

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ELION GABRIEL SILVA CONCEIÇÃO
GUILHERME DE OLIVEIRA REIS
RENATO GARCIA LOPES**

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

MANAUS – AM

2019

ELION GABRIEL SILVA CONCEIÇÃO
GUILHERME DE OLIVEIRA REIS
RENATO GARCIA LOPES

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao
Curso de Ciências Contábeis da Universidade
do Estado do Amazonas - UEA como requisito
para a obtenção do título de Graduação.

Orientador: Prof Msc William Scoralick

MANAUS – AM
2019

CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Elion Gabriel Silva Conceição¹
Guilherme De Oliveira Reis²
Renato Garcia Lopes³
William Scoralick⁴

Resumo: As Micro e Pequenas empresas são responsáveis por uma grande parcela do desenvolvimento econômico nacional, sendo fonte de emprego e renda para milhões de brasileiros. Mas estes pequenos negócios enfrentam um grande desafio de manter-se em atividade por grandes períodos. E neste alarmante cenário de falência de jovens micro e pequenas empresas que a Controladoria vem assumindo um importante papel nas organizações, sendo ela responsável por implantar, otimizar e gerenciar o controle interno e gerar informações para tomadas de decisões eficazes, resultando na sobrevivência e prosperidade do negócio. Logo, o presente estudo tem como objetivo demonstrar como a Controladoria pode ser uma ferramenta de apoio muito importante para as Micro e Pequenas empresas, buscando evidenciar as suas principais dificuldades e legislações específicas, apresentar os conceitos de Controladoria e do profissional controller, e como estas se relacionam, para encarar os desafios destas organizações através de suas ferramentas. Para isso, foi realizado um estudo exploratório através de uma pesquisa bibliográfica baseada no referencial teórico já produzidos em livros, artigos e demais publicações. Ao final da pesquisa constatou-se a importância da Controladoria como ferramenta de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas perante um cenário de alta mortalidade.

Palavras-Chave: Controladoria. Ferramentas de Gestão. Micro e Pequenas Empresas.

INTRODUÇÃO

As empresas no Brasil estão propensas a grandes desafios, que culminam em sua prosperidade, sobrevivência ou falência, e a informação é uma importante ferramenta para alcançar os objetivos e metas das empresas, sob um risco calculado. A Controladoria surge como um conjunto de conhecimento capaz de fornecer ferramentas para a otimização do controle interno e geração de informações que possibilitam a melhor tomada de decisão dos gestores. Logo, as ferramentas que a Controladoria dispõe podem ser determinantes para o

¹ Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Amazonas-AM, elion.gabrielsc@hotmail.com.

² Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Amazonas-AM, guilhermeoreis@outlook.com.

³ Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Amazonas-AM, renatorock1010@gmail.com.

⁴ Professor Orientador: Mestre em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM, wm.scoralick@hotmail.com.

aumento de sucesso da sobrevivência e mesmo prosperidade das empresas em situações que desfavoreçam a atividade econômica.

Diante deste contexto, o presente projeto apresenta a seguinte problemática: como o empreendedor pode utilizar a controladoria nas Micro e Pequenas empresas, como ferramenta vital de sobrevivência do seu negócio, na superação de dificuldades e otimização de resultados diante um cenário de alta mortalidade? E decorrente desta problemática, este estudo busca subsídio dentro do contexto da Controladoria para verificar o impacto que suas ferramentas apresentam na gestão empresarial e, quais resultados as Micro e Pequenas empresas podem obter mediante sua prática, sem configurar um fardo adicional, mas sim um investimento capaz de elevar seu patamar.

As Micro e Pequenas Empresas refletem diretamente no desenvolvimento econômico do país, mas esbarram no desafio de se manterem em atividade diante das dificuldades e prosperar durante o processo. A realidade das MPEs é alarmante quando verificado o índice de sobrevivência, que indicam elevado grau de falência em períodos de até 02 anos. Entre os fatores que impactam na sobrevivência da empresa, a gestão e o controle são fundamentais e diante desse cenário volátil do mercado brasileiro, toda decisão deve estar apoiada em informações fidedignas que reflitam a posição da empresa a fim de poder concretizar seus planejamentos e projetos.

A partir do exposto, foi realizado um estudo exploratório sobre a temática de Controladoria através de pesquisa bibliográfica, que conforme Vergara (1998) está baseada em material publicado em livros, revistas, jornais, meios eletrônicos, sendo material acessível ao público em geral. A pesquisa teve abordagem qualitativa, em virtude da natureza subjetiva das informações. Desta maneira, foi executada a busca de subsídios que fornecessem conhecimento para concretizar o objetivo geral desta pesquisa, de demonstrar como a Controladoria pode ser uma ferramenta de apoio importante para as Micro e Pequenas Empresas no Brasil.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 AS CLASSIFICAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas empresas são classificadas pela legislação brasileira por receita bruta anual, sendo regidas pela lei complementar nº 123/06 (Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE pelo número de funcionários. A legislação beneficia as MPEs

com tratamento tributário diferenciado e simplificado, com o objetivo de fomentar a geração de emprego e renda. As classificações aqui referidas estão representadas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Classificação de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte

Classificação pela Lei Complementar 123/06	Receita Bruta Anual
Microempresa	≤ R\$ 360.000
Pequeno Porte	< R\$ 360.000 ≤ R\$ 4.800.000
Classificação segundo o SEBRAE	Número de Funcionários
Microempresa de Comércio ou Serviços	Até 09 empregados
Pequeno Porte de Comércio ou Serviços	Entre 10 e 49 empregados
Microempresa Industrial	Até 19 empregados
Pequeno Porte Industrial	Entre 20 e 99 empregados

Fonte: Elaboração Própria com informações do SEBRAE e da Lei Complementar nº123/06.

As empresas classificadas como MPEs correspondem a 99% das empresas comerciais e 98% das empresas de serviço, empregando respectivamente 70% e 44% do total de pessoas nessas áreas, participando em 27% do total do Produto Interno Bruto Nacional. (SEBRAE, 2014)

Percebe-se a tamanha participação das MPEs nas estatísticas de geração de emprego. Gonçalves (1994) apud Cezarino e Campomar (2006) diz que as MPEs desempenham papel fundamental em países com desequilíbrios regionais. A história do Brasil demonstra que o desenvolvimento foi, durante séculos, focado no litoral, estabelecendo os desequilíbrios entre as regiões. Assim as MPEs tornam-se os maiores responsáveis pela geração de renda no interior do país.

1.2 BENEFÍCIOS E INCENTIVOS ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Lei Complementar nº 123/2006 versa sobre o tratamento diferenciado ao quais as MPEs devem ser favorecidas nas esferas Federal, Estadual e Municipal, com enfoque especial em impostos (SIMPLES NACIONAL - oito tributos em uma guia de pagamento), cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, acesso a crédito e preferência em aquisições de bens e serviços pelo poder público.

Segundo o relatório Brasil 2018 da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para uma empresa atuar em todo o país, ela deve manter conformidade com 28 códigos fiscais diferentes (1 Federal, 26 Estaduais e 1 do

Distrito Federal), cada um com suas bases de tributação e alíquotas, o que “faz do Brasil o país com os mais altos custos de conformidade fiscal.” (OCDE 2018, p. 39)

Segundo Paes (2014, p. 543):

Uma primeira dificuldade em relação às pequenas empresas é o custo de cumprimento da obrigação tributária. Os custos de cumprimento tendem a serem relativamente mais altos para as MPEs do que para grandes contribuintes, e o tamanho dessa desvantagem é maior quanto mais complexa é a legislação. [...] Além de aumentar a despesa das empresas, custos de cumprimento elevados podem chegar a inibir a criação de outras empresas ou o seu crescimento.

No âmbito do cumprimento de obrigações trabalhistas, a legislação dispensa as MPEs de cinco: Afixação de Quadro de Trabalho, anotação de férias dos empregados, posse do livro de Inspeção do Trabalho, comunicação da concessão de férias coletivas e matrícula de aprendizes no Serviço Nacional de Aprendizagem. Outras obrigações trabalhistas continuam mandatórias para MPEs, como a anotação na Carteira de Trabalho.

Assim, o tratamento diferenciado para MPEs é uma forma do Poder Público estimular o empresário a manter-se formalizado (ou formalizar-se) pagando os tributos devidos e cumprindo as obrigações trabalhistas, por meio da redução de custos e trabalho pela simplificação do processo. Além dos benefícios da legislação, existem políticas públicas de incentivo às Micro e Pequenas Empresas. Nogueira e Oliveira (2013, p. 11) escrevem

Praticamente as ações de incentivo às MPEs se concentram em duas modalidades: créditos subsidiados e benefícios fiscais. Estas, as mais antigas a serem utilizadas, são consideradas “tradicionais” se comparadas às demais. Ações de outra natureza, tais como qualificação do empresariado, reformulações de regulamentos com vistas à desburocratização, assistência técnica, microcrédito etc., comparativamente às tradicionais, são menos expressivas ou até insipientes, embora sejam muito divulgadas.

Martinelli e Cavalcanti (2013) sintetizam um quadro com os programas federais de incentivo empresarial; nele verificam-se a presença dos elementos citados anteriormente por Nogueira e Oliveira (2013). Além dos programas sintetizados no quadro 2 abaixo, existem iniciativas estaduais com intenções semelhantes, no sentido de fortalecer as MPEs.

Quadro 2: Programas Federais de Apoio à Pequena Empresa.

Programas Federais	Público-Alvo	Objetivo
Programa de Apoio às ações de Crédito e Microcrédito	MPEs, Médias Empresas e Empreendedores Informais	Propiciar melhores condições de acesso ao crédito e ao microcrédito, contribuindo, assim, para a geração de emprego e renda.
Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas	Micro e Pequenas empresas	Apoiar a geração e consolidação de um maior número de micro e pequenas empresas inovadoras em regime de incubação.

Continua...

... Continuação

Programa de Apoio Tecnológico à Exportação	Micro e Pequenas empresas	Prestar assistência tecnológica às micro e pequenas empresas que queiram se tornar exportadoras ou àquelas que já exportam.
Programa Brasil Empreendedor	MPEs, Médias Empresas e Empreendedores Informais	Capacitação gerencial, creditícia e assessoria técnica ao segmento; Contribuir para a geração de renda, manutenção e criação de postos de trabalho.
Programa de Geração de Emprego e Renda	MPEs, Liberais, Informais, Autônomos, Recém-formados e Cooperativas e Associações de produção.	Disponibilizar linhas especiais de crédito com recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) para investimento, de longo prazo.
Programa Brasileiro do Design	Empresas em todos os níveis	Conscientizar, promover e difundir a necessidade de utilização do design em produtos e serviços; articular e fomentar o desenvolvimento e a utilização do design brasileiro.
Programa de Gestão Tecnológica para a Competitividade	Empresas em todos os níveis	Desenvolver competência em gestão tecnológica como fator crítico de sucesso para as empresas.

Fonte: Martinelli e Cavalcanti (2013) adaptado.

Além dos programas mencionados, propostas recentes como a Medida Provisória da Liberdade Econômica, cujo efeito principal é a desburocratização de licenças e alvarás para negócios de baixo risco, e a Reforma Tributária tentam melhorar o ambiente de negócios no Brasil, embora não seja possível analisar seus efeitos, pois a MP recentemente convertida em lei (nº 13.874/19) e a reforma tributária está em tramitação no Poder Legislativo.

1.3 AS PRINCIPAIS CAUSA MORTIS DAS MPE'S

Causa Mortis no vocabulário jurídico significa “Causa determinante da morte”. No ramo da Gestão, evidentemente, quem “morre” é a Pessoa Jurídica. Não há uma causa específica que “mata” as MPEs geralmente é um conjunto de fatores que provocam o fim do negócio. Segundo Leone (1999), as pequenas empresas têm especificidades organizacionais, decisórias e individuais. A partir dessa divisão, Fonseca et al. (2004, p. 02) descreve:

A respeito de suas especificidades organizacionais as pequenas empresas apresentam estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, [...] das especificidades decisórias, identifica-se que o poder de direção é localizado e centralizado. [...] A principal especificidade individual nas pequenas e médias empresas é o papel predominantemente de um só indivíduo na organização, [...] dependência de certos funcionários, simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal e propensão a riscos calculados.

Complementando Leone (1999), Cezarino e Campomar (2006) atribuem as MPEs brasileiras três aspectos importantes: Gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial, aspectos que dificultam, porém não impossibilitam a sobrevivência das empresas.

Os principais fatores *Causa Mortis*, segundo pesquisa “Sobrevivência das Empresas no Brasil - Edição 2016” do SEBRAE é: situação antes da abertura, gestão do negócio (investimento em capacitação, aperfeiçoamento dos produtos e serviços, atualização tecnológica, rigor no acompanhamento de receitas e despesas e diferenciação de seus produtos e serviços) e a capacitação dos donos em gestão empresarial.

Segundo os resultados da pesquisa, empresas sobreviventes foram abertas, em média, com três meses a mais de planejamento, tem menor proporção de empresários que estavam desempregados e maior proporção de empresários com experiência no ramo, buscaram negociar condições melhores com fornecedores, tem o desejo ou a oportunidade como principal motivação, possuem maior investimento na gestão do negócio e buscam mais capacitação em gestão empresarial. (SEBRAE 2016)

Concluindo, a pesquisa demonstra ainda que a série histórica do índice de mortalidade de empresas com até dois anos sofreu uma grande queda no período de 2008 - 2012 (de 45,8% para 23,4%). Quase metades das empresas nascidas em 2008 fecharam as portas em apenas dois anos, enquanto menos de um quarto das empresas nascidas em 2012 tiveram o mesmo destino.

1.4 CONTROLADORIA

1.4.1 Aspectos Culturais e Históricos

A controladoria possui inúmeras definições dos mais renomados autores e pesquisadores da área, que pode levar a uma série de interpretações. Entretanto, conforme explica Beuren (in Schmidt, 2002), “As diversas abordagens têm seu foco mais voltado às capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições na empresa, do que explicar seu verdadeiro significado.” Logo, sua definição pode levar algum tempo para ser efetivamente consolidada, abrangendo a todos os aspectos da gestão empresarial.

Outra questão que implica nas bases conceituais da Controladoria é quanto ao seu entendimento. Para Almeida et al. (in CATELLI, 2001), a Controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo e como uma área do conhecimento humano; sendo o segundo enfoque, “[...] responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual.” Para o desenvolvimento deste trabalho, este enfoque é que melhor se enquadra, pois devido ao porte e estrutura das MPEs, não é possível, num primeiro momento, a criação de órgão administrativo para atribuição exclusiva da Controladoria.

Realizando um entendimento sobre diversos autores, Borinelli (2006, p. 105) nos apresenta um conceito mais amplo e atualizado sobre Controladoria, como sendo “um

conjunto de conhecimento que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”; com a finalidade, segundo Schmidt (2002) de realizar um rígido controle dos negócios, uma vez que o crescimento vertical e diversificação das empresas obrigaram os gestores a realizar um controle deste desenvolvimento para não gerar prejuízo sobre um crescimento desenfreado, dando origem à Controladoria.

Percebe-se que a Controladoria é atuante em diversas áreas e não se limita somente às informações contábeis. Ela abrange diversas ciências com o objetivo de fornecer ao empresário e gestores das empresas, informações fidedignas de caráter interno e externo para a melhor tomada de decisões, além de fornecer ferramentas de controle interno que possibilitam a eficiência e eficácia, otimizando resultados e potencializando sua perspectiva de continuidade.

1.4.2 Missão e Objetivo da Controladoria

Conforme explica Carvalho (1995, p. 59), “A missão representa o principal ponto de encontro entre as necessidades por bens e serviços da sociedade e a contribuição específica do sistema empresa no atendimento da mesma.” E as definições sobre a missão da controladoria alteram seu foco a depender do autor, conforme quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Definições de Missão da Controladoria

Autor	Definição de Missão
Guerreiro et al. (1997, p. 10)	Assegurar a otimização do resultado econômico global da organização.
Figueiredo e Caggiano (2004, p. 26)	Zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global.
Mosimann e Fisch (1999, p. 89)	Esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização; coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.
Borinelli (2006, p. 206)	Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.

Fonte: Borinelli, 2006. Adaptado.

O conceito da missão da controladoria é de suma importância para perceber sua responsabilidade na organização, uma vez que vai muito além de gerar informações para os gestores tomar decisões, ela zela e assegura sua continuidade através de esforços conjuntos de toda a organização, otimizando seu resultado econômico.

Quanto aos objetivos da controladoria, a diversidade de conceitos também é ampla, e em muitas ocasiões, se confunde com a sua missão, embora o conjunto dos objetivos coloque em prática ações que conduzem a organização para o cumprimento da sua missão, ou seja, objetivos e missão devem estar alinhadas, para que um seja consequência para outro.

De uma perspectiva geral, Borinelli (2006, p. 208) expõe os objetivos da controladoria em associação com a de sua missão como sendo: subsidiar o processo de gestão, garantir informações adequadas ao processo decisório, monitorar os efeitos das decisões, colaborar para a obtenção da eficácia das áreas, administrarem as sinergias existentes entre as áreas, zelar pelo bom desempenho da organização, viabilizar a gestão econômica criar condições para se exercer o controle, contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos e desenvolver relações com agentes de mercado.

1.5 CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A controladoria é uma ferramenta de suma importância que mantém a boa gestão e controle de uma entidade, tendo em vista, que as Micro e Pequenas empresas são limitadas em quantidade de funcionário, por isso saber administrar os seus recursos é inevitável. Uma de suas principais funções é interagir com os setores da entidade para auxiliar na melhor tomada de decisão por parte dos gestores.

Como bem conceitua Lambert (1996), “Diferentemente das grandes empresas, que identificam seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades num espaço temporal de cinco a dez anos, as MPEs geralmente não formulam seu planejamento ou o faz com uma abordagem muito simples a curto prazo”. Isso significa que a tomada de decisões vem de seu próprio proprietário, ou seja, não tem um projeto bem definido, o fator presente é o que definirá o futuro da organização.

A pesquisa de Mendes, Kruger e Lunkes (2015) com 96 empresas dos diversos portes (pequeno, médio e grande) e segmentos (comércio, indústria e serviço) em Chapecó, Santa Catarina, apreciou os seguintes dados: Estrutura da controladoria, a idade das empresas, ramo de atividade empresarial, faturamento bruto, número de funcionários e percepção da importância da utilização de controles gerenciais; nas empresas pesquisadas pelos autores gerou o seguinte resultado presente no quadro 4:

Quadro 4: Resultado das Variáveis Pesquisadas.

Variáveis Pesquisadas	Índices dos principais resultados
Estrutura da controladoria	44% - Diversos departamentos
Idade da empresa	46% - Acima de 15 anos
Ramo de atividade empresarial	36% - Comércio
Faturamento bruto	36% - De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 78.000.000,00
Número de funcionários	24% - Acima de 300
Importância da utilização de controles	85% - Nota 5 (máxima)

Fonte: Mendes, Kruger e Lunkes (2015, p.131). Adaptado.

A controladoria difundida na estrutura empresarial é fundamental, para que se possa “[...] verificar e controlar a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos”. (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA 2002, p. 17). Isso permite acrescentar que a controladoria assumiria um papel de gestão e controle nas MPEs, porém com poucos recursos, quem assume esse papel é o próprio dono do negócio.

1.5.1 Funções do controller

O controller tem um papel importante dentro das organizações em geral, mantendo o controle operacional das entidades para reduzir custos, reduzir as perdas, controlar os ativos e principalmente ser um dos pilares em gestão e auxiliar na tomada de decisão. Para Heckert e Wilson (1963) o controller tem duas funções, a de supervisionar a contabilidade de custos, auditoria, impostos, seguros e estatísticas; e a função contábil de resolução de dificuldades administrativas no futuro, e segundo Nakagawa (1993), a responsabilidade pelo:

[...] projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

Nakagawa (2007) destaca que o Controller é o profissional que desempenha uma função muito especial nas empresas, pois ele é o responsável pela implementação e manutenção do sistema integrado de informações, exercendo sua função muito próxima da alta cúpula das empresas, o que proporciona a este profissional, a capacidade de planejar, executar e controlar.

A função de Controller ainda é bastante discutível porque este profissional abrange diversas áreas dentro da organização, sendo o intermediador entre o operacional, o financeiro e o estratégico da entidade. Pode-se dizer que o operacional seria o corpo que move os demais setores da organização, financeiro o ponto central onde se tem as movimentações de compra e venda da entidade e o estratégico a mente por trás das decisões para o presente e futuro da mesma.

O controller pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador. (PADOVEZE, 2003, p. 36)

Logo percebe-se que o controller é um profissional que possui domínio nos diversos ramos do conhecimento das ciências sociais, como a administração, economia, estatística, gestão, mercado e principalmente em contabilidade, ou seja, um profissional que se mantém sempre atualizado e informado, principalmente, sobre o negócio da empresa e o mercado que ela está inserida.

Para Perez Junior et al. (1995), as responsabilidades atribuídas ao controller são: Organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades, comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real, classificar variações de desempenho e estimativa, orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

1.5.2 Controle de Gestão

A crescente evolução de tecnologias e de novos mercados faz com que as empresas não fiquem estagnadas, pois as mesmas precisam evoluir para não correrem o risco de fecharem ou serem extintas pela concorrência, Mosimann e Fisch (1999, p. 70) salientam tal importância quando concluem que “a função de controle se configura como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade da empresa com a finalidade de atingir um bom desempenho”.

Assim, com a evolução do tempo, do mercado e dos avanços tecnológicos, o controle vem se tornando cada vez mais indispensável, como também, a apresentação de novos métodos de oferecimento dos produtos/serviços, a fim de atender com melhor qualidade seu público. Neste sentido, Gomes e Salas (1999, p. 22) afirmam que

O controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações consentâneas com as necessidades identificadas pelos clientes.

Campiglia e Campiglia (2001, p. 16), entendem que controle de gestão configura-se como “o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”. A eficiência dos trabalhos de controle vem das informações que são fornecidas, sendo cruciais para os princípios da administração como planejamento, organização, execução e controle.

2 METODOLOGIA

Uma Pesquisa pode ser definida, segundo Vergara (1998), por dois critérios básicos: Quanto aos meios e fins. Para Castro (1976) apud Maxwell Oliveira (2011), as pesquisas científicas quanto aos objetivos podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa.

Em relação ao critério quanto aos meios, esta pesquisa será bibliográfica, ou seja, baseada em material publicado em livros, revistas, jornais, meios eletrônicos, sendo material acessível ao público em geral. (Vergara 1998)

Sobre pesquisa Bibliográfica, Treinta et al. (2014) escreve:

Cumprir lembrar que o processo de pesquisa bibliográfica deve ser contínuo e que os pesquisadores devem sempre se questionar se todos os artigos científicos possíveis foram encontrados e devem estar sempre atentos a novas possibilidades – assim a pesquisa bibliográfica será muito consistente.

Quanto aos Fins da pesquisa, esta será exploratória por caracterizar as Micro e Pequenas Empresas, sua legislação específica, o conceito de Controladoria e relacionar as ferramentas da Controladoria que podem afetar os desafios das MPEs.

Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Para Beuren (2003, p. 80), a pesquisa exploratória possui um importante papel no aprofundamento de um assunto, quando este é pouco explorado conforme descreve:

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

A coleta de dados será através de consulta bibliográfica em livros, teses, dissertações, pesquisas e artigos publicados relacionados com os assuntos da linha de

pesquisa: Controladoria, Ferramentas de gestão, Micro e Pequenas Empresas e Sobrevivência.

O instrumento de coleta será primariamente através da internet, em sites agregadores de conteúdo acadêmico, em pesquisas de entidades nacionais e internacionais relacionadas às áreas de gestão e economia e em livros de bibliotecas e coleção particular.

Quanto à abordagem da pesquisa, a análise das informações bibliográficas será executada de maneira qualitativa, que Teixeira (2003) apud Costa et al. (2016) descreve como: “...não é linear, mas um processo de passo a passo, ou seja, um processo interativo que permite ao investigador produzir dados confiáveis e fidedignos.”

Complementando, Freitas (2000) diz que “O tratamento dos dados é objetivo, mas a leitura subjetiva também é realizada: é ela que permite comunicar a impressão, de acordo com a qual certa constatação pode ser explicada.”

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Constata-se que a controladoria é uma ferramenta de apoio a qualquer organização, destacando sua presença mais relevante nas grandes organizações do que em MPE's, mas apesar disso, toda e qualquer entidade pode se beneficiar de uma controladoria. Como define a lei complementar nº123/2006, a renda bruta assumida pelas microempresas se limita até R\$ 360.000,00, o equivalente a uma renda mensal de R\$ 30.000,00, dificultando que elas tenham um setor próprio (interno) de controladoria, tendo como alternativa a controladoria terceirizada (externa).

A controladoria como principal ferramenta de gestão e controle nas MPEs teria a facilidade de interagir com os demais setores dentro da empresa, facilitando o planejamento financeiro a ser executado pelo profissional ou pelo próprio dono do negócio. O planejamento financeiro pode ser explicado como, conforme Marion (2009, p. 211) (uma) “forma [...] (de) organizar e controlar a administração para obter um planejamento que possibilita listar tomadas de decisões presumidamente necessárias”.

É possível observar que os fatores que causam falência de uma organização podem ser geridos pela controladoria no sentido de que o planejamento estratégico tem que ser feito meticulosamente, auxiliando na melhor tomada de decisão baseando-se nos dados financeiros da entidade. Ela também pode fazer parte da gestão financeira, ajudando a monitorar o fluxo de caixa e os ativos da empresa.

No estudo de caso realizado por Mendes, Kruger e Lunkes (2015), foi possível perceber o impacto positivo que a controladoria proporcionou. O estudo concluiu que “a estrutura da controladoria pode ser percebida por atributos contingenciais que consideram o

contexto do ambiente empresarial e o desempenho das empresas.” Embora este resultado tenha abordado organizações de diferentes portes, ele demonstra o impacto que a controladoria pode causar e como ela pode ser fator determinante para sobrevivência das empresas. O que pode ser refletido nas Micros e Pequenas empresas corroborando com o objetivo do presente estudo.

Geralmente em uma micro e pequena empresa quem faz o controle é o próprio empresário dono da empresa. De qualquer forma, ele exerce a função de um Controller. E o grande obstáculo desse microempresário é de perceber a importância da Controladoria e seus benefícios para seu negócio. É necessário perceber quais os benefícios que a Controladoria pode gerar perante sua implantação, conforme dito por Souza (2010, p. 46) “aumento da lucratividade; melhoria nos processos de controle de custos e despesas; geração de valor; aumento de receitas; ampliação de novos negócios; fidelização de novos clientes; e desenvolvimento de funcionários, ampliação da visão estratégica dos gestores, entre outras.”

Portanto, a Controladoria pode impactar positivamente nas organizações e mais ainda nas Micro e Pequenas empresas que precisam enfrentar as ameaças e otimizar as oportunidades e o resultado. Mas é necessário que esses micro e pequenos empresários possam reconhecer a importância da controladoria como um investimento para seu negócio, seja aperfeiçoando seu conhecimento na área ou terceirizando a atividade através de empresa especializada, a fim de atender suas demandas em períodos específicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa possibilitou compreender os principais fatores que influenciam a sobrevivência das Micro e Pequenas empresas, desde a legislação aos fatores da gestão. Na parte da legislação destaca-se o Estatuto Geral da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, no qual o governo federal incentiva as MPEs a cumprir com as obrigações trabalhistas e tributárias, além da recente Declaração de Direitos de Liberdade Econômica, que reduz a necessidade de licenciamentos para negócios de baixo risco especificados na lei.

Em relação aos fatores de gestão, sobressai-se a importância tanto do planejamento e da experiência no ramo (conhecimentos anteriores à abertura da empresa) quanto do investimento na gestão do negócio e capacitação empresarial (conhecimentos adquiridos após a abertura da empresa). Destaca-se ainda a capacidade de negociação, reduzindo custos e prolongando prazos de pagamento, e de inovação, diferenciando produtos e serviços da concorrência.

Após entender as características das MPEs e suas especificidades gerenciais e de incentivos governamentais, buscou-se entender o conceito de controladoria, suas definições e o papel do controller nas organizações. O profissional controller está sempre presente nas empresas bem-sucedidas, trabalhando próximo tanto dos mais altos níveis gerenciais quanto dos níveis operacionais e sendo um profissional multidisciplinar.

Um dos objetivos específicos mais importantes do presente trabalho foi relacionar as ferramentas da controladoria aos problemas de continuidade das MPEs, considerando que as empresas iniciantes normalmente não têm condições de manter um controller dedicado, restando-lhes como alternativa, ou próprio empresário adquirir o conhecimento necessário para exercer a função, levando a uma concentração ainda maior de funções sob responsabilidade direta do pequeno empreendedor ou, terceirizá-la, para evitar esse acúmulo de função, mas com conseqüente aumento de custos, que poderia ser reduzido diante das facilidades da tecnologia, permitindo que o controller e o empresário estejam em cidades diferentes.

O objetivo do trabalho foi demonstrar que a Controladoria pode ser uma ferramenta de apoio fundamental para Micro e Pequenas empresas, verificando-se que a função de controller certamente é útil para a sobrevivência das MPEs, pois tornaria a informação e os controles internos mais confiáveis, levando a uma tomada de decisão mais embasada e conseqüentemente uma maior chance do negócio manter-se firme e em ascensão.

As limitações financeiras das MPEs podem impedir a contratação de um controller, mesmo sendo terceirizado. Uma solução possível seria o apoio direcionado de entidades onde já são feitas ações de capacitação empresarial, como o SEBRAE, que poderiam, por meio de parcerias, conectarem o controller às microempresas com um custo reduzido. Contudo, a comprovação da efetividade desse modelo dependeria de um estudo de caso, confrontando o custo com o ganho de valor para as MPEs e a viabilidade para o profissional, sua capacidade de atendimento e a lucratividade do modelo de negócio.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, I.M. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman/ Artmed, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BORINELLI, Marcio Luiz. Tese de Doutorado. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis**. Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2006.

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. **Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado**. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm>. Acesso em: 12 Setembro 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 12 Setembro 2019.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo R. P. **Controles de gestão: Controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARVALHO, Marcelino Freitas de. **Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis – PPGCC, Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA – USP/SP. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AU56MTcuKIUJ:www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v29n2/v29n2a11.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-d>>. Acesso em: 20 setembro 2019.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista Hispeci& Lema, v. 9, p. 10-12, 2006. Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/suamario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em: 09 Setembro 2019.

COSTA, W. F.; TITO, A. L. A.; BRUMATTI, P. N. M.; ALEXANDRE, M. L. O. **Uso de Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa: Um Estudo em Produções Científicas de Turismo**. 2016. Turismo, Visão e Ação, Santa Catarina, v. 20, n.1, p. 2-28, jan/abr. 2018. Disponível em:<<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/12166>>. Acesso em: 20 setembro 2019.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, M. R. C. M. et al. **Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores: alternativas para gestão financeira**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 2004. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos04/90_Artigo%20SEGET%202.doc>. Acesso em: 12 Setembro 2019.

FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 4, Out-Dez. 2000, p.84-102. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000_086_RAUSP.pdf>. Acesso em: 20 setembro 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 19 Setembro 2019.

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1999.

GUERREIRO, Reinaldo; CATELLI, Armando; DORNELLES, João Ademir. **A controladoria sob o enfoque gecon – gestão econômica: a experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil**. Revista de Contabilidade CRC-SP. São Paulo, 1997.

HECKERT, J. B.; WILSON, J. D. **Controllership**. 2 ed. New York: Ronald Press, 1963.

LAMBERT, Tom. **Ferramentas da administração**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 15 Setembro 2019.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. **As Políticas Públicas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME): o caso de um município no interior de São Paulo**. 9º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2013. Disponível em: <http://issbrasil.usp.br/artigos/gso_8.pdf>. Acesso em 18 Setembro 2019.

MENDES, A. C. A.; KRUGER, S. D.; LUNKES, R. J. **Características Da Estrutura De Controladoria: Um Estudo Empírico Em Empresas Do Oeste Catarinense**. Contabilidade Vista & Revista, v. 28, n. 2, p. 121-140, 2 fev. 2018.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993, p.13-14 e 17.

_____. **Introdução à Controladoria**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NOGUEIRA, M. O.; OLIVEIRA, J. M. **Da Baleia ao Ornitorrinco: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras**. IPEA, Radar:

tecnologia, produção e comércio exterior, n. 25, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5241/1/Radar_n25_Da%20Baleia.pdf>. Acesso em: 19 Setembro 2019.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto. **Controladoria estratégica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 19 Setembro 2019.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Relatórios Econômicos: Brasil 2018**. Disponível em: <<https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 18 Setembro 2019.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PAES, Nelson Leitão. **Simples Nacional no Brasil: o difícil balanço entre estímulos às pequenas empresas e aos gastos tributários**. Nova economia, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 541-554, Dec. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-3512014000300541&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Setembro 2019.

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

SCHMIDT, Paulo (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman/ Artmed, 2002.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 10 Setembro 2019.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 10 Setembro 2019.

SOUZA, L.C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1 ed. (2008), 2.reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

TREINTA, F. T; Farias, J. R, Sant'Anna, A. P.; Rabelo, L. M. **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. Prod., São Paulo, v. 24, n. 3, p. 508-520, Sept. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_prod0312.pdf>. Acesso em: 20 setembro 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. Atlas. São Paulo? 1998. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/MentesEmRede/130890210-vergarasyviaconstantprojetoserelatoriosdepesquisaemadministracao>>. Acesso em: 19 Setembro 2019.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (ARTIGO)

No dia 02 do mês dezembro de 2019, reuniu-se a banca examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis (artigo) do(s) discente(s), Elion Gabriel Silva Conceição; Guilherme De Oliveira Reis; Renato Garcia Lopes. Intitulada: CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Compuseram a banca examinadora os professores, MSc. William Scoralick (Professor Orientador), MSc. Ana Maria Ferreira Gomes (Banca), MSc. Edileuza Lodato da Cunha (Banca). Após a exposição oral, os discentes foram arguidos pelos membros da banca, que ao final deliberaram pela seguinte nota 80.



Orientador(a)



Avaliador 1



Avaliador 2

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

C744c Conceição, Elion Gabriel Silva
Controladoria como ferramenta de sobrevivência de
Micro e Pequenas Empresas / Elion Gabriel Silva
Conceição. Manaus : [s.n], 2019.
19 f.: il.; 30 cm.

TCC - Graduação em Ciências Contábeis -
Bacharelado - Universidade do Estado do Amazonas,
Manaus, 2019.

Inclui bibliografia
Orientador: William Scoralick

1. Controladoria. 2. Micro e Pequenas . 3.
Ferramentas de Gestão. I. William Scoralick (Orient.). II.
Universidade do Estado do Amazonas. III. Controladoria
como ferramenta de sobrevivência de Micro e Pequenas
Empresas

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

R375c Reis, Guilherme de Oliveira
Controladoria como ferramenta de sobrevivência de
Micro e Pequenas Empresas / Guilherme de Oliveira Reis.
Manaus : [s.n], 2019.
19 f.: il.; 30 cm.

TCC - Graduação em Ciências Contábeis -
Bacharelado - Universidade do Estado do Amazonas,
Manaus, 2019.
Inclui bibliografia
Orientador: William Scoralick

1. Controladoria. 2. Micro e Pequenas . 3.
Ferramentas de Gestão. I. William Scoralick (Orient.). II.
Universidade do Estado do Amazonas. III. Controladoria
como ferramenta de sobrevivência de Micro e Pequenas
Empresas

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

L864c Lopes, Renato Garcia
 Controladoria como ferramenta de sobrevivência de
 Micro e Pequenas Empresas / Renato Garcia Lopes.
 Manaus : [s.n], 2019.
 19 f.: il.; 30 cm.

 TCC - Graduação em Ciências Contábeis -
 Bacharelado - Universidade do Estado do Amazonas,
 Manaus, 2019.
 Inclui bibliografia
 Orientador: William Scoralick

 1. Controladoria. 2. Micro e Pequenas . 3.
 Ferramentas de Gestão. I. William Scoralick (Orient.). II.
 Universidade do Estado do Amazonas. III. Controladoria
 como ferramenta de sobrevivência de Micro e Pequenas
 Empresas

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463