

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ERIEDENE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE CONTROLADORIA EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

CURITIBA

2016

ERIEDENE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE CONTROLADORIA EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao programa do curso de Pós-Graduação do departamento Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como quesito para obtenção do título de especialista em Controladoria na Faculdade Federal do Paraná.

Profa. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

Souza, Eriedene

A importância da área de controladoria em pequenas e médias empresas.

Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná / Eriedene Souza. –

Curitiba, 2016.

XX f. : il., grafs., tabs.

Orientador: Mayla Cristina Costa

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Paraná,

Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Especialização em Controladoria.

Inclui Bibliografia.

1. A importância da controladoria. 2. Bibliotecas – Controladoria. 3. Bibliotecários de universidades.
. Universidade Federal do Paraná.

CDD 0 XX

Dedico este trabalho à minha mãe, que sempre me incentivou e me encorajou em todos os momentos difíceis sendo mãe e pai ao mesmo tempo.

Dedico também ao meu esposo, Ivonei Marcondes Ribas, pela compreensão de minha ausência, pois a família é o alicerce de tudo.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela vida, Bênção e proteção e por ter me abençoada por mais este projeto em minha vida.

Ao Professor Sandrini, que me proporcionou a bolsa no curso de especialização, pois sem esta bolsa não teria conseguido alcançar mais este sonho.

Ao Anthony que direciona coordenação da secretaria que sempre esclareceu dúvidas, pois como monitora precisei muito da secretaria e na qual sempre fui muito, bem atendida.

A professora Mayla, pela orientação apoio, incentivo, confiança, acolhida e incentivo no término deste trabalho.

Aos amigos e colegas que eu consegui construir nesta etapa tão importante de minha vida.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo abordar alguns conceitos sobre pequenas e médias empresas existentes no Brasil, pois são elas que têm um papel fundamental na economia brasileira. Demonstrar suas dificuldades na questão de controle e gestão no atual mercado inflacionário existentes nos dias de hoje, aonde é fundamental ter a maior transparência das informações contábeis e a conscientização das pequenas e médias empresas em se aperfeiçoar seus sistemas de gestão, com o trabalho da controladoria e a sua aplicabilidade no mercado privado, no curso de Especialização de Controladoria da Universidade Federal do Paraná, obtive um amplo conhecimento sobre questões e a importância da controladoria dentro das empresas sendo fundamental para a saúde da empresa com relatórios precisos e corretos para a tomada de decisão. A partir disso foi possível identificar atividades e processos que estão de acordo, com o que a literatura apresenta como ideal, e quais atividades e processos podem ser melhorados. Com base nas observações feitas, nota-se que a necessidade que existe em estruturar, de maneira geral, todos os recursos das empresas existentes, tendo em vista o objetivo principal que é fazer com que as empresas passe a funcionar de forma consciente, transparente e mais profissional. O intuito é, portanto, começar apontando uma direção por onde a estruturação dos recursos humanos e tecnológicos seja facilitada, visando à prática correta das questões e ferramentas utilizadas na análise e gestão. A Presente pesquisa caracteriza-se quanto aos procedimentos como Biométrico tendo o suporte de artigos e livros científicos da literatura acadêmica para alcançar a meta.

Palavras-Chave: Controladoria, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This study aims to address some concepts of small and medium enterprises existing in Brazil, it is they who have a role key in the Brazilian economy. Demonstrate their difficulties on the issue of control and management in the current inflationary market existing today, where it is critical to have greater transparency of financial reporting and awareness of small and medium-sized businesses to improve their management systems, with the work of controllership and its applicability in the private market, the Comptroller of specialization course at the Federal University of Parana, got a broad knowledge of the issues and the importance of controlling within companies is central to the health of the company with accurate and correct reports for taking decision. From this it was possible to identify activities and processes that are in line with what the literature presented as ideal, and which activities and processes can be improved. Based on observations, it is noted that the need that exists in structure, in general, all the resources of existing companies, in view of the main goal is to make companies go to work conscientiously, transparently and more professional. The aim is therefore to start pointing a direction where the structure of human and technological resources is facilitated, in order to correct practice of the issues and tools used in the analysis and management. Research present characterized as the procedures as Biometric having the support of scientific articles and books in the academic literature to reach the goal.

Keywords: Controllership, small and medium enterprises.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	25
--	-----------

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1. ARTIGOS COM PROBLEMAS ENFRENTADOS PARA OS EMPREENDEDORES DE PME	29
QUADRO 2. ATIVIDADES E CONTROLES DE CONSTAS A RECEBER.....	31
QUADRO 3. ATIVIDADES E CONTROLES DE CONTAS A PAGAR.....	33
QUADRO 4. ATIVIDADES E CONTROLES DO SETOR DE TESOURARIA.....	34
QUADRO 5. ATIVIDADES E CONTROLES DAS VENDAS.....	36
QUADRO 6. ATIVIDADES E CONTROLES DO SETOR DE CONTAS A RECEBER	36
QUADRO 7. ATIVIDADES E CONTROLE DAS COMPRAS	37
QUADRO 8. ATIVIDADES E CONTROLES DO SETOR DE CONTAS A PAGAR	39
QUADRO 9. ATIVIDADES E CONTROLES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2. METODOLOGIA	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 Pequenas e Médias Empresas.....	15
3.2 Controladoria.....	21
3.3 Controladoria nas Pequenas Empresas.....	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

Segundo o estatuto da Micro e Pequena Empresa - Lei 9.841, no Brasil a lei que rege o microempreendedor e empresas de pequeno e médio porte é a lei que está na Constituição Brasileira, além da resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e lei complementar 123, de dezembro de 2006, que prevê ao empregador políticas que respeitem o tratamento jurídico e um tratamento diferenciado, pois é fundamental e de grande importância para a economia do Brasil o desenvolvimento. São as pequenas e médias empresas que aceleram a economia do país e são responsáveis pela geração de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento sócio econômico.

As empresas classificam-se em empresas de pequeno e médio porte pelas suas características distintas, por exemplo, com base em suas características e atividades, seja na Indústria, construção, comércio e serviços, e quantidade de colaboradores, além do tamanho de sua receita bruta.

Segundo o SEBRAE (2013), são as empresas de pequeno porte as que mais crescem no país, no entanto, nem todas conseguem permanência no mercado devido a administradores inexperientes e a alta concorrência no mercado.

Neste sentido o mercado muito competitivo, além das altas taxas de juros do atual cenário em que o Brasil está passando, onde faz com que as empresas repensem toda a sua forma de gestão e crie estratégias de gerenciamento para o maior controle em cima da tomada de decisão mais adequada, pois estudos relatam que existem muitos profissionais desqualificados ou com falta de experiência ou despreparo em uma posição de gestão e neste sentido considera-se é fundamental ter um controller dentro de qualquer empresa, seja ela pequena, média e fundamentalmente na empresa de grande porte.

De acordo com Garcia (2010), o conhecimento e experiência de um profissional da área de controladoria será útil para as empresas de pequeno e médio porte também, no sentido de orientar os gestores a respeito da importância de gerar informações úteis, além de conscientizá-los acerca das melhores práticas de controles.

Assim, é possível observar no mercado que existem empresas sem o devido controle em sua gestão, considera-se que é uma maneira errada de atuação, pois

são tomadas decisões que em que não é possível voltar atrás e levar a empresa a falência.

Nesse sentido, o estudo está estruturado, além desta Introdução, em referencial teórico, metodologia e análise e apresentação de dados, com o objetivo de demonstrar os desafios das pequenas e médias empresas para a permanência no mercado. Na seção de referencial teórico, mencionam-se as práticas de uma empresa de sucesso e aplicabilidade de suas ferramentas de gestão e no ponto de vista econômico-financeiro demonstrando os reais fatores de riscos oscilações da economia.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As micros e pequenas e médias empresas de acordo com os dados do SEBRAE representam 98% dos empreendimentos formais brasileiros.

Muito embora essas empresas representem significativamente a que mais gera emprego, alavancado a economia nacional, vêm se verificando nos estudos acadêmicos e setoriais que muitas delas não sobrevivem aos primeiros cinco anos de vida, e encerram suas atividades devido a precariedade da administração das empresas. E é por esta razão que surge a questão de pesquisa:

Como a controladoria, pode ser um instrumento de tomada de decisão nas empresas de pequeno e médio porte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral e o aprofundamento no estudo de controladoria, focado para as PMEs e Demonstrar a importância da Controladoria, como ferramenta fundamental na gestão das pequenas e médias empresas.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar a importância da controladoria e sua aplicabilidade nas pequenas e médias empresas.
- b) Realizar análise ambiental e prospectiva de mercado;

c) Evidenciar a importância do planejamento nas micro e pequenas e médias empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para uma boa gestão nas empresas, pois é através das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais que é possível ver a situação atual da economia a empresa para as tomadas de decisão.

Com isso nota-se que grande parte dos empresários desconhecem as ferramentas contábeis, sendo assim desconhecem o próprio negócio onde estão atuando, o que tem provocado a alta taxa e mortalidade das MPMs. Nesse sentido, considera-se que ainda é importante estudar a aplicabilidade da controladoria para pequenas e médias empresas, no sentido de trazer para a área organizacional dessas empresas maior conscientização acerca da necessidade de aprender as técnicas para uma tomada de decisão mais segura e análise de viabilidade de seus projetos de maneira mais fundamentada.

No sentido de contribuição teórica, é possível afirmar que a literatura de controladoria e de gestão de pequenas e médias empresas vem crescendo nos últimos anos, mais ainda encontra-se espaço para novas reflexões e análise.

Dessa maneira, quanto ao estudo a seguir será uma pesquisa exploratória descritiva, que propõe a observar e analisar os fenômenos e ações presentes nas MPMs, pois muitas delas são levadas ao fracasso antes de completar cinco ano

2. METODOLOGIA

Quanto aos meios de estudo, será bibliográfico com referencial teórico com aprofundamento em grandes gurus no meio da controladoria e com estudos em arquivos coletados em grandes fontes de pesquisa para Gil (2012, p. 27) esclarece que a pesquisa exploratória deve ser desenvolvida “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, especialmente, quando existe a necessidade de operacionalização das informações básicas do problema investigado. Por outro lado, a pesquisa descritiva. Esta pesquisa utilizou estudo de casos múltiplos através de três artigos para utilizar como base na apresentação de dados e demonstrar a importância da controladoria dentro das empresas.

A metodologia de pesquisa tomou como base em estudos exploratórios multicase em artigos para ressaltar os principais problemas enfrentados as PMEs. Sendo primeiramente introdutória e a segunda discutindo os pontos críticos enfrentados ao empreendedor e ainda irá demonstrar a primeiro momento a importância das pequenas empresas no Brasil, utilizando como fonte de pesquisas grandes autores e artigos.

A pesquisa em questão classifica-se como qualitativa, que será apresentada por vários autores no ramo de controladoria e com fontes de pesquisas foi bibliográficas para a coleta de informações, conforme Malhotra (2011), estabelece relações entre variáveis da natureza de um fenômeno, descrevendo-os para proporcionar uma visão específica do problema.

Quanto à abordagem qualitativa, esta foi utilizada em um processo cíclico e concomitante de procedimentos de coleta de dados e delimitação de ações de pesquisa, em que se focou em um plano de aprofundamento de um caso único específico (ver, MALHOTRA, 2011). Por sua vez, a abordagem quantitativa foi utilizada no modo de análise de parte dos dados coletados, conforme detalhado nas próximas subseções (ver, HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Pequenas e Médias Empresas

Empresa pode ser definida a partir de diferentes enfoques. Neste trabalho, empresa é entendida como “[...] toda organização econômica, civil ou comercial, instituída para a exploração de um determinado ramo de negócio.” (SIIVA, 2000, p. 303).

Neste sentido, a empresa como um sistema organizado, que exerce atividade econômica, “[...] não sendo relevante a forma jurídica como se constitui, nem a natureza dos benefícios gerados”(CATELLI, 2001,p.37)

Ainda com este enfoque, Sandra Figueiredo e Paulo Cesar Caggiano (2004, p.24), a definem como “[...] uma unidade produtora que visa criar riquezas, transacionando em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor.” E que “[...] é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos”

De acordo com o Aurélio, o vocábulo empresa tem a seguinte definição;

1 Aquilo que se empreende; empreendimento;

2 Organização particular; governamental, ou de economia mista, que produz e/ou oferece bens e serviços, com vista em geral á obtenção de lucros;

1. Empresa como organização jurídica; firma, sociedade.

Nesse sentido, de acordo com o dicionário verifica-se diversos enfoques de empresas em uma determinada sociedade empresarial e que a visão principal na abertura de uma empresa é a obtenção de lucros ou retorno do investimento realizado.

O lucro é esperado como forma de prêmio, de uma atividade ou produto feito e o lucro para a empresa, não vem de imediato e muitas vezes vem a longo prazo, tendo em vista que para o empreendedor produzir produtos ou serviços obteve despesas e custos para a fabricação (Souza, 2012, p.22).

Ainda com Souza, de maneira geral uma empresa é uma organização de produtos ou serviços para a utilidade de benefícios e colocados a disposição da sociedade para consumi-los em troca de moeda, mais antigamente já era feito esta troca mais era de soja e animais em troca de um determinado produto ou serviço.

Com a evolução da moeda, que é tudo aquilo que serve como meio de troca num sistema econômico, Silva e Luiz (1988, p.88) se manifestam argumentando que a moeda surgida na Antiguidade veio facilitar esse mecanismo de relação comerciais para se obter o lucro todas as empresas devem fazer estudo de posicionamento de mercado e avaliar os concorrentes para que a empresa possa se manter para isso entramos nos aspectos de mercado.

Assim, os autores consideram que é necessário para a viabilização de uma empresa um estudo aprofundado com pesquisas aplicado ao consumidor que mostrará qual fatia de mercado que a empresa poderá alcançar e qual posicionamento com o público alvo para a constituição e uma empresa para viabilizar.

Segundo Gilbert A. Churchill e J. Paul Petter:

[...] segmentos de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidade, desejos, percepções de valores ou comportamento de compras semelhantes. (CHURCHILL e PETTER, 2000, p 204).

Para que a empresa possa ter sucesso esta etapa de planejamento já começa desde a empresa no papel só assim para ser constituída e lembrando que além da pesquisa de mercado é fundamental a empresa verificar os seguintes segmentações a qual ela será inserida com base na sua visão e missão para aonde se deseja chegar.

Segundo Philip Kotler:

[...] requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nação, estados, região, condados, cidades ou bairro. A empresa pode atuar em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais. (KOTLER, 2000, p.285).

Segmentação demográfica.

Segundo Philip Kotler:

[...] o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimento, ocupação,

nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. (KOTLER, 2000,p.285).

Segmentação psicográfica.

Segundo Philip Kotler:

[...] os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, suas personalidades e seus valores. Pessoal do mesmo grupo demográfico pode ter perfis psicográficos diferentes. (KOTLER, 2000,p.288).

Segmentação comportamental.

Segundo Philip Kotler:

[...] as variáveis comportamentais – ocasião, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estagio de prontidão e atitudes em relação ao rotulo – são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado. (KOTLER, 2000, p. 289).

Para que a empresa possa permanecer no mercado é importante não utilizar apenas um produto para agradar os consumidores e sim ter leque de produtos e serviços para agradar seus clientes.

Segundo Philip Kotler:

[...] mercado é o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto ou um serviço. (KOTLER, 1998, p.145).

Segundo Marco Aguiar diz o seguinte:

[...] toda a pesquisa que visa obter informações consideradas necessárias a tomada de decisão diante de problemas e situações de mercado. Os métodos mais simples ou mais complexos. (AGUIAR, 1998, p.11).

Com base nos autores citados acima mostra que para a abertura de um negócio deve se ter muito cuidado e deve ter já predefinido aonde a empresa pretende chegar e um bom planejamento e estudo para a viabilização e sobrevivência da empresa para que ela não feche as portas nos primeiros cinco anos de vida e com empresa já constituída deve e ter um cuidado muito grande para a sua a manutenção e no qual será fundamental ter um bom *controller* para

resolução dos problemas evidenciados no dia a dia, pois não se basta abrir a empresa devemos mantê-las de acordo com a visão e políticas da empresa.

Missão

Segundo James Grant e Robert Grant

[...] missão inclui uma declaração do negocio em que a empresa esta, a base sobre a qual ela procurará a vantagem competitiva nesse negocio, nos interesses de quem opera (acionistas, empregados, clientes etc.) (GRANT E GRANT, 1999, p.14).

Visão

Segundo Bruno Henrique Rocha Fernandes e Luiz Hamilton Berton

[...] a visão é uma explicação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas e valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. (FERNANDES E BERTON, 2005, p.148).

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

Recentemente, com a edição da Lei Complementar 123 de 14.12.2006, conhecida como a “Lei do Simples Nacional ou Super. Simples” entrou a operação a partir de 01.07.2007 e nela distinguiu quais os tipos de negócios que podem, ou não, aderir ao programa. Sendo vedada a participação de sociedades anônimas e de capital aberto, para a importação de produtos (há restrições) para a comercialização; é vedada a participação de sociedade simples que preste serviço intelectual, de natureza técnica científica, artística e cultural entre outras. Acrescenta-se ainda, como atividades impeditivas, aquelas que realizam cessão de mão-de-obra; que realizem atividades de consultoria, que se dediquem ao loteamento e a incorporação de imóveis, assim como empresas transportadoras de cargas ou mercadorias.

Seja a empresa do ramo do comercio, indústria, ou prestação de serviço, o volume de vendas que da o parâmetro para o enquadramento da pequena empresa

é indiferente se se a prestação de serviço seja o conserto de uma maquina de costura ou uma cirurgia ou um planejamento tributário o que valerá é a receita por ela auferida independentemente o ramo e atividade pois os 100 de uma receita será o mesmos para ambas.

A pequena empresa passou a ter um papel muito importante para a continuidade do negocio e concorrendo diariamente com outras empresas do ramo e para o consumidor passou a ter mais vantagens para a aquisição do produto e serviço com isso a tendência imposta é a oferta dos produtos e com qualidade, e preços acessíveis deste pequenos negócios.

A pequena empresa para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27) a especificação de qualquer padrão ou tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentemente para propósitos diferentes.

A empresa pode ser definida pela quantidades de colaboradores, ramo do negocio recita bruta auferida. Conforme os objetivos tributáveis, e suas vendas, quantidade de mão-de obra contratada.

Os empresários de PME,s tendem a lidar com poucos funcionários em pequenas instalações e administram pequenos patrimônios e quando começam a crescer, os problemas se multiplicam.

As empresas de pequeno porte que alavanca a economia do Brasil e contribui para o bem-estar econômico da nação e no desenvolvimento dos negócios e traz benefícios a sociedade nacional e da economia brasileira são beneficiados pelo governo e ficando isento de pagar 20 % do INSS sobre a folha de pagamento, e no lugar do INSS elas agora pagam uma taxa que podem varias de 1% a 2% sobre o faturamento total e outros benefícios para o microempreendedor e isso melhora o consumo gera renda e emprego para o Brasil e melhora aumentando o PIB brasileiro.

Pode se firmar que para a constituição de uma pequena empresa está ligada na sincronização entre si, na consequência, a criação e perspectiva de uma boa ideia de um negocio alinhado a uma oportunidade e para a constituição faz se necessário que tenha recursos mínimos disponíveis para poder suprir em média três ou quatro empregados.

Com base nos dados de (2005. p. 19), foram constituídas 722 mil novas empresas e, destas, 544 mil foram extintas, sendo que grande parte delas são

definidas de como pequenas empresas e ocasionando no mínimo 1,632 milhões de desempregos naquele ano.

Sendo que apenas 39,6 milhões são devidamente formais inscritos no Cadastro Central de Empresas,

Com isso pode se afirmar que as políticas adotadas são e grande avalia para o empreendedor e isso acaba interferindo no processo do empreendedor

E com base neste raciocínio. Segundo estudo sobre o perfil e jovens empreendedor (2007,p.803), entre aqueles que encontraram dificuldades em regularizar o negocio, quase 80% alegam grande burocracia envolvida na regularização como principal dificuldade enfrentada,

As autorizações e os tramites e expedição de documentos são muito lentos, pois tem diversas complexibilidade da nossa legislação que servem como uma barreira sendo estas umas das principais reclamações dos pequenos empreendedores.

Os incentivos fiscais exposta, por Longenecker, Moore e Petty (1997, p.714). Umas das maiores evidencias do impacto de uma legislação tributaria injusta é o fantástico crescimento da economia informal – que chega a ser estimada em mais de 30% do PIB. Impostos nem sempre são pagos porque são caros e são caros porque nem sempre são pagos.

Sobre os aspectos citados, se faz necessário de alguns benefícios tributários ao pequeno empreendedor e tendo em foco o maior regularidade das empresas informais, porem isso não é suficiente para resolver o problema do pequeno empresariado, pois vão muito além da redução da carga tributaria fiscal.

Uma das consequências direta para a resolução deste problema é o financiamento e logo prazo, especialmente para capital de giro, que é considerado um dos fatores mais problemáticos para fazer negocio– o Imposto Simples, como exemplo -, mesmo que positivo, parece, que atende apenas a emergência.

Quando reportamos a micro e pequenos negócios, não se vê um grande estímulo de jovens empreendedores por seus negócios, pela falta expressiva da presença governamental quando o tema diz a respeito a mais e meio milhão de empresas que fecharam neste ano.

3.2 Controladoria

De acordo com o Aurélio, o vocábulo controladoria tem a seguinte definição;

A controladoria é uma atividade e um campo do conhecimento híbrido, que recebe conceitos e conhecimentos da Contabilidade, e da Administração, sendo responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão.

O surgimento da controladoria decorreu na necessidade de ter maior controle nas tomadas de decisão evitando erros do dia-a-dia, com base em relatórios mais confiáveis e precisos e seu surgimento decorreu no início do século XX, especialmente nas atividades dos executivos e financeiras. Conforme estudo realizado por Ricardino:

Desde o início do século XX [...] essa função precisava ser realizada por alguém capaz de fazer das informações contábeis um instrumento de controle e apoio á decisão, um mecanismo capaz de suprir os gestores da organização com informações que levassem à continuidade do empreendimento (RICARDINO, 2005, p.167).

O fator responsável ao surgimento da controladoria foi o aumento e capital, o qual teve a necessidade das empresas de maior controle financeiro, a partir da quebra da Bolsa de valores de Nova York (NYSE), em 1923, e a necessidade de criar mecanismos com mais qualidade para o usuário externo, a quebra causou um grande abalo na confiabilidade nas informações contábeis.

De acordo com Beuren (2002), a controladoria surgiu no início do século XX nas grandes companhias norte-americanas, devido a falta de controle que existia nas matriz e nas filiais destas empresas. Como o passar do tempo do tempo cada vez a controladoria tomou força nas empresas e conquistou a confiança dos administradores, devido sua importante função, desempenhada na organização.

Segundo Catelli (2001, p.344), “a controladoria é uma evolução natural da contabilidade, cujo campo de atuação são organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos”. Conforme Mosimann e Fish (1999, p.88), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos a gestão econômica”.

Com o atual mercado brasileiro tendo em vista a crise econômica que atinge a economia das empresas direta e indiretamente no cenário empresarial tem tido

diversas mudanças ocorrendo diariamente em que cada vez mais se preocupam em se manter no mercado e para isso é necessário se manter maior transparência nos relatórios gerenciais. Com isso a controladoria pode ser aplicada em empresa de qualquer porte para se ter um maior controle ela trabalha com todas as áreas integradas e é uma ferramenta muito eficaz para a tomada de decisão junto com a contabilidade dando apoio, no sentido de servir informações fundamentais para dar suporte para a controladoria com um destaque nesta ação das análises gerenciais.

As empresas no geral possui um modelo de gestão, sendo formalizado ou não, o qual cultiva crenças e valores da organização estabelecidas pelos seus gestores. Isso se dá de um conjunto normas e regras que norteiam como a empresa será administrada.

CATELLI(2006,p.58) afirma que “ o modelo de gestão da empresa decorra uma serie de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema.

Observa-se que a controladoria depende muito do conhecimento do *controller* o qual deve ter um conhecimento aprofundado de toda a organização como num todo e sobre os aspectos econômico e financeiro da empresa aonde esta inserido, e utilizar um conjunto de habilidades e conhecimento para as análises e identificação dos problemas administrativos, gerenciais e de produção, e todas as evidencias são necessárias, recursos e tecnológicos de ponta (hardware e software) e recursos humanos na geração e relatórios e de dados relevantes.

Para Padoveze (2003, p.36), “ controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão”. Nesse sentido, o sistema de informação de Controladoria considerado pelo autor deve ser integrado com os sistemas operacionais e tem como características essencial a mensuração econômica das operações. Além disso, como característica essencial do sistema ele deve conseguir efetuar a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade.

Desse modo, a Controladoria tem um papel fundamental de ser a geradora de informações para a gestão administrativa das empresas.

Para Schmidt, Santos e Martins as principais funções de controladoria (2014. P.22).

- *Estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operação consistente com os objetivos da companhia (missão);*
- *Gerenciamento de risco operacional por meio da administração dos sistemas e de controles internos;*
- *Preparação, análise e interpretação do que será disponibilizado no sistema de informação que servirá de base para os administradores, no processo de tomada de decisão e supervisão a preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionistas, instituições financeiras, fornecedores e público em geral;*
- *Desenvolver, estabelecer e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia, incluindo corporação, divisões, fabricas e unidades para registro das atividades para adequado controle interno e com suficiente flexibilidade para fornecer informações necessárias para a administração e controle dos negócios;*
- *Supervisionar impostos federais, estaduais, locais e internacionais, incluindo o relacionamento com os agentes e autoridades governamentais; manter um relacionamento apropriado interno e externo; instituir programas de seguro, cobertura e provisões; desenvolver e manter sistemas e procedimentos; supervisionar as funções de tesouraria instituir programas de relação com investidores e financiadores etc.*

Segundo LEMES JUNIOR(1999. p.36), a “ controladoria é um processo de planejamento econômico-financeiro que visa assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos proprietários da empresa ,”

A função principal é de atingir o ou atender o objetivo, missão ou a meta da empresa.

Uma das metas principais do controller é a realização do orçamento como guia, para se ter um maior controle dos gastos relevantes da organização sendo ele trimestral, semestral ou de projeções anual que é uma das atividades da controladoria e ao menor sinal de perigo alertar a auto administração para que possa ser tomadas providencias cabíveis para a solução dos problema.

Outra importante atividade do controle é a utilização de dados reais e demonstrar a cada período com auxilio de planilha e gráficos para auxiliar o controller a identificar riscos vulneráveis demonstrando os reais problemas de forma útil, para

utilizar esta ferramenta afim de reduzir gastos e obter o lucro operacional da empresa.

A controladoria, segundo OLIVEIRA (1998), deve ser o grande banco de dados a serviço dos gerentes da empresa e contempla quatro pontos como tarefa: [...] manter um controle efetivo sobre os gastos das demais áreas[...];a controladoria não tem acesso a documentos e relatórios confidenciais dos demais setores, salvo disposição em contrario pela alta administração [...]; a função básica da controladoria é suprir seus clientes internos de informações adequadas para a gestão econômica, financeira e operacional da empresa [...].

Processo decisório.

Para Shmidt, Santos e Martins (2014, p.11). O processo decisório pode ser visualizado na figura abaixo.

Figura 1 SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Manual de controladoria

A controladoria, assim como todas as demais áreas devem se esforçar para que seja cumprida até a missão da entidade a qual esta inserida.

3.3 Controladoria nas Pequenas Empresas

Com as descrição dos autores afirmar-se que é possível sim, ter a controladoria dentro de pequenas empresas.

Segundo Garcia (2010, p.4). “Portanto, dois instrumentos de controle utilizados na controladoria podem ser aplicados na administração de pequenas e médias empresas”.

Para que uma empresa tenha sucesso, ela deve ser bem gerida ou pelo pessoal interno ou externo ou através de consultoria, pois a consultoria mostra e evidencia e erros não vistos pelo operacional responsável que esta no seu dia a dia, e o consultor serve para se ter mais ideias baseadas em um plano para gerar melhorias para empresa e gerar lucro e evidenciar erros.

Para Perez outros (1997, p. 36), se a controladoria funcionar como um órgão de *Staff* ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisão, a função básica da controladoria será garantir a perfeita realização do processo de decisão-informação- controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa.

De modo geral todas as empresas devem ter um contador como responsável e outra pessoa encabida de realizar análises nas informações e demonstrações contábeis, pois ali é um reflexo do que a empresa passou em um determinado período e verificar e identificar erros para que os mesmo sejam corrigidos.

A contabilidade, com a mensuração econômica (através do sistema de informação Contábil), é o único sistema de informação que consegue mostrar a empresa como um todo, pois a única que atribui valor a tudo. Essa qualificação é o que permite o processo de gestão global de um empreendimento (PADOVEZE, 2009, p.8).

Somente a soma dinâmica do desempenho de cada uma das áreas irá proporcionar o pleno desempenho global, e , quando atingido, estará a Controladoria cumprido sua missão, qual seja, otimizar o resultado econômico da organização (REGINATO; NASCIMENTO, 2007, p. 19).

Conforme Figueiredo (1997, p.26) “ A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Partindo

deste pressuposto, a controladoria alimenta todo o processo de gestão das empresas, repassando informações relevantes para as tomadas de decisão.

Caso o gestor das pequenas não queira ter este custo fixo com um pessoal treinado e capacitado sendo um custo alta para empresa, porém muito eficiente este gestor pode contratar empresas especializadas que realizaram o trabalho por quinzena, mensal, trimestral ou semestral e o controler pode prestar suporte para a pequena empresa através de contatos via telefônicos, e-mail e inúmeros outros instrumentos que a nossa tecnologia nos dá atualmente.

Outra alternativa é investir no sistema de informação para uma melhor precisão e menos erros o empreendedor pode investir em sistemas gerenciais que são específicos e voltados para pequenas empresas e são desenvolvidos buscando a simplicidade, a objetividade e a rapidez de ação, estas tarefas exigem um grau de paciência muito grande que requer um grau e paciência muito grande, pois pode ocasionar a fadiga. Na implantação de um sistema, normas tudo deve ser repensado para que não ocorram problemas e este sistema vindo para facilitar a produção de informação tão necessária ao processo decisório, sendo menos operacional e mais decisão para que a pessoa possa pensar em agir e ter maior controle nas ações a serem tomadas.

O Vocábulo “controle” definido no dicionário do Aurélio diz:

- a) *Ato ou poder de controlar.*
- b) *Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos etc., para que não se desviem das normas preestabelecidas.*
- c) *Domínio físico e psíquico de si mesmo.*

É necessário para que a pessoa possa ter o controle ela conheça o processo como num todo para que possa atingir um objetivo, buscar a direção planejada pela pequena organização, ou seja, exercer o controle. Os controles trata-se de fatos já ocorridos e se tornando expectativas para o futuro, sendo assim, os controles devem se preocupar com o passado e o presente.

Sendo assim é fácil imaginar que amanhã será diferente de hoje e que hoje é diferente de ontem. Aonde um planejamento e controle faz toda a diferença de forma de prevenir e nos deixar preparados para enfrentar incertezas ou fatos desconhecidos.

Planejar é fundamental para a empresa possa se manter vivo, no qual a administração implementa seus planos e avalia suas realizações organizacionais, sendo necessário controle e mais controle.

Com esta forma de controle nos permite avaliar os dados do passado e do presente, sendo possível traçar objetivos pela organização com a coleta de dados informações precisas.

Com isso chega a conclusão que qualquer empreendimento, grande ou pequeno, necessita ter controles sistemáticos de suas ações; na evidencia de determinadas falhas devem ser corrigidas o mais rápido possível para que novas implementações sejam colocadas em praticas e com isso preservamos e a salvaguarda do patrimônio de uma entidade utilizando-nos o caminho mais certo e seguro.

Um dos modelos propostos para a pequena empresa, visando facilitar a vida administrativa por meio de controles auxiliares,

- a) Pano de contas
- b) Controle de caixa
- c) Controle de banco Conta Movimento
- d) Controle de aplicação financeira
- e) Controle de contas a receber
- f) Controle Permanente dos estoques
- g) Controle de imobilizado
- h) Controle de fornecedor
- i) Controle de contas a pagar
- j) Controle de gastos provisionados
- k) Controle da receita
- l) Controle de despesa.

É importante ressaltar que através destes registros auxiliares, serão gerados relatórios de Balanço Patrimonial e de Demonstração de Resultado, elaborados especificamente para fins comerciais sem grande complicação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, iremos tratar assuntos críticos com base em estudo em pesquisa em artigos científicos, para correlatar os assuntos mais problemáticos correlacionados a PME s e logo a baixo será discutido cada um deles.

QUADRO 1. ARTIGOS COM PROBLEMAS ENFRENTADOS PARA OS EMPREENDEDORES DE PME

1. Nome dos artigos	2. Número de Autores	3. Ano de Publicação	4. Periódico em que publicou	5. Problema dos artigos (questão de pesquisa ou objetivo geral)
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	2	26/01/2010	www.revistaoes.ufba.br	Em que medida a cooperação em rede proporciona condições para a aprendizagem e a inovação junto às empresas associadas?
O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR	2	03/12/2015	Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 9(3), pp. 400-421, set./dez. 2015.	Problemática encontrada pelo autor foi a falta de transparência sobre as responsabilidades dos departamentos e das pessoas, o que ocasiona dificuldades para controlar as atividades e os resultados, além de poder gerar ineficiência para o negócio.
O USO DE NETWORKS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: APLICAÇÃO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	3	jan./jun. 2010	Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	Dificuldades e barreiras inerentes à internacionalização de empresas, por que as PMEs se interessam por esse processo? E como elas conseguem desenvolvê-lo, tendo em vista suas restrições de acesso a recursos gerenciais e financeiros? Nesse

Fonte: Spell

De acordo o quadro acima demonstra as principais dificuldades das pequenas e médias empresas, com a relação a tecnologia, mais transparência nos resultados e até mesmo nas mudanças enfrentadas diariamente, com isso cita-se algumas áreas para a melhoria continua.

Processo de inovação

Para, KON (1994,p118), conceitua inovação.

Consiste em converter a ideia ao uso prático, cabendo o inovador estabelecer instalações para a nova produção e trazer o novo produto ou processo ao mercado, embora a inovação possa ser aplicada a situações que não passam pelo mercado. Frequentemente a inovação implica descartar produtos e processos anteriores. A inovação é um ato empresarial que vai além da simples administração da produção e envolve arregimentar o financiamento, arranjar detalhes complexos de engenharia e assumir riscos. As inovações de processos simplesmente consistem em alterar as formas de produção de determinados produtos como, por exemplo, novas formas de fundir um metal ou embalar um produto, As inovações de produtos criam um novo bem para a venda, podendo isso se efetuar sem qualquer mudança de processo, como a criação do relógio digital substituindo o relógio de corda ou um novo modelo de automóvel.

Inovação para SCHUMPETER (1984,p.40), apresenta o capitalismo como “ um processo em constante evolução decorrente tanto, das mudanças no ambiente social onde se insere como também, decorrente da introdução de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, surgimento de novos mercados e das novas formas de organização industrial que a própria empresa capitalista cria”. Sendo assim a característica dinâmica do capitalismo esta fundamentada basicamente num processo contínuo de destruição criativa.

Sendo assim as pequenas e medias empresas necessitam em estar em constante inovação par que alcance a eficiência e a produtividade para se manter tiva no mercado. UTTERBACK (1994,p.15), “ o resultado de uma inovação bem sucedida pode representar a liderança e ate mesmo a sobrevivência de uma empresa”.

Controles nas atividades operacionais da empresa para se ter mais transparência.

Para que uma empresa possa sobreviver nos dias atuais deve-se ter maior transparência em todas as informações a ela relevante e controles internos que sejam adequados e exercidos por todo o corpo corporativo e que ocupam setores de grande importância para a tomada de decisão, conforme GARCIA,(2010 p.57) a controladoria depende não somente das informações contábeis, mais também das informações geradas pelos diversos gestores da empresa; e, segundo, porque, com o uso dos sistemas integrados informatizados, os dados contábeis são alimentados pelos diversos setores da empresa, tornando a contabilidade totalmente dependente das ações das pessoas que ocupam outros departamentos e setores da empresa. Ainda com GARCIA,(2010 p.57) o controller passa a exercer uma função de consultor na empresa, no sentido de auxiliar os demais gestores na implantação das melhorias práticas de controle.

Com isso vamos acompanhar abaixo alguns quadros de controles.

QUADRO 2. ATIVIDADES E CONTROLES DE CONSTAS A RECEBER

ATIVIDADES	CONTROLES	GERA LANÇAMENTO CONTÁBIL?
1. Recebimento de clientes	-Baixa de arquivos bancários de títulos recebidos - Comprovante de depósito	Sim
2. Adiantamento de clientes	- recibo emitido - Comprovante de depósito	Sim
3. Liberação de recursos para a tesouraria	- Comunicação expressa - Protocolo de cheques recebidos para a cobrança	Não
4. Atividades administrativas - <i>follow-up</i> - <i>aging</i> - <i>collection</i>	- Registro do contrato feito com o cliente - Dados para a constituição da PDD - Formas de efetuar a cobrança ao cliente	Não

Fonte: Garcia, 2010, p. 60.

1.Recebimento do cliente

Sendo uma das principais atividades diárias de tesouraria, são valores recebidos que se referem á quitação de direito a receber por uma venda, no qual é fundamental ter tudo registrado.

A função de tesouraria ou Finanças é uma atividade de linha operacional, que, basicamente, tem como função o suprimento de recursos para as demais atividades desenvolvidas internamente na companhia, atividade essa que deve ser avaliada igualmente ás demais pela controladoria (PADOVEZE, 2009,p.34).

O controle pode ser através de citar os comprovantes de depósito enviados ao cliente ou aviso de credito bancário enviados pelos bancos.

Tal atividade gera lançamento contábil como bancos, contas a receber e até contas de resultado como juros recebidos.

2.Adiantamentos de clientes

Segundo Peleias(2003), esses valores são recebidos pela empresa vendedora para a conclusão de encomendas feitas por clientes, por força de contratos de venda a longo prazo ou em função de venda na qual o cliente “ dá um sinal” para garantir a realização do negocio.

3.Liberação de recursos para a tesouraria

Nesta atividade não gera contabilização, mais é de extrema importância que se mantenha evidencia de valores.

4. Atividades administrativas

- a) *Follow-up*: quer dizer é o acompanhamento de contas a receber efetua sobre o cliente, visando receber na data de vencimento estipulada.
- b) *Aging*; é um relatório que é composto por uma base da provisão de devedores duvidoso, e serve como um suporte para a contabilização.

c) *Collection*; é o processo de títulos vencidos que podem ser cobrados por uma cobrança amigável ou através de uma terceira especializado em serviços de cobrança ou até mesmo judicial.

QUADRO 3. ATIVIDADES E CONTROLES DE CONTAS A PAGAR.

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil?
1. Pagamento a fornecedor	- Cheques emitidos	Sim
2. Adiantamento fornecedores	- Comprovante autenticado - Recibo	Sim
3. Solicitação de recursos á tesouraria	- Cheque emitido - Comunicação expresso	Não
4. Atividades administrativas: - <i>follow-up</i> - <i>aging</i> - negociação	- Solicitação de pagamento - Anotação do contato efetuado com o fornecedor sobre um possível atraso - Informações para elaboração do fluxo de caixa - Oficialmente das negociações efetuadas de parcelamento de atrasos	Não

Fonte: Garcia, 2010, p. 62.

1. O pagamento ao fornecedor;

Geralmente deve ser pré definido, visando assim todos os desembolsos de uma só data ou através de um documento físico.

2. Adiantamento ao fornecedor

Segundo Peleias (2003), são valores transferidos pela empresa adquirente aos fornecedores em função de: uma encomenda feita; ou por força de um contrato de compra; ou prestação de serviço ao longo prazo; ou ainda, quando o fornecedor exige do adquirente um “sinal” para realizar o negocio.

3 Solicitação de recursos á tesouraria

Seria de maneira simples a preparação dos documentos para pagamento e informar ao setor de tesouraria o montante total necessário para a liquidação as obrigações.

4. Atividades administrativas

QUADRO 4. ATIVIDADES E CONTROLES DO SETOR DE TESOURARIA

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil
1. Administração do fluxo de caixa	- Fluxo de caixa diário - conciliação bancária	Não
2. Aplicação financeiras	- Aprovação - Cotação de taxas	Sim
3. Captação (empréstimos)	- Aprovação - Cotação de taxas	
4. Uso interno do caixa: 4.1 Fundo fixo do caixa	- Valor máximo fixado - Pequenas despesas - Possuir suporte documental - termo de responsabilidade - Prestação de contas	Sim
4.2 Caixa flutuante ou rotativo	- Iguais ao do ponto fixo	Sim
4.3 Adiantamento para despesas	- Cheque nominal ou depósito - Aprovação - justificativa (formulário) - Prazo para prestar contas	Sim

Fonte: Garcia, 2010, p. 65.

1. Administração do fluxo de caixa.

Segundo Sanches (2010,p, 65), podemos considerar essa atividade como “razão” para a existência do setor de tesouraria. Ou seja, a tesouraria existe para fazer a gestão do caixa da empresa. Para isso, embora tal atividade não implique na ocorrência da lançamentos contábeis, dois controles são fundamentais na realização dessa atividade: a elaboração do fluxo de caixa diário e a realização periódica (preferencialmente diária) da conciliação bancária.

2. Aplicação de recurso excedentes

Segundo Ross (2006), os mercados financeiros também oferecem uma referencia para a comparação de investimentos propostos devem passar. Esse padrão de referencia é essencial para a tomada de decisão de investimento

Na parte de aplicação de recursos é primordial o aval e a participação da diretoria, na qual justifique a escolha tomada.

3. Captação de recursos.

A captação de recursos é quando a empresa precisa de dinheiro de uma instituição financeira aonde a empresa deve fazer cotação de entre os bancos em relação a taxas, prazos e carência e sendo fundamental o lançamento contábil.

4. Uso interno dos recursos do caixa

- a) Para Sanches (2010, 66), fundo fixo: muitas empresas recorrem ao uso de um fundo fixo de caixa, que deve restringir-se apenas ao montante suficientes para pagamento de pequenas despesas diárias, tais como refeições, condução etc.
- b) Ainda com Sanches (2010, 66), caixa flutuante ou rotativo: nesse caso, não é definido um valor mínimo ou máximo do numerário em caixa, sendo que deve ser suficiente para cobrir as pequenas despesas diárias e recomposto posteriormente quando apresentar-se com valores em espécie muito baixos.
- c) Sanches(2010, 66), adiantamento para despesa: mecanismo muito utilizado internamente pelas empresas, servindo para conceder, em adiantado, numerários para uso de funcionários para a finalidades como viagens ou gastos relacionados aos negócios da empresa.

QUADRO 5. ATIVIDADES E CONTROLES DAS VENDAS

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil?
1. Contato inicial com o cliente	- Anotação da visita feita - Cadastro do cliente	Não
2. Emissão do pedido de vendas	- Numeração sequencial - Aprovação do pedido	Não
3. Verificação e concessão de crédito	- Limite de crédito - Aprovação do crédito	Não
4. Verificação da disponibilidade do estoque	- Reserva "virtual" no estoque - Separação física	Não
5. Faturamento	- Nota fiscal emitida - Tabela de preços/descontos	Sim
6. Expedição	- Canhoto da Nota fiscal - "Espelho" da nota fiscal	Não

Fonte: Garcia, 2010, p. 68.

QUADRO 6. ATIVIDADES E CONTROLES DO SETOR DE CONTAS A RECEBER

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil?
1. Registro do direito a receber	- Nota fiscal emitida	Não
2. Envio de cobrança bancária	- Protocolo de envio	Não
3. Aviso de cobrança ao cliente	- Boleto bancário	Não
Na fase de recebimento		
1. Pagamento pelo cliente	- Potocolo do banco	Sim
2. Baixa de contas a receber	- Documento "francesinha"	
3. Contabilização		

Fonte: Garcia, 2010, p. 68.

Controle sobre atividades de vendas e contas a receber.

Segundo Peleias (2003), vender envolve realização de diversas atividades desde o contato inicial com o potencial comprador dos produtos e serviços da empresa, até o efetivo recebimento dos valores. Normalmente, o ponto inicial de uma venda ocorre quando do recebimento de um pedido de compra por parte do cliente da empresa. Nas atividades acima mencionadas, há modificações de saldos contábeis. Portanto compete ao contador controller conhecer todos os processos e parametrização de débitos e créditos cadastrados no sistema e é necessário que tudo seja registrado.

A seguir, lista de atividades mais comuns nas organização referente o ciclo de vendas e contas a receber.

1. Contato do cliente e empresa;
2. Emissão do pedido de venda;
3. Análise e concessão de credito;
4. Verificação do estoque e programação do pedido;
5. Faturamento;
6. Entrega ao cliente;
7. Envio ao banco para cobrança;
8. Envio do documento de cobrança ao cliente;
9. Pagamento, pelo cliente, do titulo no vencimento;
10. Comunicação, pelo banco, do recebimento do titulo;
11. Baixa do titulo no contas a receber;
12. Contabilização;

QUADRO 7. ATIVIDADES E CONTROLE DAS COMPRAS

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil?
1. Necessidade da compra	- Orçamentos - Lote mínimo	Não
2. Emissão da requisição de compra	- Numeração sequencial - Aprovação	Não
3. Elaboração da lista de fornecedores	- Controle de qualidade - Registro do histórico	Não
4. Cotação e seleção do fornecedor	- Fax, e-mail ao fornecedor - Aprovação	Não
5. Emissão de pedido de compra	- Numeração sequencial - Número da Req. De compras	Não
6. <i>Follow-up</i>	- Anotação do contrato efetuado	Não
7. Recebimento da mercadoria	- Conferência - Aprovação	Sim

Fonte: Garcia, 2010, p. 72

1. Necessidade de compra e requisição de compras

Neste momento é quando a empresa sente a necessidade de adquirir o estoque para, imobilizado ou para consumo. Para Sanches(2010, 75), antes da formalização desta necessidade através da emissão de uma requisição de compras, que é o principal meio de controle para validar a transação, outros controles também podem ser adotados para prever a real necessidade de compra.

3.Elaboração da lista de fornecedores

A elaboração da lista de fornecedores deve ser feito através de cotação da mesma matéria prima mais em diferentes locais, onde o objetivo é garantir a compra do material em melhores condições d preços, qualidade e prazos.

4. Cotação e seleção do fornecedor

Para Sanches(2010, 77), controles internos sobre esta etapa do processo são muitos conhecidos: exigência de cotação, como, no mínimo, de três fornecedores convidados para o fornecimento do produto; evidencias da correspondência recebidas dos fornecedores, como esclarecimentos sobre a cotação (ou licitação) e, principalmente, a oferta dos fornecedores, com as especificações dos produtos e serviços, valores, condições de pagamento e prazo de entrega.

5.Emissão do pedido de compras

Aqui é acontece a formalização entre as partes, da empresa compradora e o fornecedor.

6.Follow

É o acompanhamento das compras, depois do fornecedor formalizado através do pedido. Mesmo não havendo contabilização nesta atividade se faz necessário o controle registro do contato e indicação do status na onde se encontra o produto comprado.

7. Recebimento de mercadoria

Caracteriza a transferência de posse do produto á empresa compradora.

Enfim, é nessa etapa que ocorre a primeira contabilização do processo de compras e contas a pagar, estoque ou imobilizado ou ainda sendo uma simples despesa e reconhecer os impostos e a possibilidade de recuperação dos mesmos.

QUADRO 8. ATIVIDADES E CONTROLES DO SETOR DE CONTAS A PAGAR

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil?
1. Registro da obrigação a pagar	- Confronto entre pedido de compra, nota fiscal e evidência do recebimento	Sim
2. Conferência com a cobrança	- Boleto Bancário - Arquivo por data de vencimento	Não
3. Elabora o processo de pagamento	- Borderô - Aprovação	Não
Na fase de pagamento		
1. Pagamento na data de vencimento 2. Baixa o contas a pagar 3. Contabilização	- Protocolo do Banco - Boletos autenticados	Sim

Fonte: Garcia, 2010, p. 80

1. Criação do contas a pagar

Nesta fase a contabilização, com o registro contábil nas contas do passivo de contas a pagar, já é a confirmação do recebimento da mercadoria ou pelo setor fiscal, na utilização de sistemas integrados. Caso contrario deve ser encaminhado toda a papelada ao setor de contabilidade que tomará as providencias necessárias.

2. Conferencia com a cobrança bancária

O boleto deve ser conferido com a nota fiscal e mantido arquivado por data de vencimento, para então o setor de contas a pagar providenciar o pagamento.

Não se necessita contabilização nesta atividade.

3. Elaboração do processo de pagamento

É conduzido por uma pessoa que irá conferir os documentos para então só assim fazê-lo de acordo com as políticas e regras da empresa.

4. Pagamento ao fornecedor

É quando se faz a liquidação do boleto através via banco ou via cheque e são gerados autenticação dos documentos e só assim voltar para a empresa.

4. Contabilização

Quando a empresa possui sistema integrado automaticamente já é registrado atividade anterior. Caso contrario devem ser munidos todos os documentos e encaminhados para a contabilidade, onde será realizado lançamento de contabilização de pagamento.

QUADRO 9. ATIVIDADES E CONTROLES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Atividades	Controles	Gera lançamento contábil?
1 . Confronta nota fiscal com o pedido de compras	- Dados da nota fiscal - Pedido de compras	Não
2. Recebimento dos materiais adquiridos	- Conferência física - Evidência do recebimento	Sim
3. Inspeção dos materiais recebidos	- Controle de Qualidade - Registro do histórico	Não
4. Entrada do material	- Evidência do recebimento	Sim
	- Numeração sequencial	

5. Requisição do material para produção	- Número da ordem de produção	Sim
6. Alocação de outros custos	- Ordem de produção	Sim
7. Custeio de produção	- Ordem de produção	Sim
8. Baixa do estoque		

Fonte: Garcia, 2010, p. 83

Lista de atividades referente o ciclo de produção apresentadas por Peleias (2003):

- 1.Recebimento dos material adquiridos;
- 2.confronto da nota fiscal x pedido de compra;
3. inspeção;
4. entrada do material em estoque;
5. requisição do material para a produção;
6. produção em andamento;
7. estoque de produtos acabados;
8. baixa do estoque por venda;

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Pelos fatos apresentados neste presente trabalho, pode-se, realmente perceber o grande papel da controladoria dentro das organizações sendo fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento.

Com este trabalho frisamos que as pequenas empresas, são de grande importância para a economia dos pais e no desenvolvimento garantindo a geração de emprego e renda ao Brasil.

Aonde diariamente as empresas enfrentam problemas diários pela atual crise econômica e financeira que está atingindo em massa e para garantir esta sobrevivência, os empreendedores tem que possuir um bom controle nas decisões tomadas para que isso não interfira nas decisões do futuro, pois muitas empresas estão se fechando já no primeiro ano de vida.

Além disso, as empresas tem que estar sempre atentas às novas tecnologias e estar aptos a mudanças, pois para uma empresa sobreviver e poder competir com as demais deve-se sempre estar flexível a mudanças ou, seja, no meio tecnológico ou na forma de controle e gestão no ciclo operacional como num todo.

As pequenas empresas devem ser pensada de forma estratégica, e seus empreendedores precisam de um profissional qualificado para discutir os assuntos pertinentes e de pontos estratégicos da empresa para que seja tomada uma decisão que não venha ser um ponto crítico no futuro.

Sendo que muito empreendedores ainda desconhecem o grande papel da controladoria dentro das organizações e sua grande importância.

Tal conclusão permite concluir que este trabalho, a controladoria apresenta como instrumento de gestão muito eficaz e eficiente, aplicados de forma de otimizar os resultados econômicos das empresas, através de informações que a própria empresa fornece, ou seja, com todos os dados registrados ou controlados de forma de controle todas as entradas e saídas.

Desta forma a controladoria, é bastante desafiadora, aonde, os desafios estão relacionados ao crescimento e á diversificação do negocio, aonde o controller em muitas das vezes trabalha em um ambiente hostil e cheio de incertezas, pois tem que trabalhar com projeções a mais atualizada possível.

Mais tem surgido oportunidades, pois a crise expõe pontos a serem desenvolvidos, de forma clara e direta. E é assim que é identificando a oportunidade de melhorias para cada área.

Assim sugerimos estudos da propositura aqui exposta, eis que o tem suscita outras questões a examinar para as quais sugerimos investigação futura. Uma nova proposta é o acompanhamento de grupos com e sem controladoria e ver o desempenho nas decisões tomadas, com isso poderemos ver a confiabilidade nos relatórios.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In: SCHIMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

CATELLI, armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**.2. ed. São Paulo: atlas, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRONATO, Airton João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas,2015.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática** / Sandra Figueiredo, Paulo César Caggiano.2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997;

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**.1 .ed. São Paulo: Atlas,2010.

GRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

<http://www.dicionarioinformal.com.br/controladoria/> 20/03/2016 as 15:35

Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística – IBGE. **Demografia das Empresas**. Rio de Janeiro, 2007.

KON, A. **Economia Industrial**, São Paulo: Editora Nobel, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7º edição. Rio de Janeiro; LTC, 1998.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Gestão financeira nas pequenas e médias empresas.** In.: BULGACOV, Sérgio (organiz.) Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, Willian J. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makro Books, 2004. p.714.

LOURENCI, A; BEUREN, I. M. **Inserção da Controladoria em Teses da FEA/USP: uma Análise nas Perspectivas dos Aspectos Conceitual, Procedimental e Organizacional.** Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v . 22, n. 1, p. 15-42, jan./mar . 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOSIMANN, C. P .; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração das empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes; PESTANA, Armando de Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo C. **Controladoria de gestão – Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em:
<http://www.portaldoempreendedor.gov.br> /empresario-individual/me-microempresa-epp-empresa-de-pequeno-porte dia 12/11/15 as 16:08

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

SCHUMPETER, J. Capitalismo, **Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro. Editora Zahar, 1984.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos Santos; Martins, Marco Antonio dos Santos, **Manual de controladoria**. São Paulo, 2014

Sebrae. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae. Coleção Estudos e Pesquisas.

SILVA, César Roberto de Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Introdução à economia**. São Paulo: Saraiv, 1988.

SOUZA, Luiz Carlos. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. Curitiba. Editora Juruá, 2012.

UTTERBACK, J.M. **Dominando a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Quaitymark, 1994.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 40-56, 2002.

ZOUAIN, Debora M.; OLIVEIRA, Fatima B. de; BARONE , Francisco M. Construindo o perfil do jovem empreendedor brasileiro. **Revista de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas**, v. 41, nº 4, Rio de janeiro, 2007, p.803.