

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MURILLO DA SILVA PINTO**

**CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: SUGESTÃO DE  
IMPLANTAÇÃO DE CONTROLADORIA TERCEIRIZADA MPES.**

**CURITIBA**

**2016**

MURILLO DA SILVA PINTO

**CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: SUGESTÃO DE  
IMPLANTAÇÃO DE CONTROLADORIA TERCEIRIZADA MPES.**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós Graduação de Controladoria e Finanças, da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Profa. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

## RESUMO

Esta pesquisa trás a importância da Controladoria como ferramenta nas Micro e Pequenas Empresas, enfatizando as necessidades das informações corretas para a gestão e tomada de decisão das organizações de modo eficiente. Para explicar o tema proposto será apresentado algumas informação sobre recursos úteis na gestão e sobre algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial. As Pequenas Empresas tem um contexto significativo na economia brasileira, segundo os dados do SEBRAE/PR E O IPPUC (2014), 80% das Pequenas Empresas fecham antes de completarem seu primeiro ano de atividade, pois com as mudanças econômicas que estamos vivendo, o auto aumento da inflação e do dólar, é cada vez mais importante uma gestão organizada, com isso é necessário que os Pequenos Empresários entendam que através da Controladoria como ferramenta de apoio na gestão dos negócios sua empresa terá mais chances de sobrevivência no mercado tendo as informações mais corretas para as tomadas de decisões mais corretas para o crescimento da empresa. Com a Controladoria sua empresa terá um diferencial, se tornando mais competitiva, pois com o uso das ferramentas que a Controladoria disponibiliza, que podem possibilitar e gerar informações necessárias para a gestão dos negócios que será essencial para a sobrevivência da organização.

**Palavras-chave:** Controles Gerencias; Ferramentas da Controladoria; Micro e Pequena Empresas.

## ABSTRACT

This research behind the importance of the Comptroller as a tool in micro and small businesses, emphasizing the needs of correct information for management and decision making of efficient organizations. To explain the theme will be presented some information about useful resources in management and on some of the management accounting tools. Small companies have a meaningful context in the Brazilian economy, according to SEBRAE data / PR AND IPPUC (2014), 80% of Small Businesses closed before completing their first year of activity, because with the economic changes that we are living, the self rising inflation and the dollar, an organized management is increasingly important, it is necessary that the Small Entrepreneurs understand that through the Controller as a support tool in business management your company will have a better chance of survival in the market with the information more correct for the acquisition of more right decisions for the company's growth. With the Comptroller your company will have a differential, becoming more competitive, as with the use of the tools that the Comptroller available that can enable and generate information needed for business management that will be essential for the survival of the organization.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definição de Micro e Pequena Empresa.....	16
Quadro 2 – Definição de Micro e Pequena Empresa.....	16
Quadro 3 – Principais Ferramentas de Controladoria.....	24
Quadro 4 – Tabela de Preços do Serviço.....	27
Quadro 5 – Tabela de Contribuições para as Empresas.....	27

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 CONTROLADORIA E FERRAMENTOS DA CONTROLADORIA.....	9
2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.....	13
2.3 CONCEITO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	14
2.4 PROBLEMAS DE GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS .....	17
2.4.1 Empresas Familiares.....	20
3. METODOLOGIA .....	22
3.1 MÉTODO DE PESQUISA:.....	22
3.1.1 Método dedutivo.....	22
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA .....	22
3.2.1 Pesquisa Aplicada .....	22
3.2.2 Pesquisa Bibliográfica.....	22
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	23
3.4 PASSOS PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA: .....	23
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	31
REFERENCIAS.....	33

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento das multinacionais no Brasil faz com que aumente o número de micro e pequenas empresas que contribuem significativamente com o crescimento econômico do país. Essas empresas são vistas como a solução para o desenvolvimento do país. Mas pela ineficiência de um gerenciamento correto, boa parte das empresas perdem o seu controle devido à falta de informações necessárias no seu dia-a-dia. A controladoria tem como objetivo fornecer informações seguras e eficazes, ligadas a qualquer departamento da empresa, visando a sua estabilidade e sobrevivência no mercado e que resultem em lucratividade e crescimento das empresas. A controladoria é uma grande ferramenta para as micro e pequenas empresas que quando usada de forma correta, tendem a receber resultados positivos.

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância e a falta que faz a controladoria nas empresas de todo porte, da micro a grande empresa, e apresentar uma proposta de controladoria terceirizada para as micros e pequenas empresas, uma vez que estas empresas não possuem capacidade financeira de possuir um setor especializado de controladoria na empresa e muitas vezes quem assume esta função é o próprio empresário que geralmente não possui o conhecimento necessário para desenvolver este papel.

Na maioria das vezes as tomadas de decisões são baseadas em improvisação e com isso vem a causar a falência das empresas. A controladoria tem como intuito orientar os empresários, através de suas ferramentas de controles, gerar as informações necessárias para que estes empresários tomem as decisões mais assertivas para o crescimento da empresa.

Este trabalho mostrará de que forma seria possível terceirizar este serviço focado nas micro e pequenas empresas a fim de manter a sobrevivência e o crescimento destas empresas que tanto contribuem com a economia brasileira.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

De acordo com presidente do SEBRAE, Luiz Barretto, (2011) são os pequenos negócios que respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. São “8,9 milhões” de micro e pequenas empresas no País, que juntas representam 27% do PIB. Em 2001, esse percentual era de 23,2%.

Com a chegada de grandes multinacionais ao Brasil e a tendência da terceirização das áreas não consideradas essenciais para o negócio houve um aumento de abertura de MPEs no Brasil para suprir esta necessidade. Os principais segmentos são: logística e distribuição, suprimentos, jurídico, recursos humanos, auditoria interna, marketing, manutenção técnica, telemarketing, entre outros.

A Controladoria traz como benefícios: lucratividade maior, controle de custos e despesas, agregação de valor, aumento de receitas, expansão de novos negócios, criação e manutenção de novos clientes, promove o desenvolvimento dos funcionários, habilidades para negociação, entre várias outras.

No entanto, estas MPEs têm muita dificuldade de sobrevivência nos 2 primeiros anos, que é quando estão se firmando no mercado, por falhas de controle gerenciais. Como a empresa não tem condições financeiras para manter um profissional capacitado, quem faz estes controles é o próprio dono da empresa que na maioria das vezes não tem o conhecimento adequado para isto. Diante da situação posta, a questão da pesquisa orientativa é a seguinte: **seria viável a contratação de uma empresa terceirizada para realizar controles gerenciais de MPEs?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade de implantação de terceirização de controladoria para as MPEs.



### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Examinar os benefícios que a controladoria possivelmente geraria na empresa;
- Demonstrar as ferramentas mais utilizadas pela controladoria;
- Apontar mecanismos de terceirização da controladoria em MPEs.

### **1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

Neste modelo de mercado, as empresas tem tendência de não se preocupar com controles de suas atividades, nem com fatos contábeis que auxiliam nas tomadas de decisão.

Com o uso correto das ferramentas da controladoria os gestores, que aparentemente costumam tomar suas decisões de olhos vendados, sem o conhecimento necessário da real situação de seu empreendimento, terão as informações importantes que irão auxiliar com segurança as decisões algo que impactara em seus negócios, mantendo sua empresa com credibilidade e saudável.

Esta pesquisa tem como objetivo propor a terceirização do serviço de controladoria desenvolvendo sistemas de controle que auxiliem na tomada de decisão dos micro e pequenos empresários que são carentes destas informações gerenciais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTROLADORIA E FERRAMENTOS DA CONTROLADORIA

A Controladoria possibilita que o empresário tenha maior controle sobre seu negócio e que possa traçar as melhores estratégias para atingir seus objetivos. Hoje em dia, o mercado exige que em qualquer segmento e porte de empresa - do Micro Empreendedor até as Grandes Empresas – possua este tipo de controle. As funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, [...]. (OLIVEIRA apud Souza, 2012, p. 53).

Tendo papel fundamental para a empresa com a função de garantir sua sobrevivência e continuidade através da informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento de todas as rotinas de uma empresa através de um sistema integrado facilitando a tomada de decisões e a manutenção dos processos para que a empresa atinja seus objetivos.

Conforme Schimidt (2002, p. 22):

A controladoria tem a função de coordenar o trabalho dos gestores no sentido de assegurar o cumprimento da missão da empresa e garantir sua continuidade, gerando informações importantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisão dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência.

O conjunto de processos feitos dentro da empresa para coletar o máximo de informações possíveis para se traçar planos e executar ideias com o objetivo de que esses tragam lucros a empresa é o papel desempenhado pela controladoria. Além disso, exerce um papel muito importante na vida da MPE moderna, pois se encaixa no novo modelo de mercado que exige capacidade de inovação, rapidez, qualidade, flexibilidade, produtividade entre outras, que exigem um administrador preparado para enfrentar e atingir metas, sempre com pensamento estratégico a frente desse mercado.

Tornando-se assim responsável pela geração das informações econômicas, financeiras e sociais necessárias para que os gestores tomem as

decisões mais assertivas e melhor gerenciamento do negocio, com o objetivo de maximizar os resultados da empresa garantindo com que a empresa permaneça no mercado.

Dentre as principais ferramentas de controle estão:

**Fluxo de Caixa:** trata da circulação do dinheiro, através de análise dos recebimentos e pagamentos efetuados. É a ferramenta que ajuda a controlar a movimentação financeira em um determinado período.

Através dele, a gestão da empresa saberá a posição de seus recebíveis, e se estes serão suficientes para liquidar as obrigações assumidas, e quanto ainda fica disponível para possíveis investimentos. Se este saldo for negativo, a empresa esta tendo gasto a mais e cabe ao gestor analisar, encontrar e reduzir esses gastos, mas caso saldo seja positivo, indica que a empresa esta conseguindo gerar rendimentos e assim cumprir suas obrigações.

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta de suma importância na gestão, pois através de seus resultados pode-se concluir que os procedimentos da empresa estão corretos ou necessitam de ajustes.

**Orçamento:** processo pelo qual os gestores se apoiarão para os procedimentos do planejamento e tomadas de decisões, sendo um norteador no momento de se traçar objetivos.

Segundo Braga (1995,p. 230), no processo orçamentário deve-se apresentar o desenvolvimento e os resultados que a empresa espera alcançar, demonstrando dados sobre a estrutura da empresa e dos sistemas contábeis gerais e de custos.

Orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do controle, não é apenas previsão. passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras. (BRAGA , 1995, 230).

**Análise de Demonstrações Contábeis:** A análise de demonstrações financeiras, amplamente aceita no meio empresarial, consiste em duas categorias diferentes: Análise Financeira, a qual torna possível a interpretação da situação financeira da entidade, bem como seu grau de liquidez e

capacidade de solvência; Análise Econômica, que permite a interpretação das variações patrimoniais e da riqueza gerada por sua movimentação.

Análise Vertical e Análise Horizontal: A Análise Horizontal indica a variação dos itens das demonstrações contábeis, através dos períodos, identificando e caracterizando tendências para períodos futuros. Também sendo conhecida como análise de tendência, ou análise de evolução. A Análise Vertical é importante para discernir a estrutura de composição dos itens das Demonstrações, bem como sua evolução ao longo do tempo. Sua técnica consiste em dividir os elementos do ativo total; o mesmo ocorre com o passivo. Assim, obtém-se o percentual que cada elemento representa do todo. Nas Demonstrações de Resultado, a Receita Líquida que será o elemento divisor dos demais. A Análise Vertical é também chamada de análise estrutural.

Índices de Liquidez é a ferramenta que se verifica como esta a base financeira de uma empresa. Confrontando os ativos circulantes com as dívidas descobre se a capacidade de uma empresa de saldar seus compromissos. Os Índices de Liquidez são divididos em:

- Liquidez Corrente: calcula quanto a empresa de Ativo Circulante para pagar seu Passivo circulante.
- Liquidez Seca: mostra quanto a empresa tem de recurso para quitar suas dívidas de curto prazo descontando seu estoque.
- Liquidez Geral: representa quanto a empresa tem de recurso a curto e longo prazo para saldar suas dívidas de curto e longo prazo também.
- Liquidez Imediata: representa quanto a empresa possui disponível para liquidar suas dívidas de curto prazo.

**Controle de Estoque:** É um procedimento muito importante de uma empresa, independente de seu porte. Através desse controle a empresa terá o conhecimento do que possui e o que precisará repor qual o fornecedor a se contatar e além de conseguir informações sobre as vendas já que muitas vezes os relatórios do setor de vendas não são muito claros e não condizem com a realidade. Com a finalidade de melhorar os investimentos da empresa, o controle de estoque torna mais eficiente os meios internos o que retorna em forma reforço de corte de custos.

**Planejamento Estratégico:** Consiste em encontrar formas de viabilizar todas as oportunidades por meio da análise do ambiente de uma organização

apontando oportunidades e ameaças descobrindo os pontos fracos e alinhando-os através de estudos e análises explorando os pontos fortes.

O planejamento estratégico é considerado o ponto norteador para que a empresa aproveite da melhor forma possível as oportunidades evitando riscos, obtendo assim uma administração eficiente.

Segundo SOUZA (2012,p. 56), toda empresa necessita de um Sistema de Informações Gerenciais, o chamado SIG, onde o empresário o alimenta diariamente com as suas movimentações financeiras econômicas. E com os relatórios gerados por este sistema a empresa terceirizada contratada para fazer a Controladoria da empresa poderá interpreta-las expostas ao empresário faria com que ele tivesse um grau de confiança maior em suas tomadas de decisão.

Para uma grande estrutura o sistema de informações gerenciais deve passar por uma complexidade maior, que certamente não ocorrerá a uma pequena organização. Mas qualquer que seja a estrutura de sua empresa, por exemplo, uma pequena banca de revistas, há que se pensar em um sistema de informações gerenciais, que supra suas necessidades de negócio. Tal sistema poderá ser idealizado pelo personal controller, e, ainda que executado por um único proprietário deverá conter as informações inerentes ao planejamento de compras, planos de marketing, elaboração de sistemas financeiros, controle de estoques, avaliação de resultado, demais controles, elaborados de forma simplificada e que auxiliem na tomada de decisão. (SOUZA , 2012, pg. 56).

Hoje em dia os escritórios de contabilidade oferecem em geral uma contabilidade voltada aa obrigações Fiscais, deixando menos evidente ao cliente a contabilidade societária. Isto acontece, muitas vezes, por falta de tempo hábil nos escritórios, falta de mão de obra capacitada para dar conta de todo trabalho, pois devido a grande concorrência, para manter os clientes, os honorários são baixos, e até mesmo por falta de cobrança do empresário que não baseia sua tomada de decisão em relatórios contábeis.

Este trabalho apresentará a importância dos relatórios contábeis-gerenciais para as micro e pequenas empresas bem como quão interessante seria para os empresários a contratação de um sistema de elaboração de relatórios gerenciais de controladoria e dos serviços de um profissional

qualificado para a interpretação destes relatórios já que, na maioria das vezes, devido a seu porte não seja viável manter um setor de controladoria interno.

## **2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Terceirização de Serviços é quando uma empresa contrata outra empresa para prestar determinados serviços com responsabilidade total da prestadora de serviço em relação mão de obra, sua remuneração, forma de trabalho, hora de trabalho, isto é, toda administração para realização deste serviço não havendo vínculo empregatício com a empresa tomadora do serviço.

Conforme a sumula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que regulariza a terceirização do trabalho no Brasil a terceirização só é permitida para atividades-meio, assim como: serviços de conservação e limpeza, vigilância, recepção, telefonia, transporte, contabilidade, informática, isto é, serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador do serviço. Tramita na Câmara dos Deputados há mais de 10 anos o projeto de lei 4330 que regulariza a terceirização de serviço ligado à atividade-fim, ou seja, atividade principal da empresa.

Com a regulamentação da terceirização as empresas tomadoras de serviços terceirizados ganharão em competitividade e simplicidade no processo produtivo, a segurança jurídica será maior onde diminuirá os custos com ações trabalhistas, toda responsabilidade com funcionários será da prestadora do serviço.

No caso da terceirização dos serviços de controladoria a empresa se beneficiaria com um serviço prestado por pessoas qualificadas, o custo será menor do que manter um setor específico de controladoria pois o custo com encargos deste pessoal é alto e a responsabilidade por este custo será a prestadora de serviço.

## 2.3 CONCEITO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Em 2006 foi criada a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) que regulamento as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A Lei foi criada para contribuir na competitividade destas micro e pequenas empresas, que geralmente não possuem capacidade financeira para grandes investimentos, podendo assim gerar inclusão social, distribuição de rendas, baixa na informalidade de empreendedores, geração de empregos e fortalecimento da economia.

Para isso foi criado o regime tributário específico para os pequenos negócios, Simples Nacional, que unifica sete impostos que são: Impostos sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição para o PIS/Pasep, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Além da Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, exceto no caso das micros e pequenas empresas que se dedicam às atividades de construção de imóveis e obras de engenharia em geral, execução de projetos e serviços de paisagismo, bem como decoração de interiores, e serviço de vigilância, limpeza ou conservação. Gerando assim, menos carga tributária e facilidade no processo de cálculo e recolhimento.

A lei traz, também, benefícios como simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa afigura, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte afigura, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Art. 3º da Lei 123/2006.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) se considera micro empresa as que tiverem a receita bruta anual de R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e as pequena empresa as que tiverem sua receita bruta superior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior a R\$10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais).

É muito difícil conceituar micro e pequena empresa em um país como o Brasil, pois existem muitos parâmetros para uma definição de Pequena Empresa, com isso nenhum conceito sobre Micro e Pequena Empresa pode ser absoluto, mas sim limitados aos pontos de vistas, ou aos órgãos quais as definições estão vinculadas.

Conforme as definições de CHÉR (1991, p.17),

“[...] para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida.”

Para o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para conceituar uma Micro e Pequena Empresa é considerado o numero de funcionários, as empresas que tem até nove pessoas, que é a situação de empresas que atuam no caso de comercio e prestação de serviço são Micro Empresas, já as Pequenas Empresas são as que têm um quadro de funcionários entre dez a quarenta e nove pessoas.



QUADRO 1- DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

<b>CLASSIFICAÇÃO POR QUADRO DE FUNCIONARIOS</b>		
	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Indústria e construção	01 a 19	20 a 99
Comércio e Serviços	01 a 09	10 a 49

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2008)

QUADRO 2- DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

<b>CLASSIFICAÇÃO POR RENDA BRUTA</b>	
PORTE	SIMPLES NACIONAL
MICROEMPRESA	Até R\$ 360 mil
PEQUENA EMPRESA	Acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Adaptado SEBRAE-SP

As Micro e Pequenas Empresas no Brasil tem um grande grau de importância para o crescimento econômico do País, sendo esse setor um dos grandes responsáveis pela margem de empregos.

Conforme os dados do SEBRAE, em 1997 foram apurados cerca de 527.430 micro e pequenas empresas, totalizando em 1999 media de 562.929 empresas e em 2014 houve um grande salto chegando a aproximadamente 6.000.000 de MPE no País.

Essa alteração se deve a mudança de conceito da população tendo em vista que hoje não se estuda mais para ser empregado e sim empregador, mostrando que na atualidade que vivenciamos muitas pessoas tem iniciado suas MPEs.

Ter uma Micro e Pequena Empresa é negócio fácil, por ter apenas um único dono, poucos empregados, e com poucas burocracias onde o processo de ações se torna mais rápida.

Levando em consideração o nível de importância que as MPEs, temos que atentar ao alto nível de empreendimento que vem fechando, com isso estudos estão sendo realizados para identificar os fatores que levam ao sucesso ou insucesso dos negócios, o que se pode destacar nesses estudos é os aspectos da capacidade gerencial, das pequenas empresas e as deficiências administrativa e organizacional.

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae em 2014 as Micro e Pequenas Empresas bem crescendo muito no Brasil e são fundamentais para o

desenvolvimento da economia brasileira, até então eram 9 milhões de MPEs representando mais da metade dos empregos formais no país. Nos últimos 30 anos vêm adquirindo relevante importância sócio econômica.

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproximadas médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas.

## **2.4 PROBLEMAS DE GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Os problemas de gestão, hoje em dia, tem sido uma das principais causas da mortalidade das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos após a sua criação. Vários fatores interferem, de forma negativa, no desempenho e na rentabilidade, principalmente das empresas em início de negócio, como por exemplo: a inexperiência do empreendedor em lidar com as operações burocráticas do dia a dia de uma empresa, a falta de controles para saber como anda a situação da empresa, a falta de planejamento na constituição do empreendimento.

Em entrevista ao site [administradores.com](http://administradores.com) o consultor em gestão empresarial Sidney Shiroma aponta os 10 principais erros cometidos pelos micro e pequenos empreendedores comentem na gestão de suas empresas:

1 - “Não possuir um plano de negócios, planejamento estratégico ou análise mercadológica. A falha mais comum é o excesso de improviso gerado pela falta de um planejamento básico. Muitos empreendedores confiam demais em sua intuição e atuam na base da tentativa e erro olhando apenas o curto prazo;

2 - Misturar as finanças da empresa com as pessoais. Isso costuma causar um total descontrole de gastos. É fundamental ter contas bancárias separadas, definir uma retirada mensal fixa e ter disciplina para não usar o caixa da empresa para fins pessoais;

3 - Contratar qualquer familiar ou amigo, e não as pessoas mais adequadas para a empresa. Empregar parentes é absolutamente normal e, muitas vezes, necessário por uma questão de confiança e diminuição de custos. O problema começa quando não há controle de horários ou cobrança por resultados. Isso causa perda de autoridade e dá mau exemplo para os demais funcionários;

4 - Não estabelecer metas e prazos para as pessoas. Além de definir o que cada sócio/funcionário deve realizar, todo trabalho deve ter prazos para serem terminados e acompanhamento para que se evite possíveis atrasos;

5 - Tomar decisões sem informações precisas, principalmente informações financeiras. Os controles gerenciais tem que estar sempre atualizados para a melhor tomada de decisão;

6 - Contrair empréstimos para pagar as despesas operacionais, sem ter um plano de recuperação / reestruturação. Tem que haver uma previsão de suas receitas e despesas futuras para que a empresa possa honrar esses empréstimos;

7 - Não tomar as decisões no momento em que é preciso, principalmente quando envolvem demissões, mudanças de procedimentos, aumento de atividades e controles, suspensão de operações, aumento no investimento, entre outras;

8 - Perder o comando, a comunicação e o respeito das pessoas. Isso se dá muitas vezes por falta de comunicação interna, falta de controle com o que está acontecendo na empresa;

9 - Ficar dependente de funcionários, fornecedores ou clientes. É preciso evitar este tipo de dependência que traz sérios riscos para o negócio, elaborando planos de contingências para a falta ou desistências desses, isto é, o conhecido plano B;

10 - Acreditar que sabe tudo, que não precisa de ajuda e que nunca enfrentará dificuldades". É necessário estar sempre se aperfeiçoando, contar com ajuda profissional, levar em consideração as opiniões de seus funcionários, clientes e fornecedores também.

Grande parte dos micro e pequenos empresários, não tem consciência da importância de uma contabilidade e um controller para seu empreendimento, levando seus negócios ao fracasso.

Conforme SANTOS e PEREIRA (1995) os motivos que levam nossos empreendedores ao fracasso são:

- **Aspecto técnico do empreendedor:** falta de experiência empresarial e falta de competência gerencial;
- **Área mercadológica:** desconhecimento do mercado e do produto oferecido;
- **Área técnica operacional:** falta de qualidade dos produtos, localização errada do ponto comercial, problemas com fornecedores desatualizados;
- **Área financeira:** muito capital empatado em bens parados na empresa, abertura excessiva de linha de créditos para seus clientes, falta de controle de custos, prazos muito limitados para seus pagamentos aos seus fornecedores e muito longo para recebimento de seus clientes;
- **Área Jurídica:** falta da distribuição correta entre os setores da empresa e falta de inovações gerenciais.

O regime simplificado de tributação, ao mesmo tempo em que facilitou a vida das empresas, desestimulou os pequenos negócios a buscar uma gestão profissional. No Simples Nacional, a empresa não é obrigada a manter uma contabilidade basta um livro-caixa para pagar os impostos, mas isso não significa que as empresas devam ser descuidadas com a administração e a contabilidade. A contabilidade contribui para o planejamento de médio e longo prazo das empresas principalmente para o momento em elas se desenquadraram do Simples Nacional. Além disso, os bancos exigem relatórios contábeis como: Balanço, Demonstração de Resultados, Análise de Índices, para liberação de créditos para empresas.

De acordo com o Art.25. do Decreto-Lei nº 9.295/46, de 27 de maio de 1946, estão definidas as atribuições ao profissional contábil:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais ou extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres revisão permanente ou

periódica de escritas, regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

Considerando a alínea “a” do artigo acima se identifica que o profissional da área contábil é responsável no auxílio no planejamento administrativo das organizações, tendo como destaque de que as organizações dependem de um aval profissional perante órgãos financeiros, fornecedores e órgãos governamentais, estando o contador à frente no auxílio nas tomadas de decisões.

#### **2.4.1 Empresas Familiares**

As empresas familiares possuem grande importância para economia brasileira por sua grande representatividade em termos de produtividade ou de empregabilidade com grande potencial de crescimento, muitas grandes empresas em seu início eram familiares, provando o potencial destas empresas.

Segundo Freitas (p. 552):

“a complexidade que se reveste a gestão e governança da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores. Conforme Bernhoeft e Gallo (2003), um processo de descentralização é estabelecido no intuito de delegar as atividades da gestão e do cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Porém, o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona mudanças nas formas de administrar, de profissionalizar e de planejar as suas estratégias, fatores esses que também impactam a cultura organizacional dessas organizações familiares.”

Dentre os principais problemas de gestão apresentados em empresas familiares estão à sucessão da administração da empresa em caso de morte do administrador, para isso deve haver um testamento que deixe claro quem será o herdeiro do negócio após a morte do administrador, tem que ter um contrato social que esteja definido, em caso de falecimento de um dos sócios, todas as instruções para a sucessão das cotas. Porém, conforme dados do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2014) a cada cem empresas familiares, apenas trinta chegam à segunda geração e somente cinco conseguem alcançar a terceira.

Outro grande problema neste tipo de empresa é a separação do patrimônio pessoal dos sócios com o da empresa. Não se pode misturar o patrimônio da pessoa física com o da pessoa jurídica, pois é passível de problemas com o fisco e também por dificultar uma análise dos resultados da empresa, ficando a empresa sem controle do seu resultado. Em muitas das empresas familiares, observa-se que o gestor é o próprio dono. Nesse caso é necessário e importante diferenciar os interesses da família com os da empresa, estabelecendo critérios que irão nortear as decisões e postura dos gestores, fazendo com que assim os conflitos sejam minimizados e conseqüentemente seja proporcionada a longevidade da empresa. Dessa forma Neto (2002) afirma que as bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos.

Para a maior parte das empresas de pequeno e médio porte o objetivo da contabilidade é apenas atender ao Fisco, utilizando a contabilidade apenas um mero instrumento legal. O que as empresas deveriam saber é que a contabilidade pode ser utilizada como ferramenta de gestão e gerar lucros através da Controladoria e seus controles gerenciais baseados em relatórios extraídos da contabilidade.

A Controladoria pode ser usada como a principal ferramenta, que elabora, interpreta e planeja as informações necessárias. Estas rotinas contábeis elaboradas de forma eficiente e precisa, auxilia a administração no seu gerenciamento. Para a sobrevivência de suas empresas os empresários precisam estar cientes da importância das informações como subsídios potenciais, que podem ser obtidos por ferramentas como a contabilidade gerencial.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 MÉTODO DE PESQUISA:**

##### **3.1.1 Método dedutivo**

Neste trabalho é utilizado o método dedutivo, partindo das constatações abrangentes até chegar às particularidades acerca do assunto abordado, utilizando-se pesquisas bibliográficas, artigos, trabalhos científicos, apresentações, publicações, entre outros para a coleta de dados, assim transcorrendo em uma análise qualitativa partindo da interpretação da realidade estudada nos documentos fornecidos pela empresa e com a orientação do professor.

#### **3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA**

##### **3.2.1 Pesquisa Aplicada**

A pesquisa aplicada é realizada com o intuito de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas. Muitas vezes, nessa modalidade de pesquisa, os problemas emergem do contexto profissional e podem ser sugeridos pela instituição para que o pesquisador solucione uma situação-problema.

##### **3.2.2 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa Bibliográfica conforme Beuren e Raupp (2008) é realizada com materiais já elaborados, principalmente livros e outros artigos. O material utilizado na pesquisa bibliográfica um grande referencial já tornando ele publico em relação ao tema de estudo, esse material vai desde publicações avulsas, livros, monografias, dissertações entre outros materiais.

Conforme Gil (2002 p.62) "a pesquisa bibliográfica é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com

a finalidade explícita de ser lido". Com esses materiais recolhidos para pesquisa, é possível cobrir-se com uma grande quantidade de estudos, mais abrangível do que as que poderia ser coletadas pelos fatos diretamente observados.

Nesta pesquisa foram utilizados artigos publicados, revistas, livros e sites contábeis.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Segundo Gil (2008, p.89) população é "o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características". Sendo assim, definiram-se como população de pesquisa os empregados de empresas medias e grandes.

A seleção amostral utilizada é a pôr acessibilidade, definida como aquela em que o pesquisador seleciona os elementos de determinada população a que tem acesso, admitindo que estes represente de alguma forma, a população (GIL, 2008).

O ambiente da pesquisa é realizado nos departamentos de uma empresa de pequeno porte, voltada ao comércio de calçados, situada na Região central de Curitiba - Paraná. A empresa disponibiliza de seus relatórios de estoque para aferição e desenvolvimento do estudo.

### **3.4 PASSOS PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA:**

A Controladoria depara-se com o modelo de pesquisa, quanto sua fonte de informação.

Segundo Richardson (1999, p.70) "caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas desde a mais simples [...] às mais complexas".

As utilizações desse modelo de pesquisa se torna mais relevante à medida que se utiliza dos instrumentos de coleta de dados, realizando sua análise e tratamento. (BEUREN 2003)



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Controladoria vem se apresentando como uma ferramenta eficaz de auxílio na tomada de decisões referente a recursos, investimentos e a lucros, sendo assim a Contabilidade Gerencial entra como uma importante fonte de informações, com a função de assessoria, passando aos empresários para que com essa base se tome as devidas decisões em relação ao planejamento, execução e controle.

Se destaca como uma importante ferramenta de gestão o conjunto de informações contábeis da empresa que auxilia na formação do planejamento estratégico. Com base nessas informações, o micro empresário moderno deve se estruturar, capacitar seus gestores com os objetivos da organização e com o uso eficiente de seus recursos com as modificações necessárias que essas informações puderam trazer, para obter um modelo decisório.

QUADRO 3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE CONTROLADORIA

<b>Fluxo de Caixa</b>	Trata da circulação do dinheiro, através de análise dos recebimentos e pagamentos efetuados. É a ferramenta que ajuda a controlar a movimentação financeira em um determinado período.
<b>Orçamento</b>	Processo pelo qual os gestores se apoiarão para os procedimentos do planejamento e tomadas de decisões, sendo um norteador no momento de se traçar objetivos.
<b>Análise de Demonstrações Contábeis</b>	A análise de demonstrações financeiras, amplamente aceita no meio empresarial, consiste em duas categorias diferentes: Análise Financeira, a qual torna possível a interpretação da situação financeira da entidade.
<b>Controle de Estoque</b>	Através desse controle a empresa terá o conhecimento do que possui e o que precisará repor qual o fornecedor a se contatar e além de conseguir informações sobre as vendas já que muitas vezes os relatórios do setor de vendas não são muito claros e não condizem com a realidade
<b>Planejamento Estratégico</b>	Consiste em encontrar formas de viabilizar todas as oportunidades por meio da análise do ambiente de uma organização apontando oportunidades e ameaças descobrindo os pontos fracos e alinhando-os através de estudos e análises explorando os pontos fortes

A controladoria é um conjunto de processos feitos dentro da empresa para coletar o máximo de informações possíveis para se traçar planos e

executar idéias com a sabedoria de que essas não trarão prejuízos, e sim lucros a mesma. A contabilidade gerencial exerce um papel muito importante na vida da MPE moderna, pois as encaixa no novo modelo de mercado que exige capacidade de inovação, rapidez, qualidade, flexibilidade, produtividade entre outras, que exigem um administrador preparado para enfrentar e atingir metas, sempre com pensamento estratégico a frente desse mercado.

Considerando que os principais problemas de continuidade está relacionada a tomada de decisões, verifica-se a necessidade de uma prestação de serviço de controladoria para micro e pequenas empresas uma vez que essas muitas das vezes não possuem capacidade financeira de manter este setor para auxilio nas tomadas de decisões.

A proposta deste trabalho é implantar estas ferramentas de controladorias em micro e pequenas empresas do setor de construção civil, compra e venda de imóveis e prestação de serviços em geral que tenham esta carência de relatórios gerenciais para auxilia-los em suas tomadas de decisões alem dos serviços contábeis e fiscais normal de um escritório de contabilidade.

Após os fechamentos Contábil/Fiscal, serão utilizados as informações destes fechamentos para elaboração de relatórios gerenciais padrão para que os sócios possam visualizar a real situação da empresas, os relatórios elaborados seriam os já citados acima: Fluxo de Caixa, Orçamento, Analise das Demonstrações Contábeis dentre elas Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral e Liquidez Imediata, Controle de estoque se for o caso e Planejamento Estratégico. Este ultimo será realizado em conjunto com os responsáveis da empresa na reunião mensal para apresentação dos relatórios da controladoria.

Os clientes em potencial são:

- 1 Um grupo de empresas que se constitui de seis empresas, sendo duas empresas de construção e incorporações onde uma possui cinco e a outra doze funcionários com faturamento mensal médio de R\$ 900.000,00 as duas, as duas trabalhando basicamente com capital de investidores construindo e incorporando prédios do minha casa minha vida na região de São Jose dos Pinhais; uma empresa correspondente bancaria contendo 2 funcionários com faturamento mensal médio de R\$ 100.000,00 está atua basicamente com correspondência bancaria

relacionadas aos financiamentos dos imóveis das duas empresas construtoras; duas imobiliárias onde uma possui 4 e outra 3 funcionários faturamento mensal médio de R\$ 120.000,00 atuando na venda dos imóveis das duas construtoras e no intermédio de compra, venda e aluguel de imóveis de terceiros também; e uma empresas de moveis planejados com três funcionários com faturamento mensal médio de R\$ 80.000,00 atuando com o planejamento dos moveis dos apartamentos construídos pelas duas construtoras;

- 2 Um escritório de advocacia com dois funcionários e um faturamento mensal médio de R\$ 150.000,00 atuando em todas as áreas do direito como: processos familiares, civil, criminal, trabalhista, etc;
- 3 Uma escola de idiomas com três funcionários mais os professores que são cinco com um faturamento mensal médio de R\$ 25.000,00 atuando com turmas em seu espaço próprio e levando professores até as empresas também;
- 4 Uma transportadora exclusiva da BRF com um funcionário mais o motorista um faturamento mensal médio de R\$ 15.000,00 atua com transportes de cargas da empresa BRF no Paraná, São Paulo e Santa Catarina;
- 5 Uma representação de roupas com dois funcionários faturamento mensal médio de R\$ 20.000,00 que atua com roupas femininas de grife;

Para estes clientes em potencial o serviço será prestado por uma pessoa mesmo, pois os relatórios já serão padrão onde será necessário apenas salvar os relatórios contábeis e o Excel automaticamente já preencherá os relatórios gerenciais de controladoria. Este funcionário receberia um salário de R\$ 2.000,00.

O valor do serviço cobrado seria com base no faturamento anual da empresa conforme a tabela do Simples Nacional, o inicial seria R\$ 250,00 para a primeira faixa depois aumentaria a cada faixa de faturamento conforme faixas abaixo:

QUADRO 4 – TABELA DE PREÇOS DO SERVIÇO

Receita Bruta em 12 meses	Valor
Até 50.000,00	R\$ 250,00
De 50.000,01 a 100.000,00	R\$ 350,00
De 100.000,01 a 220.000,00	R\$ 500,00
De 220.000,01 a 340.000,00	R\$ 700,00
De 340.000,01 a 450.000,00	R\$ 850,00
De 450.000,01 a 550.000,00	R\$ 1.000,00
De 550.000,01 a 620.000,00	R\$ 1.150,00
De 620.000,01 a 700.000,00	R\$ 1.250,00
De 700.000,01 a 800.000,00	R\$ 1.350,00
De 800.000,01 a 900.000,00	R\$ 1.450,00
De 900.000,01 a 1.000.000,00	R\$ 1.600,00

A proposta deste trabalho é criar um serviço diferenciado em um escritório de contabilidade onde este além de prestar os serviços rotineiros de contábil fiscal complementaria seu trabalho com apresentação de relatórios gerencias que auxiliam seus clientes a conhecerem 100% a situação econômica financeira de sua empresa para que este empresário tenha condições de tomar a melhor decisão em casos de possíveis problemas ou possíveis oportunidades de melhoria na empresa.

Com está proposta de terceirização da controladoria ira contribuir para o sistema contábil gerencial das empresas, assegurando o resultado da companhia, atuando fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

QUADRO 5 – TABELA DE CONTRIBUIÇÕES PARA AS EMPRESAS

Empresa	Técnicas	Contribuição
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de Caixa;</li> <li>• Orçamento;</li> <li>• Analise das Demonstrações Contábeis;</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> </ul>	Esses controles contribuirão para esse grupo de empresas principalmente para a separação de receitas e despesas de cada uma das empresas. Cada uma tendo seus controles separados será possível visualizar a real situação econômica financeira de cada, o resultado de cada uma, se vale a pena manter todas em exercício, e traçar as estratégias mais adequadas para cada uma.

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de Caixa;</li> <li>• Orçamento;</li> <li>• Análise das Demonstrações Contábeis;</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> </ul>	Escritório não mantém nenhum tipo de controle de suas finanças, controles necessários para que os sócios saibam se as retiradas deles estão adequadas com o resultado da empresa, planejar o futuro com possíveis investimentos com o objetivo de aumentar os lucros do escritório.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de Caixa;</li> <li>• Orçamento;</li> <li>• Análise das Demonstrações Contábeis;</li> <li>• Controle de Estoque;</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> </ul>	Escola começou com serviços prestados internamente nas empresas e passou a ter seu espaço físico rapidamente. Empresa precisa a passar ter os controles gerenciais, fazer os planejamentos adequados para continuar crescendo, tomar as decisões mais acertadas e passar tributar integralmente seu faturamento.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de Caixa;</li> <li>• Orçamento;</li> <li>• Análise das Demonstrações Contábeis;</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> </ul>	Empresa com um ano de exercício sendo administrado pela sócia e apenas um caminhão e seu motorista mantendo os controles mensais apenas com balancete e demonstração de resultado. Com esses controles a ideia seria um planejamento para a empresa passar a prestar serviço para mais empresas e investir em mais caminhões.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de Caixa;</li> <li>• Orçamento;</li> <li>• Análise das Demonstrações Contábeis;</li> <li>• Controle de Estoque;</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> </ul>	Controles necessários para o planejamento de crescimento da empresa, porém o principal seria o controle de estoque para uma melhor precificação de seus produtos controlando o custo do seu estoque, verificando se os preços das peças estão adequados.

Nos dias atuais todas as empresas precisam destas ferramentas de controladoria, com elas o empresário tem condições de obter todas as informações necessárias sobre sua empresa para gestão bem desenvolvida, garantindo que as informações sejam as mais adequadas para o processo

decisório prontas para auxiliar os responsáveis da entidade no processo de gestão.

A Controladoria tem papel fundamental na gestão organizacional, envolvendo um melhor gerenciamento contábil, das finanças, da tecnologia da informação, dos custos dentre outros. A função da controladoria é prever possíveis problemas futuros que poderão ocorrer na empresa coletando as informações necessárias para a tomada de decisão que as empresas exigem de seus gestores, as vezes imediatamente as vezes não, buscando ações de melhorias referente as suas áreas, seus aspectos econômicos financeiros atingindo a eficácia empresarial.

Para cumprir seu papel a controladoria possui varias ferramentas que auxiliam na busca pelas informações e na previsão dos possíveis problemas futuros, dentre elas: Fluxo de Caixa, Orçamento, Analise das Demonstrações Contábeis, Controle de Estoque, Planejamento Estratégico.

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta de suma importância que possibilita aos gestores a obtenção das informações financeiras com confiabilidade para que possam planejar eventos futuros a fim de buscar resultados positivos. Essa ferramenta precisa ter, de forma precisa, toda a situação econômica da empresa apresentando as origens e aplicações do dinheiro da empresa. Com o Fluxo de Caixa a empresa poderá planejar o seu futuro financeiro prevendo possíveis necessidades de capital de terceiros ou possibilidade de futuros investimentos para o crescimento empresarial.

O Orçamento tem importância significativa para o Planejamento Estratégico da empresa, é ele quem libera as quantidades de recursos para a condução da empresa aos seus objetivos, recursos como: horas trabalhadas, recursos financeiros, materiais. O orçamento é um meio de autorização de recursos para os setores da empresa, uma forma de projeção de planejamentos permitindo estudos de períodos futuros, é uma forma de avaliação e controle do rendimento dos setores acompanhando se os previstos estão sendo atingidos, etc. O Orçamento é uma ferramenta que tem que após sua elaboração tem que ser controlada mensalmente para que se tenha a informação se o planejado está sendo cumprido ou não se há necessidade de novas mudanças ou não.

A Análise das Demonstrações Contábeis possibilita através do Balanço Patrimonial a verificação da real situação econômica financeira da empresa, sua rentabilidade a solvência, se tem capital de giro, se consegue honrar suas dívidas, através da Demonstração de Resultados se está tendo lucro ou prejuízo, assim como todas as transações feitas pela empresa, isto é, todas as receitas de prestação de serviços ou vendas de mercadorias e as despesas que são todos os gastos necessários para que a empresa aufera receita, através da Análise Horizontal possibilita o acompanhamento e controle no tempo de cada conta em diferentes exercícios sociais, já a Análise Vertical mostra a participação de cada conta em relação ao total do grupo, através dos índices econômicos se pode verificar a situação da liquidez, da rentabilidade e do endividamento da empresa.

O Controle de Estoque tem sua importância na maximização do lucro sobre o capital e na competitividade das empresas. Toda empresa tem a necessidade de estoque, porém não pode ter quantidade em excesso, pois isso afetaria em seu lucro líquido um bom controle de estoque faz com que a empresa mantenha um equilíbrio na quantidade em estoque sem que falte material para atender a demanda e nem que tenha material demais afetando assim o custo da empresa em manter este estoque parado ou até mesmo na falta de lugar para armazená-lo, de forma que não prejudique a operacionalidade e os objetivos de cada departamento da empresa. A falta de controle de estoque faz com que a empresa corra o risco de variação excessiva da quantidade a ser produzida, produção parada frequentemente por falta de material, falta de espaço e armazenamento, baixa rotação dos estoques, obsolescência em demasia.

O Planejamento Estratégico tem como objetivo dar o norte para a empresa, direcionar os rumos que a empresa vai tomar dando sustentabilidade a ela, e este planejamento que vai mostrar questões fundamentais como: onde a empresa está, aonde quer chegar, como fará para chegar. Toda empresa tem a necessidade de ter metas que se transformem e projetos a serem executados. É função do Planejamento Estratégico definir a análise da situação atual, estabelecer as metas e objetivos e como atingir estas metas e objetivos. Uma empresa sem metas e objetivos não tem sentido a sua existência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho apresentou a importância que a Controladoria tem como instrumento aos Micros e Pequenos Empresários em suas gestões, tendo como as Micro e Pequenas empresas um mercado competitivo, se tornando essencial ter conhecimento da situação de sua empresa, podendo administrá-la de modo eficaz. Examinou os benefícios que a controladoria possivelmente geraria na empresa, apontando que de diversos fatores que foram mencionado no trabalho o mais significativo foi a falta de gerenciamento nas Micros e Pequenas Empresas, no qual conclui que é necessário entender o quanto a importante é possuir conhecimento e manter uma Contabilidade eficiente sendo capaz de refletir a situação real de sua empresa, podendo assim facilitar a elaboração das demonstrações contábeis, gerando informações corretas que sirvam de bases para as tomadas de decisões. Foi constatado que a Controladoria tem o poder de auxiliar no desenvolvimento nas estratégias de decisões, entregando informações precisas, sobre a realidade de sua organização, traçando um rumo a ser seguidos pelos gestores, atingindo as metas nas quais foram estabelecidas em seus planejamentos, alcançando dessa forma melhores resultados.

Demonstrou as ferramentas mais utilizadas pela controladoria, onde foram apresentadas as principais ferramentas que podem auxiliar os micro e pequenos empresários a atingirem suas metas e seus objetivos buscando informações internas e externas da empresa do passado e do futuro para ajudar nas tomas de decisões as ferramentas apontadas são: Fluxo de Caixa que se destaca pela geração de informações financeiras confiáveis para que os gestores possam planejar eventos futuros a fim de buscar resultados positivos; Orçamento que libera as quantidades de recursos para a condução da empresa aos seus objetivos facilitando os controles e planejamentos da empresa; Análise das Demonstrações Contábeis verifica a real situação econômica financeira da empresa, sua rentabilidade a solvência, se tem capital de giro, se consegue honrar suas dívidas, se tem lucro ou prejuízo, a evolução das contas no tempo e a equivalência delas em relação ao todo; Controle de Estoque importante na maximização do lucro sobre o capital e na competitividade das empresas com o objetivo de manter os estoques nos níveis



da necessidade da empresa sem faltar produtos, mas também sem sobrar, Planejamento Estratégico que tem como objetivo dar o norte para empresa, direcionar os rumos que a empresa vai tomar dando sustentabilidade a ela.

Com o presente trabalho, pode chegar à conclusão que a Controladoria é de grande importância para a uma gestão eficiente nas Micro e Pequenas Empresas, pois com seus controles gerenciais a empresa ira possuir recursos inteligentes na gestão para permanecer saudável no mercado. Desta forma, com o uso da Controladoria, os gestores terão de se adaptar a utilização das informações geradas, tendo como requisito, acreditar que a Controladoria fará com que as sua empresa tenha maior oportunidade de se manter ativa no mercado competitivo. Isso mostra o quão interessante é para estas Micro e Pequenas Empresas a contratação de uma Controladoria terceirizada que terá pessoal capacitado para utilizar as ferramentas da Controladoria de maneira correta gerando as informações corretas necessárias para os empresários tomarem as decisões mais assertivas buscando sempre resultados positivos para a empresa e com um custo para a empresa que ela possa manter este serviço uma vez que não consegue manter um setor específico de controladoria interno na empresa.

## REFERENCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 2ª Ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

FREITAS, Ernanin Cesar. **De Pai para Filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B. de.;BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Silvio; PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio : como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SCHMIDT, Paulo (organizador), **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

NETO, R. S. Familiar & Sucessão. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acessado em 20/05/2016

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI-> acessado em 11/03/2016

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

[http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/1,755944,O\\_micro\\_empendedorismo\\_cada\\_vez\\_mais\\_forte\\_na\\_economia\\_brasileira,755944,5.htm](http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/1,755944,O_micro_empendedorismo_cada_vez_mais_forte_na_economia_brasileira,755944,5.htm) - acessado em 09/06/2015;

[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K218140.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K218140.pdf) -

acessado em 08/06/2015;

<http://www.estudantesdeadm.com/news/import%C3%A2ncia-da-controladoria-na-empresa/> – acessado em 18/02/2016

(<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>) – acessado em 15/03/2016

<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-10-principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/> - acessado em 17/05/2016;

<http://www.ibge.gov.br/home/> - acessado em 24/05/2016;