

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO e CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ESTUDO SOBRE A CONTROLADORIA: SUA IMPORTANCIA PARA AS PEQUENAS  
EMPRESAS

Carolina Amaral

Cuiabá-MT

2017

Carolina Amaral

**ESTUDO SOBRE A CONTROLADORIA: SUA IMPORTANCIA PARA AS  
PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso como requisito parcial para a conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Professor Orientador Adão Ferreira da Silva

CUIABÁ

2017

Carolina Amaral

Estudo Sobre a Controladoria: Sua Importância Para as Pequenas Empresas

Monografia defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela banca examinadora  
constituída pelos professores:

---

Prof. Ms. Adão Ferreira da Silva

Orientador

---

Prof. Ms. Mônica Campos Silva

Membro

---

Prof. Ms. Ney Mussa de Moraes

Membro

## **DEDICATÓRIA:**

Dedico este trabalho a toda a minha família e amigos que me apoiaram e tiveram paciência comigo, e em especial dedico ao meu namorado João que me ajudou, encorajou e apoiou durante todo o processo.

## **RESUMO:**

Desde a sua origem, a controladoria vem sendo utilizada como um instrumento gerador de diversos benefícios para a gestão de grandes empresas, desta forma, o presente trabalho visa estudar a controladoria e identificar os benefícios que a sua implantação também pode trazer às empresas de pequeno porte no Brasil, analisando se essa implantação seria de fato benéfica para as mesmas. Para alcançar este objetivo utilizou-se a técnica de pesquisa bibliográfica referente ao início da controladoria, as suas aplicações, conceitos, vantagens e possíveis desvantagens, bem como sobre as empresas de pequeno porte e suas particularidades. Utilizou-se também a técnica de estudo de caso para melhor visualização, em que uma empresa de pequeno porte da cidade de São Paulo – SP respondeu a um questionário referente ao seu controle interno, demonstrando a sua ineficácia e necessidade de melhoras. Através destes meios, concluiu-se que a controladoria é mais do que apenas um departamento, sendo muito eficaz e necessária para o desempenho de qualquer empresa, inclusive as de pequeno porte, tendo em vista que as desvantagens em sua implantação são mínimas frente as suas inúmeras vantagens.

**Palavras-Chave:** Controladoria, Empresas de Pequeno Porte, Vantagens.

## **LISTA DE FIGURAS:**

GRÁFICO 1 - Participação das MPEs no PIB, Brasil 1985 - 2011.....	13
GRÁFICO 1 - Participação das empresas no PIB do setor indústria, Brasil - 2011.....	13
GRÁFICO 3 - Número de MPEs nos setores de comércio e serviços, Brasil – 2011.....	14
GRÁFICO 4 - Empregos gerados pelas MPEs no setor de serviços, Brasil – 2011. ....	14
GRÁFICO 5 - Empregos gerados pelas MPEs no setor comércio, Brasil - 2011.....	14
GRÁFICO 6 - Remuneração do setor de comércio pago pelas MPEs, Brasil – 2011.....	15

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. PEQUENAS EMPRESAS.....	09
2.1. CONCEITO.....	09
2.2. IMPORTANCIA E BENEFICIOS NO BRASIL.....	10
2.2.1. SIMPLES NACIONAL.....	10
2.2.2. SEBRAE.....	11
3. CONTROLADORIA.....	16
3.1. ORIGEM E HISTÓRIA.....	16
3.2. CONCEITO.....	17
3.3. O CONTROLLER.....	19
3.4. ESTRUTURA, VANTAGENS E POSSÍVEIS DESVANTAGENS.....	22
3.5. ETAPAS DA CONTROLADORIA.....	29
4. ESTUDO DE CASO E RESULTADOS.....	32
4.1. METODOLOGIA.....	32
4.2. ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.3. RESULTADOS.....	35
5. CONCLUSÃO.....	39
6. REFERÊNCIAS.....	41
7. APÊNDICE.....	43

## **1. Introdução:**

A ciência contábil apresenta diversas áreas de estudo e atuação, sendo considerada um dos cursos de maior utilidade para a formação profissional e para a compreensão do mundo. Sua utilização apenas como uma ferramenta de elaboração de demonstrativos contábeis obrigatórios é, hoje em dia, considerada uma falha irreversível, pois se utilizada plenamente é capaz de melhorar a situação e gestão de uma empresa de forma inimaginável.

Desta forma, as empresas necessitam, atualmente, de uma boa administração, contabilidade, controle interno e planejamento para se manterem no mercado e obterem lucro, e por isso encontram a cada dia mais dificuldade em realizar estas funções simultaneamente de forma eficaz. Devido a essa dificuldade a controladoria surgiu como uma área de conhecimento buscando auxiliar nas gestões tanto na área pública quanto privada.

Este trabalho objetiva o estudo da importância desta controladoria na gestão de empresas de pequeno porte do setor privado, questionando se ela seria de fato benéfica e necessária, visto que possuem necessidades e possibilidades gerenciais únicas.

Desta forma é necessário analisar a importância da controladoria no sistema de gestão destas pequenas empresas e avaliar suas vantagens e desvantagens, comparando, ao final, os resultados.

Os métodos de procedimentos utilizados foram: histórico e comparativo. Onde por meio do histórico foi investigada toda a evolução da controladoria até os tempos atuais e através do comparativo foram realizadas comparações para obter o resultado pretendido. Já o método técnico de pesquisa utilizado foi a documentação indireta, onde o conhecimento para a condução e conclusão do tema foi adquirido através de documentos e bibliografia como livros, revistas, artigos e sites. Também se utilizou o método de estudo de caso através da aplicação de questionário em uma empresa de pequeno porte, com o intuito de verificar as vantagens e desvantagens da implantação da controladoria na referida empresa.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções distribuídas em sequência, desta forma, facilitando a compreensão.

Na primeira seção deste trabalho é exposta a caracterização do problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa.

A segunda seção apresenta a importância e definição das empresas de pequeno porte, demonstrando os seus benefícios e as suas obrigações.

A controladoria é conceituada na terceira seção, onde será demonstrado o seu surgimento, a sua importância e os benefícios trazidos pela sua implantação.

Na quarta seção é apresentado um estudo de caso feito com uma empresa de pequeno porte da cidade de São Paulo, demonstrando a metodologia utilizada e os resultados encontrados.

E, por fim, na quinta seção é feita a conclusão, em que serão expostos os resultados do trabalho e as considerações finais.

## 2. Pequenas Empresas:

### 2.1. Conceito:

Também conhecidas como empresas de pequeno porte, e abreviadas como EPP, foram originadas através da evolução natural da produção e circulação de bens e serviços. Por serem produtoras e geradoras de riqueza, criou-se a necessidade de sua própria legislação e integração na economia do país.

São conceituadas segundo a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 conforme abaixo:

Art 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, 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:

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, 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).

No entanto, este conceito foi atualizado através da Lei Complementar nº 155/2016, publicada no Diário Oficial da União em 28 de outubro de 2016, alterando o seguinte:

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Desta forma, observa-se que apesar da concepção das pequenas empresas evoluir e de aumentarem a sua relevância no país ao longo dos anos, elas são empreendimentos que surgiram para ajudar a economia e mercado brasileiro, sendo cada vez mais importantes na estrutura capitalista atual.

## 2.2. Importância e Benefícios no Brasil:

As pequenas empresas são de extrema importância na dinâmica da economia de um país, são estimuladoras dos mercados e geradoras de oportunidades e empregos, mesmo em situações de crise econômica. Para Carvalho (1999) as pequenas empresas são as que possuem o maior potencial de crescimento em qualquer ramo, desde que sejam eficientes, ágeis e flexíveis.

No Brasil existe um grande número de pequenos empreendimentos que lutam diariamente para lucrar ou muitas vezes apenas para conseguir sobreviver. Isso se deve a grande concorrência existente no país e a alta carga tributária que as empresas e o povo enfrentam diariamente. Para ajudar as pequenas empresas na questão tributária, foi criado um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável a elas: o Simples Nacional.

### 2.2.1. Simples Nacional:

O Simples Nacional foi previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), é administrado por um Comitê Gestor composto por 08 (oito) integrantes: 04 (quatro) da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), 02 (dois) dos Estados e do Distrito Federal e 02 (dois) dos Municípios.

Para poder ingressar no Simples Nacional é necessário o cumprimento das condições abaixo:

- 1- Enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- 2- Cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- 3- Formalizar a opção pelo Simples Nacional.

O Simples Nacional é facultativo, porém imutável para todo o ano-calendário. Abrange os tributos: IRPJ (Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), PIS/Pasep (Programa de Integração Pessoal e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público), Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), ISS (Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza)

e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP); e o recolhimento destes tributos é mediante documento único de arrecadação – DAS (que possui prazo de recolhimento até o dia 20 [vinte] do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta). Ele possui apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais, e também gera as empresas a disponibilidade de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e para constituição do crédito tributário.

O Simples Nacional é dividido em faixas, assim quanto mais a empresa fatura, mais aumenta a sua alíquota de imposto. Esta alíquota é um percentual ou valor fixo usado para o cálculo do valor de um tributo, e são definidas pelo governo, segundo o faturamento da empresa no último ano.

Por ser facultativo para as empresas, o Simples Nacional apresenta vantagens e desvantagens. Suas maiores vantagens são: a arrecadação única de 08 (oito) tributos por meio de uma só alíquota (taxação); o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) passa a ser o identificador único da inscrição da empresa para todas as instâncias (federal, estadual, municipal); a contribuição de 20% (vinte por cento) do INSS Patronal na Folha de Pagamento passa a ser dispensável gerando uma redução de custos trabalhistas; e gera maior facilidade no processo de contabilidade. Já as suas maiores desvantagens são: as empresas que optam pelo Simples Nacional não possibilitam a seus clientes aproveitar créditos de impostos, ou seja, recolher parte desse valor de volta; e é calculado com base no faturamento anual, em vez do lucro, portanto a empresa terá que pagar impostos mesmo no caso de prejuízo no período.

As pequenas empresas também recebem apoio de entidades que buscam auxiliá-las com o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social do país como o Sebrae.

### 2.2.2. SEBRAE:

Em 1972 surgiu o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com o propósito de estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento do Brasil. Ele é uma entidade sem fins lucrativos que oferece cursos e palestras, visando promover o desenvolvimento e empreendedorismo das referidas empresas, mostrando aos milhões de micro e pequenos empresários os benefícios de obter e manter um negócio formal, apontando

alternativas e resultados, objetivando facilitar o acesso aos serviços financeiros, à tecnologia e ao mercado, focando-se sempre na competitividade empresarial. Também atua na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Segundo pesquisas do próprio Sebrae, o empreendedorismo vem crescendo muito no país nos últimos anos, sendo fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, como também sua participação na economia.

Em 2014 foi estimado pelo Sebrae cerca de 09 (nove) milhões de Micro e Pequenas Empresas no Brasil, representando mais da metade dos empregos formais, demonstrando assim a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte. Isoladamente, uma empresa representa pouco, mas juntas elas são fundamentais para a economia nacional, não sendo possível pensar no desenvolvimento do país sem as mesmas.

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte também denominadas por Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm adquirindo, nestes últimos 30 (trinta) anos, uma importância crescente no país, pois é incontestável a relevância do papel socioeconômico que estas empresas desempenham. Os dados da pesquisa elaborada pelo Sebrae a seguir expostos contribuem para o entendimento de tal afirmativa:

- Em 1985, o IBGE calculou em 21% (vinte e um por cento) a participação dos pequenos negócios no PIB, porém desde então não houve mais atualizações nesse indicador, devido a isto, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas para avaliar a evolução do indicador, utilizando a mesma metodologia, e o resultado encontrado foi de que o percentual em 2001 cresceu para 23,2% (vinte e três inteiros e dois décimos por cento), já em 2011 atingiu 27% (vinte e sete por cento) conforme GRAF. 1. Sendo que os serviços e comércio representaram, em 2011, 19% (dezenove por cento) do valor adicionado (PIB), enquanto a indústria totalizava 7,8% (sete inteiros e oito décimos por cento) - somando mais de um quarto do Produto Interno Bruto brasileiro;

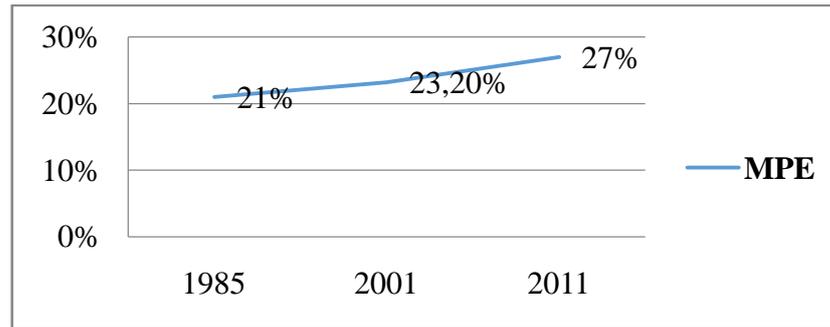


GRÁFICO 2 – Participação das micro e pequenas empresas no Produto Interno Bruto, Brasil 1985 – 2011.

Fonte: SEBRAE, 2011.

- As Micro e Pequenas Empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% [cinquenta e três inteiros e quatro décimos por cento] do PIB deste setor), elas contribuem em 22,5% (vinte e dois inteiros e cinco décimos por cento) do PIB do setor da indústria, conforme GRAF. 2, se aproximando das médias empresas (24,5% [vinte e quatro inteiros e cinco décimos por cento]), e no setor de serviços mais de um terço da produção nacional (36,3% [trinta e seis inteiros e três décimos por cento]) têm origem nos pequenos negócios;

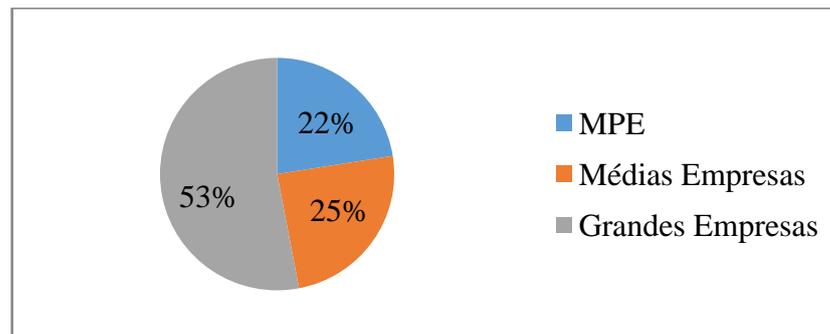


GRÁFICO 3 – Participação das empresas no PIB do setor de indústria, Brasil – 2011.

Fonte: SEBRAE, 2011

- Em relação ao número de empresas as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% (noventa e oito por cento) e 99% (noventa e nove por cento) do total de empresas formalizadas, conforme GRAF. 3;

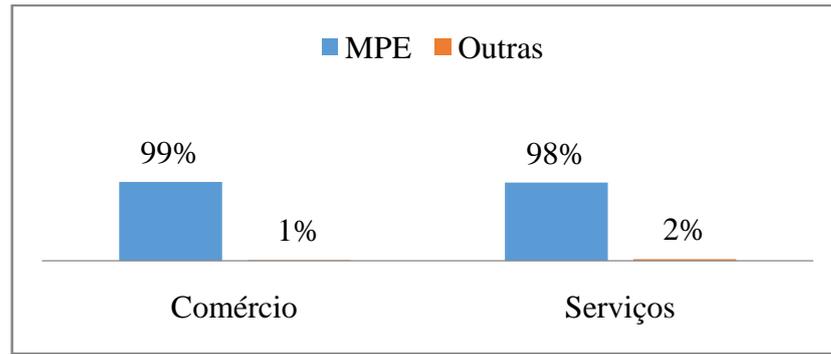


GRÁFICO 4 – Número de micro e pequenas empresas nos setores de comércio e serviços, Brasil – 2011.

Fonte: SEBRAE, 2011.

- Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% (quarenta e quatro por cento) dos empregos formais em serviços (GRAF. 3), e aproximadamente 70% (setenta por cento) dos empregos gerados no comércio (GRAF. 4); e

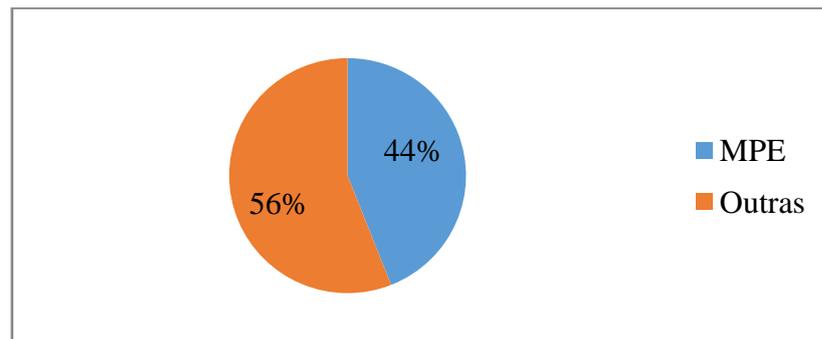


GRÁFICO 5 – Empregos gerados pelas micro e pequenas empresas no setor de serviços, Brasil – 2011.

Fonte: SEBRAE, 2011.

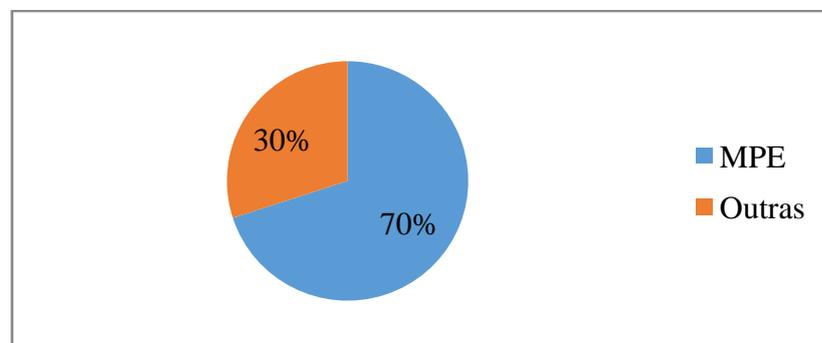


GRÁFICO 6 – Empregos gerados pelas micro e pequenas empresas no setor comércio, Brasil - 2011.

Fonte: SEBRAE, 2011.

- Cerca de 50% (cinquenta por cento) das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011 por MPE, conforme GRAF. 5.

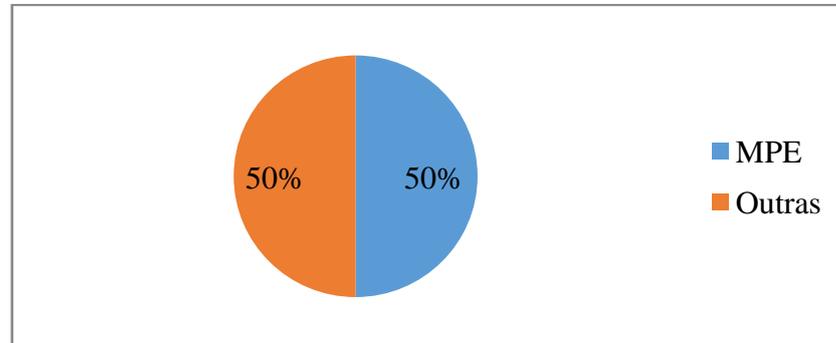


GRÁFICO 7 – Remuneração do setor de comércio pago pelas micro e pequenas empresas, Brasil – 2011.  
Fonte: SEBRAE, 2011.

Desta forma observa-se que mesmo considerando o contexto adverso, as pequenas empresas continuam gerando empregos, renda e não perdem a esperança em cenários melhores. Portanto, o grande esforço da instituição e seus parceiros é o de contribuir para que esse ânimo empreendedor ganhe fôlego e resulte em significativos aumentos da taxa de sobrevivência empresarial.

Sendo assim, mesmo que o capitalismo moderno possua a característica de fortemente tender a concentrar-se em grandes empresas, o lugar das Pequenas Empresas está garantido em atividades como serviços e comércio, onde economias de escala, não são tão relevantes quanto em atividades industriais. Para isso as atividades do Sebrae e as vantagens do Simples Nacional se fazem cada vez mais essenciais.

Destaca-se que uma palavra fundamental quando se fala de negócio é “planejamento”, mas infelizmente grande parte das pequenas empresas não tem a cultura de planejamento estratégico para o desenvolvimento do negócio, sendo que os motivos para isso variam desde o desconhecimento até a simples descrença na melhora que este planejamento pode trazer. Como esta falha pode facilmente trazer um fim precoce às empresas, é necessário analisar como planejar, executar e controlar todas as etapas da gestão da empresa, e não há melhor ferramenta para este auxílio do que a controladoria.

### 3. Controladoria:

#### 3.1. Origem e História:

Os últimos cinquenta anos foram marcados por impactantes e velozes mudanças em todo o mundo, desde a abertura ao público para a internet, até mesmo o nascimento dos telefones celulares, que estão a cada dia tomando o lugar dos telefones fixos. São inúmeras inovações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, com reflexos diretos nas organizações influenciadas por mudanças na economia, criando-se assim, um mercado concorrencial em nível global.

Devido à globalização, ritmo acelerado do mundo e expansão do mercado as empresas passaram a requerer resultados melhores e concretos para se consolidarem no mercado. A controladoria surgiu, então, no início do século XX nos Estados Unidos através do crescimento e desenvolvimento organizacional das empresas e da posterior formação de grandes organizações, aumentando, conseqüentemente, a complexidade de suas atividades.

No Brasil a controladoria só foi surgir a partir do momento em que as grandes empresas dos Estados Unidos viram no Brasil um mercado capaz de gerar lucro e deste modo instalaram-se as primeiras empresas multinacionais, com profissionais americanos com a função de dirigir as filiais, para que assim fossem repassadas informações e normas para o desenvolvimento e utilização correta desta ferramenta.

Pode-se dizer que ela surgiu devido à necessidade de um maior controle sobre as entidades, criando assim o setor da Controladoria, reunindo os custos, orçamentos e planejamento estratégico. Desta forma, Ricardino (2005, p. 167) demonstra que:

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

No Brasil, a controladoria foi inserida tanto no setor público quanto no privado. No setor público ela aproxima-se de uma auditoria interna e é chamada de “Controle Interno”, sua função é identificar as inexactidões das aplicações e impor as correções necessárias. Já no

setor privado a controladoria é vista como auxiliar ao processo de tomada de decisões, atribuindo o nome “Controller” ao profissional que desenvolve suas atividades, a sua maior função é contribuir para a redução dos riscos das decisões dos gestores da empresa.

De acordo com Tung (2001, p. 83):

A palavra controller não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, controller ou comptroller designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do controller.

Desta forma, por ser uma área relativamente nova e pela sua constante evolução e melhoria, é necessário e importante que a controladoria seja conceituada neste trabalho e tenha a sua estrutura demonstrada.

### 3.2. Conceito:

Segundo Oliveira (1998, p. 19): “Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais”. Assim, ela pode ser conceituada como os mecanismos ou instrumentos de auxílio ao processo de gestão, sendo capaz de contribuir para que sejam tomadas as melhores decisões, pois visa assessorar os gestores no processo de planejamento, execução e controle, gerenciando o sistema de informações e coordenando os esforços na busca de melhoria em todas as áreas da empresa. Sua missão é a integração de todas estas áreas, com o objetivo de otimizar o resultado global, encontrando os pontos mais frágeis e buscando a melhor alternativa para resolvê-los.

A controladoria consiste em um conjunto de doutrinas e conhecimentos relacionados à gestão econômica e pode ser conceituada como órgão administrativo, com missão, funções e princípios definidos pela empresa, ou como área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos e métodos oriundos de outras ciências. Ela também possui o objetivo de demonstrar a visão, meta e missão da empresa, e de repassar informações de

relevância que possibilite os gestores a elaborar um planejamento estratégico, os auxiliando no processo de tomada de decisão, conforme Catelli (2001, p. 344) afirma:

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando, a tomarem decisões ótimas.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como órgão administrativo com missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Logo, a controladoria não é simplesmente um departamento ou uma função, trata-se mais de um ramo de conhecimento propriamente dito, uma vez que possui um corpo de doutrinas e conhecimentos amplos em relações as gestões econômicas. Muitas vezes requerendo mudanças filosóficas, comportamentais e culturais dos gestores e de toda instituição.

Em razão destes entendimentos, a controladoria pode ser conceituada como uma evolução da contabilidade no que se refere aos aspectos gerenciais, uma vez que analisa de todas as formas possíveis e apresenta soluções para os problemas referentes à produção de bens e serviços.

Como órgão administrativo, a controladoria possui o objetivo de sugerir informações úteis para que os gestores possam tomar as decisões empresariais que cabem a eles. Essas informações devem resultar dos levantamentos necessários feitos pela controladoria para a geração de dados confiáveis.

Os autores Nascimento e Reginato (2010, p. 02) explanam que:

É nesse sentido que a Controladoria deve ser entendida como um ramo do conhecimento, pois deve apropriar-se de conhecimentos oriundos da psicologia, da antropologia, da administração, da economia, das teorias de sistemas e decisões, entre outras teorias, sempre no sentido de entender da melhor forma os modelos decisórios, o ambiente cultural da organização, bem como os problemas de decisão nos quais ela está envolta, assim como as suas necessidades de proteção quanto à qualidade da informação divulgada a qualquer que seja o seu usuário.

Analisando esta citação, é possível perceber como a controladoria necessita de diversas áreas de conhecimento para demonstrar o seu verdadeiro poder, sendo que quanto maior a área de conhecimento do setor de controladoria maior será o benefício que ela trará ao usuário.

### 3.3. O Controller:

Controller é o profissional encarregado do departamento de controladoria, ou seja, o responsável por gerenciar um eficiente sistema de informações que supra a necessidade dos gestores, bem como por manter o foco nos planejamentos e orçamentos traçados pela organização, visando sempre evitar eventuais problemas, alcançar resultados satisfatórios nas atividades desenvolvidas e auxiliar a definir possíveis rumos da empresa. Segundo Nakagawa (1993) ele geralmente acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações.

O controller possui a tarefa de manter os gestores de cada área, bem como o gestor geral da empresa, informados sobre os rumos que eles devem ou não tomar e quais caminhos seriam mais ou menos benéficos para a empresa como um todo, zelando pela sua continuidade.

Nas empresas, ele é o profissional mais consultado pelos gestores para se obter orientações em relação ao controle e direção das atividades, tendo em vista ser o responsável pelo sistema de informações da empresa. Ressalta-se que mesmo o controller sendo tão importante, não é atribuição dele dirigir a organização, pois tal função cabe aos gestores, entretanto é de sua competência mantê-los sempre informados precisamente sobre os eventos passados, o desempenho atual da empresa e seus possíveis rumos para o futuro.

Os conhecimentos em geral exigidos para o desempenho das funções de controller, segundo os autores Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), são:

- Contabilidade e finanças: É de extrema importância para um controller, tendo em vista que ele necessitará prover e interpretar informações sobre os aspectos econômicos, financeiros e físicos do patrimônio da instituição, assim como as suas possíveis mudanças. Este conhecimento compreende os registros, as demonstrações, as análises, os diagnósticos e os prognósticos, por meio formal através de relatos, pareceres, tabelas, planilhas, dentre outros meios;

- Sistemas de informações gerenciais: assim como o anterior, este conhecimento também é muito importante para o controller, sendo necessário para auxiliar os gestores da empresa na consolidação do tripé básico de sustentação da instituição (quantidade, produtividade e participação). Também gera inúmeros outros benefícios para a empresa como a redução nos gastos das operações, acesso as informações de forma eficiente, melhor produtividade setorial e global, serviços realizados e oferecidos com melhor produtividade, tomada de decisões mais eficazes, estrutura organizacional superior e melhor capacidade de improvisação, desta forma podendo lidar melhor com acontecimentos não previstos, dentre outras situações;

- Tecnologia de informação: é extremamente necessária para que o controller mantenha-se sempre atualizado e obtenha o maior desempenho, pois se trata dos recursos de informação da empresa, ou seja, o conjunto de todas as atividades e suas respectivas soluções providas por meio da computação que buscam a produção, armazenamento, segurança, acesso, uso e transmissão das informações;

- Aspectos legais de negócios e visão empresarial: são conhecimentos importantes ao controller, pois ele estará lidando com diversas informações referentes à empresa, sendo necessário conhecer as legislações que regem a atividade no país e os melhores rumos a serem tomados, desta forma sabendo antecipadamente quais caminhos são permitidos ou proibidos, podendo encontrar a saída mais econômica dentro da legalidade; e

- Métodos quantitativos: tal conhecimento é importante, uma vez que empregando uma análise matemática e exigindo uma grande amostragem de dados, os resultados destas informações jogam luz sobre diferenças estatisticamente significativas.

Estes conhecimentos permitem ao controller uma visão muito ampla e qualificada das rotinas e controles necessários em cada tipo de instituição, permitindo que o mesmo

auxilie os gestores nas tomadas das melhores decisões, bem como gere uma cooperação mútua entre todos os setores.

Nascimento e Reginato (2010) também listaram alguns dos principais atributos necessários ao controller, conforme elencados abaixo:

- Capacidade de liderança: é a qualidade que permite ao controller liderar os setores, os unindo em busca da sinergia na instituição;

- Ética profissional: é extremamente necessária, tendo em vista que o controller deve seguir o conjunto de normas éticas no exercício de seu trabalho;

- Capacidade de comunicação e de poder de síntese: o controller deve possuir uma facilidade em se comunicar de forma resumida se concentrando nas partes mais importantes, tendo em vista que precisará demonstrar brevemente as suas sugestões para os gestores;

- Inclinação para a cooperação e para a disponibilização: o controller deverá estar predisposto a cooperar e se disponibilizar para as atividades que tragam benefícios para a empresa;

- Imparcialidade, ponderação e discrição: são atributos muito importantes para o controller, pois o mesmo deve ser imparcial para nunca tomar decisões baseado em preferências pessoais, ponderado para examinar todas as possibilidades atentamente, e discreto, não chamando atenção para si;

- Visão sistêmica: é importante para que o controller possa localizar e identificar determinados fatores e suas ligações no sistema;

- Capacidade de persuasão: é necessária para que o controller possa persuadir os gestores a tomarem as decisões que trarão mais benefícios à empresa;

- Visão crítica: este atributo permite ao controller analisar e avaliar as múltiplas facetas de determinada situação, podendo assim, compreendê-la plenamente e encontrar a melhor saída; e

- Consciência de suas próprias limitações: é a característica necessária para que o controller não aceite tarefas que não será capaz de cumprir, bem como não se sobrecarregue e prejudique-se.

Desta forma, verificamos que o controller precisa de muitos atributos para poder exercer completamente a sua função em desenvolver um sistema organizado que compreenda as contas, registros, políticas e procedimentos capazes de fornecer informações passíveis de análises e interpretações para auxiliar os gestores nas suas tomadas de decisões, se mantendo fiel aos objetivos e metas da empresa.

Portanto, conclui-se que o cargo de controller é de extrema importância para uma instituição, tendo em vista que o mesmo deverá fornecer informações sobre o desempenho da mesma e fortalecer o seu controle interno através da definição de padrões, monitoração dos processos de planejamento e elaboração do orçamento, bem como visar o equilíbrio organizacional, evitando desperdícios, excessos e possibilidade de fraudes, e é devido a isto que o profissional a exercer o cargo deve possuir uma vasta gama de atributos e conhecimentos como citado acima.

#### 3.4. Estrutura, Vantagens e Possíveis Desvantagens:

Para visualizar as diversas vantagens resultantes da implantação da controladoria, bem como a existência de possíveis desvantagens, se faz necessário demonstrar sua estrutura.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88) entendem que:

A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores de área.

Deste modo, para os dois autores já citados, é evidente a importância da controladoria, uma vez que, através dela os empreendedores recebem o conhecimento necessário para a tomada de decisões, e colaboração suficiente para a obtenção da eficácia no aspecto econômico em suas áreas, assegurando o êxito empresarial através da coordenação precisa dos esforços dos gestores.

Segundo Heckert e Wilson (1963), a controladoria possui algumas funções básicas geralmente atribuídas a ela, conforme abaixo:

- A supervisão da contabilidade geral, incluindo em seu escopo a contabilidade de custos, a auditoria, os impostos, os seguros e as estatísticas: é esta função que gera informações mais fidedignas, mais confiança nas decisões que serão tomadas e um maior controle sobre os departamentos, demonstrando ser de extrema importância para qualquer empresa, tendo em vista que são essas informações que possibilitam uma melhor gestão; e

- As aplicações da função contábil para a resolução de problemas administrativos futuros: esta função demonstra quão necessária e vantajosa a controladoria é para as empresas, tendo em vista que, ela permite que a empresa melhore em todas as áreas. Pode fazer com que cada empregado tenha uma conduta correta em conformidade com a empresa; os departamentos funcionem com menos riscos de erros e fraudes; a empresa siga sempre de acordo com a sua missão e objetivos; e o sistema de informações, planejamento e controle sejam feitos corretamente, proporcionando um conhecimento fundado e sólido para o controller, gerando, assim, informações úteis para que o gestor possa tomar as melhores decisões para a empresa.

Sendo assim, em razão do cargo que ocupa, o controller possui uma visão ampla da instituição, enxergando os obstáculos como um todo e por isso desempenha uma função única nas empresas, pois é ele quem organiza e reporta todos os dados relevantes, exercendo uma influência indispensável para a tomada de decisões, uma vez que, por sua causa os gestores tomam decisões mais precisas e consistentes. Desta forma, também entende Nakagawa (1993, p. 13):

Os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e conscientes com a missão e objetivos da empresa.

Segundo Kanitz (1976, p. 5):

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetária, ou ambas.

Cada membro de uma empresa possui uma missão para com ela e ao cumpri-la corretamente contribuirá na geração de lucros para a instituição. A missão do controller é árdua, pois está em fazer com que os gestores cumpram com êxito as suas próprias missões, coordenando os esforços de cada membro para um resultado global e sinérgico.

Desta forma, cabe ao controller assessorar e administrar toda uma série de informações, e junto com os gestores do processo, decidir pela melhor alternativa economicamente, ou seja, visando sempre o menor custo e o maior aproveitamento. Logo, o controller zela pela continuidade da empresa, fazendo com que as atividades desenvolvidas em conjunto com os gestores, tornem-se melhores do que se fossem feitas individualmente.

Também compartilham deste entendimento Mosimann e Fisch (1999, p. 89) que afirmam:

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

A controladoria é responsável por fornecer dados e informações relevantes e fidedignos, planejar e pesquisar de forma eficaz, e mostrar à administração os pontos de estrangulamento, isto é, os componentes que limitam o desempenho ou capacidade do sistema, que estão ocorrendo ou poderão vir a ocorrer, e que sejam capazes de colocar em risco a rentabilidade da empresa.

Desta forma, a controladoria precisa estar presente em todas as etapas e atividades empresariais, desde o planejamento inicial até o resultado final, incluindo neste a análise do processo.

Os sistemas abaixo expostos são primordiais para a controladoria, devendo esta, implementá-la na instituição o mais rapidamente, para que desta forma consiga desempenhar o seu trabalho com maior eficácia e precisão:

- Sistema de Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc., fazendo com que a empresa não corra riscos financeiros, uma vez que tudo já estará previsto e controlado,

desde a provisão para créditos de liquidação duvidosa até férias e licenças dos seus empregados;

- Sistema de Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas. Logo, permite saber a quantidade de responsabilidade que poderá dispor aos empregados, podendo assim promovê-lo ou não. Também permite conhecer a conduta dos seus empregados e meios para motivá-los no desempenho das suas funções, gerando mais produtividade;

- Sistema de Coordenação: tem como objetivo coordenar os esforços de todas as áreas, mantendo todos informados e gerando a aceitação dos planos mais econômicos e eficazes, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções;

- Sistema de Avaliação: possui o objetivo de interpretar acontecimentos e fatores, e avaliar os resultados de cada área de responsabilidade, avaliando, desta forma, o desempenho gerencial;

- Sistema de Planejamento: possui a responsabilidade de verificar e determinar se os planos são consistentes e/ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para a avaliação posterior. Visa analisar os planos em si, para determinar, se destes planos a instituição tomará algum proveito financeiro de curto ou longo prazo ou se poderá vir a gerar mais prejuízos no decorrer do tempo. Assim, pode-se dizer também que o sistema de planejamento analisa os riscos dos planos;

- Sistema de Acompanhamento: pode-se considerá-lo como uma continuação do sistema de planejamento, pois se trata da verificação contínua da evolução dos planos traçados, com o objetivo de corrigir as possíveis falhas e revisar o planejamento. Logo, caso alguns dos planos em andamento estejam caminhando para um futuro prejuízo ou não estejam dando o desempenho esperado, este sistema trata de corrigir estas falhas e revisar o planejamento, para que os planos em andamento gerem os efeitos devidos.

Tendo em vista que o controller é o responsável pela execução da controladoria e implementação dos sistemas acima mencionados, o mesmo terá como uma de suas principais missões zelar pela continuidade da empresa, simultaneamente com a busca da otimização das atividades por ele desenvolvidas em conjunto com os gestores.

Não há uma forma padrão para se implantar a controladoria em uma instituição, sendo necessário apenas a intenção e posterior decisão da alta direção, pautada em análise técnica, em de fato implementá-la. Ressalta-se que é de extrema importância respeitar as características da entidade, e considerar a cultura de cada organização, evitando-se interferências que possam causar atritos entre os membros da equipe. Portanto, é necessário que haja análise e planejamento de como serão implementadas as ações; identificação e divulgação dos benefícios a todos os envolvidos; e capacitação e treinamento de todos os funcionários.

Ao analisarmos as vantagens trazidas às empresas pela controladoria, é possível afirmar que há uma grande diferença entre os resultados de uma empresa que possui a controladoria em sua estrutura auxiliando na gestão econômica, e os resultados daquela que não possui. Pois a organização sem a controladoria apresentaria resultados não satisfatórios, falta de sinergia nos setores e grandes oportunidades perdidas.

As desvantagens possivelmente trazidas pela sua implantação são poucas se comparadas aos benefícios, tendo em vista serem as relacionadas à sua estruturação, como a contratação de pessoal capacitado, preparação do local em que se situará o departamento de controladoria, e principalmente a conscientização de todos os funcionários e gestores da empresa sobre os benefícios e necessidade da controladoria.

Também é importante citar os objetivos necessários para que a controladoria consiga cumprir a sua missão em relação à empresa, conforme abaixo:

- Motivar a eficácia organizacional de todos os setores e da empresa como um todo;
- Auxiliar a integrar os centros de responsabilidade; e
- Possibilitar uma gestão econômica.

Desta forma, observa-se que estes objetivos visam a integração de todas as áreas da instituição com a finalidade de obter uma eficácia organizacional e gestão econômica.

Para alcançar os objetivos já mencionados e cumprir a sua missão, as ferramentas básicas da controladoria mais utilizadas nas empresas, independentes de seus portes, segundo Garcia (2010), costumam ser:

- Sistemas de informação contábil: é a base conceitual que auxilia a empresa na utilização das melhores técnicas e análises para gerar informações, resultando na elaboração das demonstrações contábeis, identificando os acontecimentos no patrimônio líquido e auxiliando no processo de tomada de decisões dos gestores.

- Sistemas integrados de gestão: o controller e a controladoria no decorrer do exercício de suas funções acabam por obter incontáveis informações, fazendo com que os momentos em que o mesmo fosse lidar com estes dados e informações colhidas gerassem um trabalho de extrema dificuldade e lentidão. Para aumentar exponencialmente a eficiência da controladoria foram criados os Sistemas Integrados de Gestão, que possuem o objetivo de informatizar todos os processos de uma instituição, sendo conhecidos também pela sigla ERP (Enterprise Resources Planning). Após o recebimento de todas as informações a controladoria por meio de mecanismos precisos, reúne todos os dados para criar simulações e demonstrações, com a finalidade de gerir o corpo de gestores de forma concreta. A capacidade de arquivar dados relevantes e informações diárias da organização faz esta ferramenta imprescindível para qualquer instituição que queira um setor de controladoria. A contabilidade isoladamente não gera informações suficientes para que a atividade da controladoria possa ser exercida com toda sua eficiência, isto porque a função da controladoria é atuar na compreensão global da empresa, deste modo é necessário o esforço de todos os setores na alimentação de um sistema informatizado que trará mais facilidade e celeridade no desempenho da função da controladoria, reunindo e transmitindo informações aos gestores para as tomadas de decisões. Desta forma, a contabilidade será alimentada também pelas informações geradas nas outras áreas, sejam elas financeiras, recursos humanos, de estoques, etc., sendo possível apenas ao se utilizar um sistema informatizado que englobe as operações de todas as áreas da empresa.

- Sistemas de controles internos: são os sistemas da organização que compreendem as responsabilidades, os planos e os métodos adotados com o objetivo de proteger os ativos; verificando a precisão e fidedignidade dos dados e relatórios, trazendo maior eficácia para as operações. E através de comunicações e estímulos, faz com que as normas, políticas e procedimentos administrativos sejam devidamente cumpridos. São considerados a base da controladoria, tendo em vista que são estes sistemas que garantem a confiabilidade, tempestividade e a integridade das informações reunidas e utilizadas como auxílio na tomada de decisões dos gestores. Portanto, a controladoria é muito dependente deste sistema.

Ressalta-se que a eficiência destes três sistemas é a responsável pela eficácia da controladoria e conseqüente otimização da instituição.

Visualiza-se que mesmo em organizações de pequeno porte, onde os gestores deveriam ser pessoas especializadas para ocupar o cargo, são os proprietários ou acionistas que na verdade tomam o posto. É muito importante que haja preocupação em relação aos controles internos, pois estas organizações estão muito mais suscetíveis a erros ou fraudes que as grandes empresas, e as conseqüências destes atos podem ser catastróficas.

Assumindo um papel de extrema importância para o ramo empresarial, público ou privado, também é a controladoria que apura os números contábeis e financeiros das empresas; planeja e controla o orçamento; e desenvolve e revisa os padrões de desempenho. Tudo isso com o intuito de gerar um resultado real das atividades em conformidade com os padrões pré-estabelecidos.

A controladoria visa otimizar o resultado da empresa como um todo, periodicamente coordenando o orçamento de todos os setores, informando as realizações, apontando os desvios e simulando resultados ao se utilizar outras alternativas.

Por ser considerada uma nova e crescente necessidade no mercado, a controladoria fundamenta-se em:

- Conduzir os negócios de forma ética e íntegra;
- Encontrar e criar um sistema contábil que se adeque à gestão efetiva; e
- Exigir melhores desempenhos e práticas de gestão.

Desta forma, a controladoria abandona o seu papel estático em aguardar o fechamento do mês para gerar os seus respectivos relatórios, e passa à importante função de assegurar que os dados sejam disponibilizados com oportunidade, possibilitando uma maior qualidade ao processo de decisão dos gestores.

Verifica-se que Padoveze (2003, p. 6) também possui o mesmo entendimento:

A controladoria é ciência, e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil. (...) A contabilidade saiu, nas últimas duas ou três décadas, da teoria do lucro (mensuração, comunicação de informação) para a teoria da decisão (modelos de decisão e produtividade). Com isso unindo esses conceitos, podemos entendê-la como ciência e como a forma de acontecer a verdadeira função contábil.

Pode-se afirmar que a controladoria apresenta diferenças significativas entre empresas de pequeno, médio e grande porte, tendo em vista que ela terá que se adaptar as necessidades gerenciais únicas de cada tipo de organização, no entanto, o objetivo permanece o mesmo: gerar informações fidedignas e úteis para que os gestores tomem as melhores decisões.

Como já mencionado anteriormente a controladoria possui as funções a seguir exemplificadas: contábil, custos, controle interno, tributária, gerencial estratégica, proteção e controle de ativos, controle de riscos, e gestão da informação. E é nessa característica básica de garantir informações que se encontra o maior desafio da controladoria, pois exige do profissional um enorme conhecimento tanto na área contábil quanto na econômica, e administrativa dentre outras.

A qualidade das informações prestadas pela Controladoria pode ampliar a eficiência das decisões operacionais tomadas pelos gestores possibilitando avaliações de seus desempenhos, deste modo permite à administração verificar a potencialidade da organização, podendo vir a corrigir e reconduzir o seu caminho quando necessário. Sendo assim, é comum a controladoria orientar os gestores quanto às suas posturas frente aos problemas de decisão, impedindo qualquer ato precipitado frente a uma decisão delicada ou receio em uma decisão de extrema complexidade.

### 3.5. Etapas da Controladoria:

A controladoria é considerada um segmento evoluído da contabilidade e também pode ser visualizada como um ramo da administração por possuir o objetivo de auxiliar os gestores no processo de planejamento, controle e tomada de decisão. Considerada por muitos gestores como uma das suas principais vantagens, a controladoria oferece segurança e consistência nas informações por ela reunidas, permitindo assim o controle e monitoramento do processo para a tomada de decisões e tornando-se apta para sugerir soluções aos problemas encontrados.

A controladoria, quando bem desenvolvida, contribui para o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela empresa, bem como assegura a continuidade da mesma através do planejamento e controle dos custos e riscos.

Inicialmente, a controladoria deve coordenar o processo de planejamento de todos os setores e atividades da empresa, visando assim um desempenho econômico mais eficaz. Em seguida deve manter um sistema de informação econômico-financeiro capaz de auxiliar e facilitar o trabalho do gestor de cada setor em seu processo decisório, otimizando o resultado econômico de cada evento, e conseqüentemente da empresa como um todo. Finalmente, a controladoria deve controlar os desempenhos de cada setor, assegurando que a empresa atinja o resultado econômico global planejado.

O processo de gestão deve ser estruturado com base no processo decisório, portanto, a controladoria possui as seguintes etapas, conforme abaixo:

- Planejamento: esta etapa surgiu devido à necessidade das empresas saberem o seu nível de competitividade em relação a seus concorrentes. É considerada a função administrativa mais básica e aquela que determina o sucesso de todas as operações da empresa. Ele é um procedimento que visa constituir objetivos, estabelecer linhas de ação e missões precisas, para que desta forma seja possível chegar à melhor solução possível. O planejamento da organização, na gestão econômica, é realizado em duas fases, sendo elas: o planejamento estratégico e planejamento operacional. Em se tratando do planejamento estratégico, é conceituado como o processo de estruturar as ações e objetivos da empresa, onde a controladoria busca auxiliar os gestores a definir um conjunto de diretrizes estratégicas que seja eficaz em conduzir a empresa à sua missão. Percebe-se que a função do planejamento estratégico visa o trabalho com a missão e os objetivos maiores da instituição, levando em consideração suas oportunidades e ameaças, devendo obter dados do ambiente externo e buscando projetar cenários e analisar os pontos fracos e fortes da organização, para assim viabilizar as decisões no processo. Por sua vez, o planejamento operacional é o processo em que se definem as atividades e os recursos que serão utilizados para se realizar os objetivos da empresa, ou seja, ele consiste nas políticas e metas operacionais definidas pela empresa, firmadas através dos planos para cada período juntamente com as diretrizes estratégicas anteriormente estabelecidas. Trabalhando simultaneamente com o planejamento estratégico, o planejamento operacional torna-se a base do controle e avaliação de performances, já que se trata de um parâmetro que visa classificar a eficiência alcançada pela execução das operações realizadas. É comum aos proprietários, acionistas ou até mesmo aos próprios empregados tentarem gerenciar a pequena empresa, por ser o método mais prático e barato possível. Entretanto, tal prática tende a gerar prejuízos para a instituição, uma vez que o gerente nem sempre terá noção do que é gerenciar uma organização, com isso, não conseguindo buscar

informações necessárias para manter o banco de dados integrado, e não conseguindo gerar um planejamento de médio e longo prazo, onde se analise fatores importantes como o fluxo de caixa, capital de giro e muito mais. Diante destes fatos, é notório que os prejuízos gerados no desempenho da função de gerencia com imperícia pode ser fatal para estas pequenas empresas;

- Execução: é a fase posterior ao planejamento, onde as ações estabelecidas anteriormente são implementadas, buscando, através das melhores alternativas, obter os objetivos e metas previstos. É nesta etapa que as atividades e ações, que devem estar em consonância com o planejado, ocorrem e os resultados começam a surgir; e

- Controle: é a etapa do processo decisório em que se avalia a eficácia de cada setor da empresa, gerando ações corretivas para as possíveis distorções encontradas. Nesta fase a controladoria visa comparar econômico financeiramente o que foi planejado com o realizado, buscando a eficácia da empresa como um todo. É considerado um processo recorrente, pois não possui início ou fim definível.

Desta forma, a controladoria deve, também, ser auxiliada pelos sistemas de informações que suportem as decisões que venham a ser necessárias em cada uma das fases acima mencionadas.

Conclui-se, portanto, que a controladoria pode ser muito útil para as empresas de pequeno porte, tendo em vista todo o material aqui exposto. A seguir será demonstrado um estudo de caso em que a empresa objeto não possui departamento de controladoria, possibilitando a análise da real necessidade do mesmo.

## 4. Estudo de Caso e Resultados:

### 4.1 Metodologia:

O procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa bibliográfica exploratória e aplicação de questionário em empresa objeto do estudo de caso escolhida.

A pesquisa bibliográfica pode ser conceituada da seguinte maneira, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 182):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, material cartográfico etc. (...) Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou firmado sobre determinado assunto (...).

Desta forma, é possível visualizar a importância e obrigatoriedade da pesquisa bibliográfica, tendo em vista que é só através dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente. Sendo que nesta pesquisa os artigos científicos foram o material mais utilizado para o seu desenvolvimento.

Buscou-se conhecer o assunto de modo mais aprofundado a fim de torná-lo mais compreensível e claro, ao mesmo tempo em que foram construídas questões e observações importantes para a condução desta pesquisa.

O estudo de caso foi utilizado na pesquisa por representar um dos métodos mais aceitos quando se trata de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Devido a isto e pela maior facilidade na acessibilidade de dados o objeto escolhido para este estudo de caso foi uma empresa de pequeno porte do segmento varejo, com a intenção de se analisar os benefícios e malefícios que a controladoria poderia vir a causar para a sua gestão, auxiliando na conclusão dos objetivos e na produção da resposta ao problema deste trabalho.

A pesquisa é descritiva, pois objetiva apresentar as características de uma determinada população ou de um delimitado fenômeno, instituindo correlações entre variáveis e definindo a sua natureza.

Quanto à natureza da pesquisa, por não empregar um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema, foi utilizada o método qualitativo.

Para a obtenção das informações, foi utilizada a aplicação de questionário no período de dezembro de 2016, com a finalidade de visualizar informações sobre a empresa e sua gerencia, bem como os seus métodos de controles e eficácia.

#### 4.2. Análise de Dados:

Através da pesquisa foram encontradas algumas informações e características qualitativas importantes sobre a empresa escolhida:

Ela é uma Sociedade Empresária Limitada cuja atividade econômica principal é o comércio varejista de ferragens e ferramentas, está atuando no mercado há 10 (dez) anos e possui cerca de 20 (vinte) funcionários. Sua receita bruta anual é de aproximadamente R\$3.000.000,00 (três milhões de reais), sendo optante do Simples Nacional. A empresa não possui um departamento de controladoria, mas é considerada uma loja de grande movimento e com boa popularidade, sendo bem conhecida no bairro.

Em relação aos concorrentes do seu setor, a empresa se avalia na média. Considera-se inovadora, consolidada e bem vista. Está otimista e com muitos planos para os próximos anos, considerando expandir os seus negócios.

A respondente do questionário foi uma mulher de 60 (sessenta) anos, sócia administradora da empresa juntamente com o seu marido.

Na empresa, a respondente possui diversas funções como diretora geral, contadora e administradora. Ela possui ensino superior completo em ciências contábeis e administração, demonstrando um ótimo conhecimento para a administração de empresas de pequeno porte. A empresa foi a primeira experiência dela e de seu marido na área, e, portanto, possui 10 (dez) anos de experiência neste segmento.

A pesquisa também buscou verificar aspectos referentes ao planejamento e controle da empresa, se focando na necessidade e benefícios que uma possível implantação da controladoria viria trazer para a mesma.

A empresa realiza um planejamento econômico-financeiro elaborado pela respondente, mas não é muito considerado nas atividades cotidianas da empresa.

Os controles do caixa, contas a receber e pagar apresentam algumas falhas de grande risco, como a falta de conferência diária do caixa.

Desta forma, a pesquisa revelou que a empresa apresenta um sistema que precisa de muita melhora, levando em conta que o seu conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que servem para proteger os ativos estão sendo ineficazes, a produção de dados contábeis confiáveis está sendo arriscada e a ajuda à administração na condução ordenada dos negócios da empresa ainda é muito básica.

Foi percebido também que a empresa não atualiza o seu orçamento há alguns anos, contribuindo para a ineficácia e falta de acompanhamento do mesmo.

A empresa possui atitudes corretas em relação à sua atuação, no entanto ainda precisa de muitas melhorias para um controle mais eficaz, sendo de extrema necessidade a elaboração de um novo orçamento e planejamento com foco na eficácia e qualidade.

Revelou-se através da pesquisa que também é necessária uma maior coordenação de esforço das diversas áreas e dos gestores para assim atingirem com sinergia os objetivos da empresa.

Em relação à análise dos gastos, a responsável pela execução na empresa é a respondente, não havendo, portanto, a elaboração de relatórios gerenciais.

A respondente informou que não existe uma divisão de auditoria interna que atue em todos os setores da empresa, e que, portanto, todas as conferências são feitas por ela e seu marido.

Por fim, a respondente demonstrou interesse na implantação de um setor de controladoria, afirmando ter conhecimento sobre as melhorias que ele poderia trazer à empresa, mas, admitiu também estar incerta sobre as dificuldades que encontraria e qual seria o momento certo para esta mudança.

#### 4.3. Resultados:

De acordo com a análise dos dados verificou-se alguns fatores importantes.

Ao observar os dados foi possível visualizar uma grande necessidade da prática dos controles internos na empresa, tendo em vista que estes procedimentos facilitam a gestão diária e contínua possibilitando assim a melhoria de processos e principalmente o controle de fatores internos que exercem influência direta sobre as mesmas.

Desta forma, verificaram-se diversos riscos aos quais a empresa está exposta conforme abaixo:

- A respondente possui acúmulo de funções e por não distribuir as responsabilidades com os outros funcionários acaba gerando a possibilidade de cometer equívocos ao tentar se desdobrar entre tantas tarefas;

- O planejamento econômico-financeiro da empresa é falho, tendo em vista que não é levado em conta nas atividades diárias da empresa, criando uma enorme possibilidade da empresa sofrer prejuízo;

- Não há uma conferência diária do caixa, o que gera o grande risco de ocorrer desvios de valores;

- O orçamento não é atualizado anualmente, contribuindo assim para a falta de um controle na empresa e, conseqüentemente, gastos desnecessários;

- Não há a elaboração de relatórios gerenciais, deixando a cargo dos gestores analisarem e verificarem cada setor, gerando um gasto de tempo desnecessário e uma maior possibilidade de que as escolhas tomadas pelos mesmos não sejam as mais eficazes em cada situação; e

- A empresa não possui um setor de auditoria interno que atue em todas as áreas da empresa, gerando uma maior possibilidade de ocorrerem fraudes, desvios, informações equivocadas, entre outras situações que geram risco para a empresa e seu patrimônio.

Além destes também podemos citar alguns outros riscos comuns à empresas de pequeno porte que não possuem um bom conjunto de procedimentos de controle interno como: sistema de controle de estoque falho, onde há a possibilidade de que algum funcionário ou cliente faça uma retirada de produtos para o seu benefício próprio; a falta de câmeras na empresa, possibilitando a ocorrência de irregularidades no ambiente; e a falta de treinamento

para os funcionários, gerando a possibilidade de que ocorram condutas e comportamentos errados, e conseqüentemente a perda de clientes.

Conforme os dados obtidos, foi possível visualizar o interesse da respondente em implantar o setor de controladoria, sendo que o motivo da não implantação até o momento é devido à falta de conhecimento sobre a real vantajosidade que a controladoria poderá trazer a empresa.

Como já demonstrado na seção 3.4 deste trabalho, as razões para que uma determinada entidade crie o setor de Controladoria são inúmeras, sendo que entre os principais benefícios está o maior controle da organização e dos seus respectivos departamentos, bem como os seus diversos instrumentos que permitem repassar importantes informações gerenciais, através dos seus relatórios, para a tomada de decisão dos gestores, analisando sempre os fatores como desempenho, variáveis micro e macro econômicas, ambiente interno e externo etc.

Desta forma, serão demonstrados abaixo as possíveis dificuldades e benefícios que a implantação da controladoria poderia trazer a empresa, levando em conta todo o material exposto na terceira seção deste trabalho.

Para a implantação de um processo de controle é muitas vezes necessário uma mudança cultural no processo de gestão organizacional, tendo em vista que deverá haver uma postura de colaboração no fornecimento de informações à controladoria vinda de todos os setores organizacionais da empresa.

Para esta implantação funcionar também será necessário uma determinação da diretoria visando a introdução de uma nova filosofia que melhore os resultados da empresa, sendo necessário educar toda a equipe que participa das decisões para que passem a privilegiar produtividade, pontualidade e lucro, e moldar um sistema de planejamento, execução e controle.

Um dos pontos mais importantes a serem desenvolvidos no processo da implantação é conscientizar a equipe, visando que todos colaborem e participem, identificando também os processos críticos e colhendo as sugestões.

Desta forma, estima-se que as maiores dificuldades para a implantação da controladoria, em geral, provém da resistência às mudanças, que pode vir tanto da parte dos gestores, quanto da parte dos colaboradores, bem como a estruturação física do departamento

de controladoria, que deverá ser analisada e planejada, e a contratação dos funcionários capacitados para exercerem os cargos determinados.

No caso da empresa estudada não haveria o desafio da resistência às mudanças por parte dos gestores, tendo em vista que a respondente se demonstrou interessada nessa possível melhoria, sendo assim as dificuldades seriam as citadas abaixo:

- Resistência às mudanças por parte dos colaboradores: para vencer esse obstáculo seria preciso conscientizar todos os funcionários da empresa sobre a necessidade dessa implantação e as melhorias que ela certamente viria a trazer para a empresa, afinal, com um bom controle a empresa pode obter um lucro ainda maior, e conseqüentemente pode fornecer um aumento para os funcionários que se destaquem;

- A estruturação do departamento de controladoria, bem como a contratação de seus funcionários: assim como a primeira dificuldade citada, este é um obstáculo complicado, mas que pode ser resolvido tranquilamente desde que haja um bom planejamento. Neste caso seria necessário que os gestores delimitassem o que esperam e precisam em relação ao departamento de controladoria, para posteriormente decidirem a sua localidade e se haveria a necessidade de alguma reforma ou construção, ou se apenas alguma reestruturação na empresa já seria o suficiente para alocar o novo departamento, bem como definirem o perfil que buscam nos novos funcionários e a quantia necessária.

Desta forma, como analisado, seria necessário certo investimento para implantar o setor de controladoria, e por esse motivo alguns gestores podem considerar o custo x benefício desta mudança como não vantajosa, no entanto, as funções que a Controladoria pode vir a desempenhar nas organizações devem ser analisadas antes de qualquer decisão, tendo em vista o quão inestimáveis são.

Devido à sua grande expansão dentro das empresas, a controladoria tem as suas funções consideradas em todos os quesitos como valiosas, afinal, ela cria uma sincronia entre todos os setores, buscando sempre o trabalho em conjunto para alcançar a missão da empresa de forma sinérgica. Ela possui o dever de demonstrar, refletir e discutir concomitantemente com os gestores sobre a situação atual e futura da empresa e os fatores por ele observados e analisados, sugerindo sempre as melhores informações para que a tomada de decisão dos gestores tenha o resultado mais benéfico para a empresa, sendo assim uma ferramenta de extrema importância para medir o desempenho financeiro e não financeiro da mesma.

Ressalta-se que esta pesquisa somente é válida para a empresa estudada, tendo em vista a mesma não ser uma amostra representativa de um grupo maior. No entanto, devido às vantagens e desvantagens verificadas na implantação da controladoria, deduz-se que o resultado não seria muito distinto em outras empresas de pequeno porte brasileiras.

Desta forma, conclui-se que após a implantação da controladoria haverá uma grande melhoria nos resultados da empresa estudada, ocorrendo uma avaliação da situação econômico-financeira; redução nos custos e despesas e consequente otimização dos resultados econômicos; maior empenho em garantir a continuidade da empresa ao mesmo tempo em que zela pela sua missão, coordenando os esforços de todos para conseguir os resultados necessários em cada área, gerando assim maior eficácia geral; suporte de todo o processo de gestão através do sistema de informação; assessoramento aos gestores da empresa, por meio das informações fornecidas pelas diversas áreas, auxiliando-os no processo de decisão e na busca pela eficácia.

## 5. Conclusão:

Através do presente trabalho foi possível conhecer mais sobre a controladoria, expondo o seu início e as várias vantagens que ela propõe à instituição. Também foi demonstrado o conceito das pequenas empresas, e os benefícios que as mesmas possuem no Brasil.

Desta forma, foi possível visualizar a necessidade de controles internos eficazes nas pequenas empresas, tendo em vista que eles não só facilitam a gestão diária e contínua como também melhoram os processos e o controle de fatores internos que possam influenciar a organização.

Diante disto, sugeriu-se a implantação da controladoria nas referidas empresas, tendo em vista que é uma ferramenta tanto teórica quanto prática que busca auxiliar as organizações a tomarem as melhores decisões ao mesmo tempo em que se mantêm fiéis às suas missões.

Neste trabalho, além da pesquisa bibliográfica, também foi conduzido um estudo de caso em que se analisou uma empresa privada de pequeno porte, situada na cidade de São Paulo, que não possui um departamento de controladoria. Verificou-se que a mesma apresenta diversas falhas em suas rotinas que podem, infelizmente, prejudicar a empresa de forma irreversível.

Portanto, ao analisar os dados do estudo de caso acima mencionado, foi possível elencar os riscos da atual forma de controle da empresa como a falta de planejamento e controle, ao mesmo tempo em que foi sugerida a introdução do departamento de controladoria demonstrando alguns dos benefícios que esta mudança traria à instituição, como o auxílio aos gestores na tomada de decisão e a eficácia e sinergia entre todos os setores.

Demonstrou-se também as maiores dificuldades que poderiam surgir na implementação do departamento de controladoria, como a resistência à mudança dos colaboradores e a dificuldade em estruturá-la, bem como foram analisadas as possíveis resoluções, sendo citadas as discussões e conscientização sobre a necessidade e benefícios desta mudança e a indispensabilidade do planejamento.

Portanto, verificou-se que as empresas que não possuem departamento responsável pela sua controladoria ou não utilizem controles internos efetivos sugeridos pela mesma, estão expostas a diversos riscos como desvio de dinheiro, desvio de produtos, perda de clientes e não continuidade do negócio.

Ao se analisar as vantagens e desvantagens decorrentes da implantação da controladoria nas empresas de pequeno porte brasileiras, concluiu-se que o presente trabalho provou a importância da mesma nas pequenas empresas, confirmando o quão benéfica é, e a sua crescente imprescindibilidade na área, bem como demonstrou um exemplo prático para melhor visualização.

## 6. Referências:

CARVALHO, Murilo Murça de. Oportunidade para parceria indispensável: pequenas empresas e administradores competentes. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano IX, nº 27. Dez. 1999.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas 2001.

GARCIA, Alexandre Sanches. Introdução à Controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010.

HECKERT, J. Brooks; WILSON, James D. Controllership. 2ª ed. New York: Ronald Press, 1963.

KANITZ, Stephen Charles. Controladoria: Teoria e Estudos de Casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria. São Paulo, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane: Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins. Controladoria: conceitos e aplicações. 1ª. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlos Alberto dos S. Controladoria estratégica. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PLANALTO DO GOVERNO. Lei Complementar n. 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 25 de julho de 2016.

PLANALTO DO GOVERNO. Lei Complementar n. 155, de 27 de Outubro de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm)>. Acesso em: 02 de dezembro de 2016.

RICARDINO, Álvaro. Contabilidade gerencial e societária – origens e desenvolvimento. São Paulo, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 02 de Agosto de 2016.

SIMPLES NACIONAL. Disponível em: <<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Default.aspx>>. Acesso em: 25 de julho de 2016.

TUNG, Nguyen H. Controladoria Financeira das Empresas: Uma Abordagem Prática. 9ª. ed. São Paulo: Edições Universidade – Empresa Ltda., 2001.

## **7 Apêndice:**

APENDICE A – Questionário

## QUESTIONÁRIO

### INFORMAÇÕES DA EMPRESA:

1) Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

\_\_\_\_\_

2) Quantos funcionários a empresa possui?

( ) Menos de 20

( ) De 20 à 30

( ) Mais de 30

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

3) Qual é Receita Bruta anual estimada da empresa em reais (R\$)?

( ) De R\$360.000 à R\$1.000.000

( ) De R\$1.000.000 à R\$2.000.000

( ) De R\$2.000.000 à R\$3.000.000

( ) De R\$3.000.000 à R\$4.800.000

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

4) A empresa é optante do Simples Nacional?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

5) Como a empresa se auto avalia em relação a concorrência?

( ) Muito abaixo

( ) Um pouco abaixo

( ) Na média

Um pouco acima

Muito acima

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

6) A empresa possui um departamento de Controladoria?

Sim

Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

7) Caso não possuir um, a empresa tem interesse em implantar um setor de controladoria?

Sim

Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

8) O que a empresa pretende no futuro?

Crescer mais

Manter o status atual

Sair do ramo

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

#### INFORMAÇÕES DO RESPONDENTE:

1) Idade:

\_\_\_\_\_

2) Sexo:

Feminino

Masculino

3) Qual é a sua função na empresa?

\_\_\_\_\_

4) Qual é o seu grau de formação?

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Ensino superior completo. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Outros: \_\_\_\_\_

5) Na sua opinião, você possui muita experiência no ramo de varejos?

( ) Sim, \_\_\_\_\_ anos.

( ) Não, \_\_\_\_\_ anos.

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

#### CONTROLE DA EMPRESA:

1) A empresa possui planejamento econômico-financeiro?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

2) A empresa possui orçamento?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

3) A empresa controla as suas contas a receber e a pagar?

( ) Sim, as duas.

( ) Sim, mas apenas uma: \_\_\_\_\_

( ) Não, nenhuma delas

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

4) A empresa controla o caixa?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

5) A empresa realiza análise dos gastos?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

6) A empresa realiza análise dos gastos?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

7) A empresa possui relatórios gerenciais com informações importantes para auxiliar os gestores no processo decisório?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_

8) A empresa possui auditoria interna?

( ) Sim

( ) Não

Observações (caso houver): \_\_\_\_\_