consome tempo (duração) e precisa de um prazo para ser realizada. É muito importante que a área da controladoria tenha muito bem acordado com a diretoria da empresa quais são as expectativas quanto a cada objetivo.

Definir objetivos é aperfeiçoar e otimizar o tempo, sendo classificados em:

- Objetivos de curto prazo: são aqueles objetivos mais simples, que a empresa pretende alcançar em até um ano;
- Objetivos de médio prazo: são aqueles que levariam de um a cinco anos para ser conquistado. Aqui a complexidade de planejamento e gestão já aumenta um pouco;
- Objetivos de longo prazo: são aqueles que passam de cinco anos para serem atingidos, logo exigirão um nível de planejamento e acompanhamento maior para que os resultados esperados sejam alcançados. (QUADRO 8)

QUADRO 8 – PRAZO X CUSTO X ESCOPO



FONTE: <http://leticiaverta.com/wp-content/uploads/2011/08/custo-escopo-tempo-qualidade.jpg>

4.9 O RISCO NAS EMPRESAS

Por falta de interação entre os setores, informações, dados críticos que deixam de ser compartilhados, deixamos de obter um retorno em gestão de riscos adequado. Questões fundamentais, para análise de riscos:

- Quais são os principais riscos da empresa e como estão sendo gerenciados?
- Existem funções de riscos sobrepostas ou riscos não cobertos?
- Estamos utilizando a tecnologia a nosso favor?

Com as respostas em mãos, após uma análise da empresa, podemos começar a definir os métodos de monitoramento e controle:

- Identificação e avaliação de riscos e oportunidade para criação e aprimoramento de práticas relativas e riscos;
- Diagnóstico e abordagem sistemática para avaliar as capacidades de divulgação e conformidade globais por parte da organização como um todo;
- Identificação de uma possível situação futura, e planejamento para implementação de mudanças;
- Aprimoramento e melhoria contínua da gestão de riscos.

Ao aplicar as técnicas e metodologias para a gestão de riscos, devemos ter uma visão macro da situação, pois toda mudança, quando bem pensada e articulada por todas as áreas da empresa, acaba tendo um resultado benéfico.

O risco serve para alavancar uma empresa, dando aos administradores, força para mudar diversas situações que estavam tanto estáveis, quanto em crise em uma empresa.

Risco nem sempre é um fator negativo, quando a empresa estaciona e não tem mais para onde ir, o risco do mercado que está alavancando e a empresa sofrendo por não mudar sua estratégia, o risco serve para alavancar uma situação.

Introduzir a gestão de riscos e a garantia de sua contínua eficácia requerem muito comprometimento e sustentado pela administração da organização, bem como, um planejamento rigoroso e estratégico para alcançar todos os níveis. (QUADRO 9)

QUADRO 9 – GESTÃO DE RISCOS



FONTE: <http://www.gp4us.com.br/contextualizacao-gestao-de-riscos/>

4.10 COMO A CRISE ESTÁ AFETANDO O EMPREENDEDORISMO

O economista Marcelo Neri, chefe do Centro de Políticas Sociais da FGV (Fundação Getúlio Vargas), em entrevista ao jornal O Dia, observa que, de 2014 para cá, o número de empresas do Brasil tem aumentado. Isso pode parecer uma boa notícia, mas há uma ressalva importante a se fazer na hora de interpretar esse fato. O empreendedorismo que ganha força durante a crise é de sobrevivência, sem expectativa de crescimento.

Em entrevista ao jornal Zero Hora, Neri relembra os anos anteriores à crise para explicar o que acontece: “Foi uma coisa que demorei a entender nos últimos anos: quanto mais aumentava o trabalho formal, mais caía o empreendedorismo”.

A questão está relacionada à motivação de iniciar os negócios, menos ligada a uma oportunidade e mais a uma necessidade.

Ele explica usando uma comparação: se há mais oferta de empregos com carteira assinada, onde havia dois vendedores de cachorro-quente, passa a existir apenas um. Quando o desemprego aumenta, acontece o contrário: na esquina onde mal cabia uma carrocinha de cachorro-quente, agora há três. “É um empreendedorismo às avessas. Muito mais um paraquedas do que um trampolim de ascensão social”, explica o economista na entrevista. (QUADRO 10)

QUADRO 10 – CRISE X OPORTUNIDADE



FONTE: <http://www.facilsistemas.com.br/e-hora-de-repensar-a-crise-e-buscar-novas-oportunidades/>

4.11 MAIORES DESAFIOS DAS EMPRESAS COM A CRISE

Em entrevista ao El País Brasil, o professor da FGV Direito Rio, Daniel Vargas, diz que o projeto de desenvolvimento brasileiro é limitado, porque tem se mostrado “incapaz de produzir, inovar e estimular a criatividade do povo brasileiro”. Vargas não vê essa questão sendo debatida pelo governo interino. O pesquisador considera que o discurso dos novos ministros tem sido mais voltado a um “microajuste contábil”, de contenção de gastos que não será capaz de solucionar o defeito nas contas públicas brasileiras.

Para Daniel Vargas, ao mesmo tempo em que o Brasil, nos últimos 15 anos, viu milhões de pessoas saírem da condição de pobreza, conviveu com um “vício original e profundo: a produtividade muito baixa”. Para ele, faltam ações e atenção a um redirecionamento do desenvolvimento do país voltado a três aspectos: “empreendedorismo, a inovação e o trabalho qualificado”.

O resumo do cenário é:

- Empresários desconfiados, que se dá a instabilidade dos últimos anos e fez com que a confiança dos empresários fique em baixa, o que demora a mudar, mesmo com troca de governo;
- Turbulência política, pois o país ainda parece distante de uma "calmaria política" e a cena continua cheia de surpresas;
- Preocupação com aumento de imposto;

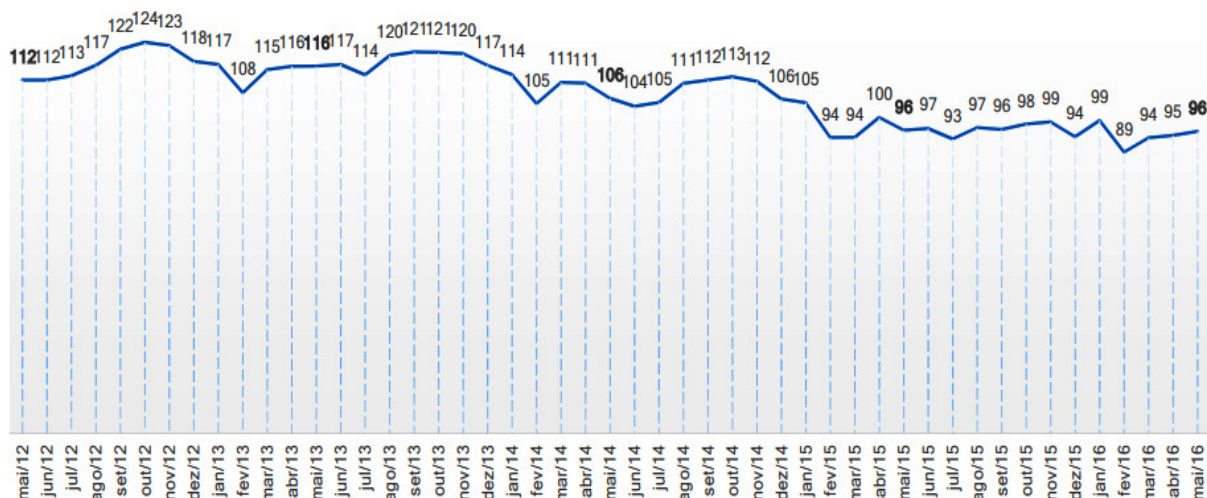
Uma boa gestão de riscos não desacelera o crescimento de uma empresa. Pelo contrário, permite que ela avance mais rápida e com muito mais segurança, cometendo menos erros, se deparando com menos problemas, e principalmente estando mais preparada para enfrentá-los, quando eles aparecem.

Toda empresa corre riscos, para poder buscar diferenciação e novos resultados. Porém, existem diversas técnicas e metodologias para identificar, monitorar e agir proativamente em relação aos riscos que a organização se expõe.

Em maio de 2016, o Índice de Confiança dos Pequenos Negócios (ICPN) registrou 96 pontos, avançou 1 ponto em relação a abril e alcançou mesmo nível de maio de 2015. (QUADRO 11)

QUADRO 11 – ÍNDICE DE CONFIANÇA

ICPN - Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil



FONTE: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/icpn-maio-2016.pdf>

Esse quadro nos demonstra que quando o índice de confiança fica abaixo de 100 pontos de evidencia tendência de retratação da atividade econômica nos meses seguintes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A controladoria nas pequenas empresas é relativamente um setor novo, pois com todas as modificações que existem, as empresas precisaram se adequar com relação às variações do mercado.

Controlar algo é planejar desde a sua execução até a sua realização, a qual é feita através de muito estudo e muito trabalho. Como executar um projeto, sem antes o colocar no papel, estruturar sua execução, verificar seu custo e providenciar todos os requisitos que serão necessários.

Ter um projeto, em uma empresa é necessário, pois o crescimento depende muito da organização de seus gestores, subordinados e todos demais setores que fazem parte da execução. Geralmente uma empresa é estruturada por setor, seus gerentes e subordinados, já nas pequenas empresas, até que se tenha essa ordem hierárquica definida, o controller pode ser definido pelo proprietário da empresa.

Uma das motivações de se ter um controller na empresa, é alavancar a empresa em si, é administrar de maneira consciente e mais eficaz.

Ao analisar este contexto, a controladoria é a forma mais eficaz em administrar uma empresa, pois com ela tem a garantia de melhores resultados, com o seu planejamento, organização e monitoramento dos novos projetos, tem-se melhores resultados e mais ganhos.

O que visa uma empresa são os resultados e ganhos financeiros, esses são os principais fatores, pois sem esses dois importantes fatores, a empresa não sobrevive.

Os maiores desafios da empresa, são resistir aos desafios de ter ganhos maiores que seus gastos, ter como arcar com suas obrigações e não perder seu poder compra, podendo ter um capital de giro disponível. Uma empresa precisa ter um bom planejamento para resistir aos primeiros anos, resistir aos desafios do início, da fase que se gasta mais do que se ganha.

Para que isso aconteça, as empresas precisam de um bom planejamento, e uma organização consciente.

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para futuros estudos de estratégia para as micro e pequenas empresas utilizando a controladoria como ferramenta na intenção de fomentar a importância da controladoria, e deixar claro que a mesma deve ir além da teoria dentro da empresa, visando melhorias em gestão, e abrindo um leque

de oportunidades com base em maior qualidade do serviço ou produto oferecido, e também maior aproveitamento dos recursos ofertados por essa ferramenta.

Nesse cenário com maior aproveitamento, é inevitável a competitividade ser alta, sendo assim, é fundamental que a organização, tenha parâmetros para o planejamento e desempenho na organização como um todo. A necessidade de ferramenta para o fornecimento de dados confiáveis e fidedignos para tomada de decisão é suprida com a controladoria que é detentora para o objetivo, de sobrevivência no mundo dos negócios a serem atingido.

REFERÊNCIAS

A importância da controladoria - Portal de Contabilidade, disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>. Acessado em: 10/05/2016.

A importância do departamento de Controladoria para pequenas empresas, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-departamento-de-controladoria-para-pequenas-e-medias-empresas/63282/>. Acessado em 14/05/2016.

As Micro e Pequenas Empresas - IBGE Brasil em síntese, serviços e números empresas, disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/numero-de-empresas-por-segmento-de-servico.html>

Como implantar uma área de planejamento. - E book - disponível em: <http://pt.slideshare.net/treasyplanejamento/e-book-como-implantar-uma-area-de-planejamento-controladoria-e-financas-parte-01>. Acessado em: 14/05/2016.

Controladoria, disponível em: <http://www.ecofisco.com.br/download/documentos/Controladoria%20-%20Parte%201.pdf>. Acessado em 25/05/2016.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. Editora Saraiva, 2006.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Administração da Pequena e Média Empresa**, Editora IESDE Brasil S.A., 2011.

Gestão, Ética e Liderança - Blog do Prof. Ari Lopes, disponível em: <http://blogdoprofessorari.blogspot.com.br/2013/03/problemas-usuais-que-afetam.html>. Acessado em: 27/05/2016.

ICPN no Brasil 2016 – IBGE, disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/icpn-maio-2016.pdf>. Acessado em: 03/06/2016.

Metodologia da pesquisa – Eduardo Moresi, 2003, disponível em: http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf. Acesso em 26/11/2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria**. Editora Atlas, 2010, 2ª Edição.

Novo governo e crise política – FGV, disponível em: <http://cps.fgv.br/destaques/marcelo-neri-entrevistas-recentes>. Acessado em: 30/04/2016.

O novo governo e a crise política. Conta azul, disponível em: <https://blog.contaazul.com/novo-governo-e-crise-politica-como-ficam-as->

pequenas-empresas?utm_campaign=20160520_novo-governo-cri-se-inbound&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=29765214&_hse nc=p2ANqtz--
MWTvBBBqjoMd45BpNXmnLsZxs6w9PkfBnAslg1FXu6V9q8BJZd_f6_XYWo4ORzB yo6vjmz_gGMZ8f4ibrVMWEqMJbw&_hsmi=29765215. Acessado em 21/05/2016

O que faz a área de Planejamento e Controladoria, disponível em:
<http://www.treasy.com.br/blog/o-que-faz-a-area-de-planejamento-e-controladoria>.
Acessado em 06/06/2016.

PADOVEZE, CLOVES LUIZ. **Controladoria Básica**. Cengage Learning, 2ª edição.

PADOVEZE, CLOVES LUIZ. **Contabilidade Gerencial**, Editora Atlas, 7ª Edição, 2010.

Revista Contabilidade & Finanças USP, disponível em:
<http://www5.usp.br/servicos/revista-contabilidade-financas-usp/>. Acessado em 10/06/2016.

Revista Contabilidade & Finanças USP, disponível em:
<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34065/36797>. Acessado em 15/06/2016

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil**. Editora Saraiva, 27ª edição

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa, Editora Sebrae, Brasília 1999 A.

SOUZA, LUIZ CARLOS DE. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. Editora Juruá, 2009, 1ª Edição.