

CONTROLADORIA EMPRESARIAL: GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Daniel de Amorim Gonçalves¹, Marcelo Losilla²

RESUMO

O presente trabalho ilustra a importância do controle do gestor ou empreendedor no universo das MPEs, assim como a utilização de instrumentos, ferramentas e ações que venham aperfeiçoar o processo gerencial e organizacional dentro das mesmas. Para tanto, utilizou-se conceitos e dados de informações retiradas de referências bibliográficas e sites especializados sobre gestão de controladoria, com bases teóricas fortes, através das quais se pode constatar e analisar as estruturas organizacionais mais sólidas em comparativo com as demais do mesmo mercado, acrescentando ao leitor maiores percepções sobre o tema abordado.

Palavra Chave: Gestão, controle, micro e pequenas empresas

ABSTRACT

The current study aimed to purpose to indentify the importance of control of the manager or entrepreneur in the world of micro and small companies as well as the use of instruments, tools and actions that will improve their organizational and managerial process within them. They present concepts and information data taken from references and websites specializing on management controller, with strong theoretical bases, where they can observe and analyze the organizational structures more solid in comparative with the others of the same market, adding to the reader a greater perception about the topic.

Keyword: Planning, control, micro and small companies

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma parcela importante na recente história de recuperação e estabilidade da nossa economia. No Brasil a maioria das MPEs encerra suas atividades com pouco mais de um ano de exercício social. No entanto, algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel no contexto econômico e social, como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e de uma nação.

Assim, o presente artigo, tenta abordar a gestão financeira nas MPEs tendo como fundamento a melhor maneira para poder assegurar uma liquidez, como também identificar e revelar as maiores dificuldades encontradas por micro e pequenos empresários em mantê-las no mercado. Nesse sentido, a gestão de uma MPEs exige que o empresário perceba a importância

¹ Graduando em Administração com habilitação em Recursos Humanos pela Faculdade Estácio de Sergipe - Estácio FaSe

² Graduando em Administração com habilitação em Recursos Humanos pela Faculdade Estácio de Sergipe - Estácio FaSe

de se implantar os controles financeiros básicos (contas a pagar, receber, controle de estoques, controle de receitas, despesas) e que, embasados nestes preceitos, as decisões passem a ser mais racionais, objetivando a maximização de resultados.

É sabido que as MPEs geram muitos empregos, mas que não se refletem em produtividade. Para reverter esse quadro, o melhor caminho é fazer com que MPEs tenham capacidade de aumentar sua participação dos seus negócios, com investimentos em inovação e tecnologia, cadeias produtivas, encadeamento da produção, clusters, certificações e cooperativismo.

Nesse sentido, a controladoria se apresenta como uma ferramenta empresarial, a qual vem possibilitar um novo horizonte para as MPEs, dando ênfase as tendências mercadológicas, econômicas e organizacionais.

Destarte, sabe-se que vivemos numa era de mudanças tecnológicas e dos processos de trabalho dinâmicos que ocorrem nas grandes empresas, cujo foco primordial é a melhoria da satisfação dos clientes. Assim, os micros e pequenos empreendimentos devem assumir uma postura que vá ao encontro das exigências do mercado, em que cada MPEs saiba atingir seu público alvo.

O presente artigo foi elaborado com base em pesquisas e levantamento bibliográfico de autores da área de Administração, cuja metodologia aplicada ao caso foi a junção de referências sobre a noção de controladoria empresarial, respaldadas por obras que tratam do assunto.

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Consoante o Artigo 6º da Lei n.º 4.137, de 10/09/1962 define empresa como toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos".

Por outro lado deve-se salientar o entendimento acerca do conceito de micro e pequena empresa. Para tanto, podemos tomar como parâmetro a visão assumida pela advogada Fernanda Kellner de Oliveira Palermo:

"Foi o direito italiano que melhor sistematizou o capítulo da empresa e mais perfeitamente disciplinou o regime da pequena empresa. A primeira pesquisa no direito italiano visa a esclarecer se a pequena empresa é um conceito meramente de ordem quantitativa, hipótese em que ela só diferirá da empresa normal pelo volume de negócios e de relações jurídicas, ou se a pequena empresa é qualitativamente distinta das demais, conclusão que faria da "piccola

impresa" uma nova entidade, com regramento próprio e pouca referência à empresa normal. Foi árdua a discussão entre os juristas peninsulares, trazendo os partidários de uma e outra corrente os melhores argumentos, quer de Direito, quer de Economia. A conclusão dominante a que a doutrina chegou, foi no sentido de sufragar a opinião, segundo a qual a relação entre os artigos 2.082 e 2.083 do Código Civil italiano (de 1942), é de gênero para espécie, pois o conceito de empresa acolhido no Código foi o de atividade, e o termo se presta tanto para caracterizar as relações de uma empresa normal, como de uma empresa média ou pequena. Tem-se como conclusão que são aplicáveis à pequena empresa todas as leis e normas que regulam a atividade das demais empresas, salvo, é lógico, as que tragam uma derrogação implícita ou explícita.”

No Brasil, a legislação não se preocupou em definir seus conceitos, sendo feitas referências às pequenas e micro empresas para fins de concessão de benefícios e levando em conta o porte da empresa pelo seu faturamento bruto, no Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999 regulamentado pelo Decreto 3.474 de 19 de maio de 2000) e pelo SIMPLES (Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996).

Diversos autores têm suas próprias definições e buscam abordar as distinções que se efetivam por classificações ou mesmo para determinar as dimensões que cercam o tema. O conceito de MPEs, é de difícil aprovação do ponto de vista jurídico, uma vez que a condição da lucratividade interpretada se restringe à área financeira, desconsiderando-se os lucros sociais, que, por exemplo, as ONGs conquistam no exercício das suas atividades.

Conforme pesquisa realizada no SEBRAE,(2007), as micro e pequenas empresas brasileiras representam uma parcela importante na recente história de recuperação e estabilidade da nossa economia, em média disponibiliza 52% dos empregos e atinge 20% do PIB do país.

No Brasil, a maioria das MPEs encerram suas atividades com pouca mais de um ano de exercício social. No entanto, algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando seu papel no contexto econômico e social como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e de uma nação.

Segundo Gonçalves e Koprowski (1995), as MPEs são definidas como aquelas que, mesmo não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado e na maior parte são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio de acordo com

Na prática, existem duas definições mais utilizadas: a primeira está ligada ao número de empregados, em que a entidade limita as micro às que empregam até 09 pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. As

pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, quando se há indústria e empresas de construção - utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às MPes, e a segunda, por sua vez, toma como parâmetro a receita bruta anual, na qual a microempresa se define com o faturamento limite de R\$ 360 mil por ano, e na empresa de pequeno porte de R\$ 3,6 milhões por ano, critério este adotado pela Receita Federal e Bancos (SEBRAE, 2003).

Sob a ótica tributária, o Super Simples criou facilidades muito grandes, com a queda de alguns entraves como a redução do tempo gasto na abertura e fechamento de empresas de pequeno porte e a unificação de 08 impostos federais, estaduais e municipais que variam de acordo a receita bruta anual e o tipo de empreendimento de 4% e 16,85%. Estas mudanças oxigenaram o setor, permitiram uma agilidade enorme na sua capacidade produtiva e viabilizaram um alto poder de concorrência (SEBRAE, 2003).

Ainda segundo o SEBRAE (2007), as MPes morrem prematuramente em razão de diversos fatores, dentre os quais se destacam:

Inexperiência 72 %	Incompetência do empreendedor, falta de experiência de campo, falta de experiência profissional e experiência desequilibrada
Fator econômico 20 %	Lucros insuficientes, juros elevados, perda de mercado, mercado consumidor restrito, nenhuma viabilidade futura
Venda Insuficiente 11 %	Fraca competitividade, recessão econômica, vendas insuficientes, dificuldade de estoques
Despesa excessiva 8 %	Dividas e cargas demasiadas, despesas operacionais
Outras causas 3 %	Negligencia, capital insuficiente, clientes insatisfeitos, fraudes, ativos insuficientes

Tabela 1: As causas mais comuns de falhas nos negócios Fonte:
Adaptado de Chiavenato (2008,p.15)

3 CONTROLADORIA EMPRESARIAL: ORIGEM, CONCEITOS E FUNÇÕES

Segundo Monteiro (2010), historicamente, a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com fusões ocorridas entre as empresas criadas, formando grandes organizações e conseqüentemente aumentando a complexidade de suas atividades. No Brasil, a função Controladoria foi incorporada à prática empresarial com a instalação das multinacionais americanas no país.

A controladoria é uma atividade de grande importância dentro das organizações. É por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se as tendências mercadológicas e organizacionais. Desde já, ressalta-se que não é função da controladoria a tomada de decisões, pois isso é tarefa para os executivos da empresa. Além disso, para que possa decidir de forma eficaz, o gestor conta com o apoio da controladoria, que é, em síntese, o setor/função que reúne as informações da contabilidade financeira juntamente com as análises da contabilidade gerencial.

O departamento de gestão do projeto da controladoria é responsável pela elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da instituição. E tem por objetivo, garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores, não medindo esforços para a obtenção da eficácia empresarial.

Segundo Mendes (2002) a Controladoria passou a primar e garantir o cumprimento da missão empresarial, continuidade dos negócios da empresa e satisfação para o cliente e aos responsáveis pelas tomadas de decisões.

A controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: como ramo do conhecimento e órgão administrativo. Como ramo do conhecimento, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações, apoiando-se sobretudo em informações contábeis e numa visão multidisciplinar.

Já como órgão administrativo, a Controladoria possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da contabilidade, economia e administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

Para se entender a importância e necessidade da controladoria, em toda a sua extensão gerencial, existem a contabilidade de custos, que possibilita a classificação e o controle dos custos, a formação do preço de venda e a verificação de quanto cada um dos produtos contribui para o lucro da empresa.

Segundo Mosimann et al. (1999), a controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando

orientá-las para a eficácia, delegando autoridade para tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

Ferrari (1991 apud MOTTA, 2000) afirma que as pequenas empresas não necessitam de procedimentos complicados nem de técnicas sofisticadas, mas sim de informações para o dia-a-dia, isto é, precisam de um sistema de controladoria que lhes forneça informações úteis e em tempo hábil sobre os recursos empregados, as atividades desenvolvidas e o ambiente em que estão inseridas.

Nas MPEs o papel desenvolvido pela Controladoria não deve ser complexo a ponto de impedir sua utilização, devendo adaptar-se a um processo de gestão ágil, pessoal e muitas vezes informal.

A controladoria deve ser “oferecida” pela contabilidade ao gestor das MPEs como uma ferramenta, ou mesmo um conjunto simplificado de ferramentas que, por exemplo, permitam a monitoração do desempenho de mercado; auxílio no fluxo financeiro; avalia o custo dos produtos; determina o nível ideal de estocagem de materiais e insumos; fornece critérios para fixação dos preços de venda; possibilita a análise da liquidez, da rentabilidade e lucratividade de seus produtos; examina a satisfação de seus clientes.

Em seu trabalho, Mendes (2002) aborda que as funções da controladoria, que poderão orientar a aplicação de um planejamento estratégico na empresa. O mesmo autor menciona que os gestores devem saber utilizar os instrumentos de orientação e controle disponibilizados pela controladoria, de forma que, o uso de informações contábeis, os dados estatísticos e outras informações processadas pela controladoria sobre o ambiente interno e externo, habilitando-os, cada vez mais, para a gestão mais qualificada e profissional, a fim de planejar, dirigir e controlar as operações, indo além da simples observação e supervisão empírica das pessoas envolvidas.

O pressuposto é de que os gestores, melhores informados sobre as operações da empresa sob sua responsabilidade, estão em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas que contribuam para assegurar a continuidade da organização no mercado.

Sendo assim, os gestores podem utilizar dos conhecimentos da controladoria como ferramenta para solucionar o falta de planejamento. Ela servirá como fonte teórica para a realização desse planejamento.

Mendes(2009) enfatiza que o planejamento possui funções:

A primeira se situa na informação, a qual deve ser gerada por intermédio da tradução de um dado. Nesse sentido, a empresa possui vários bancos de dados, os quais devem compreender os sistemas contábeis e financeiros da empresa.

A segunda reside no campo da motivação, resulta nos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.

A terceira é a coordenação: a qual tem por finalidade centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o aspecto econômico e a assessoria de direção da empresa; não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, como também sugerindo soluções.

A quarta função é a avaliação, a qual objetiva interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.

Planejamento: Determina se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente podem servir de base para uma avaliação posterior.

Por fim, temos o acompanhamento como última das funções apresentadas por Mendes, a qual centra o aspecto relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento

Assim, os insumos informais passados pela Controladoria Empresarial, para auxiliar os gestores na tomada de decisões revestem-se de importância dentro do contexto empresarial, uma vez que são considerados todos os aspectos relevantes tanto do ambiente interno da organização, quanto do externo.

4 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA

Em controladoria existe a figura do *Controller* que é o principal executor dos princípios e fundamentos da controladoria. A Controladoria se apresenta nas MPEs e PEs, como instrumento de gestão de resultados positivos nas empresas, e tem como principal ferramenta o Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

Este processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, as quais possibilitam o gestor planejar suas ações, programar os planos e avaliar o resultado obtido, como fonte de mensuração frente ao orçamento, Idealizado.

Segundo Monteiro (2010) os Sistemas de Informações servem para o bom desempenho da gestão econômica, como também a controladoria possibilita aos gestores

sistemas de informações gerenciais, que possibilitem os mesmos a tomarem decisões e avaliarem aquelas já executadas, por intermédio de controles específicos.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No universo das MPEs o planejamento estratégico começa, ainda que com timidez, a ser realizado como processo contínuo de interação entre empresa e ambiente, fato justificado em parte pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos empreendedores-gestores.

O planejamento estratégico incide na análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo), e a identificação dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, visando elaborar estratégias para assegurar o cumprimento da missão da empresa, bem como atingir a sua visão, ou seja, o que se calcula no longo prazo (SCHIMIDT, 2002).

Contudo, a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das MPEs é o principal entrave, fazendo com que as decisões não sejam tomadas de maneira formal. A gestão estrutura-se apenas nas bases das experiências e das observações, sem as devidas preocupações de curto prazo dos proprietários, comprometendo assim, o foco de longo prazo para o empreendimento.

Portanto, os gestores das empresas de pequeno porte devem estar atentos ao levantamento dos dados que promoverão as ações que se pretende praticar. Sendo assim, quaisquer informações erradas levarão a conclusões inadequadas, gerando prejuízos às empresas.

A definição do Druker (1998) relaciona e direcionada ao tamanho da empresa, à estrutura administrativa, principalmente a estrutura de alta gestão. Então ficamos assim:

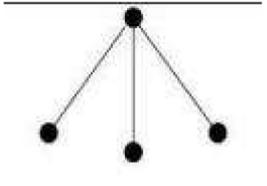
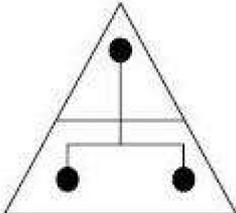
Porte	Representação	Característica
Micro		Não existe separação entre os níveis hierárquicos.
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores.

Tabela 2: Caracterização das MPEs

Fonte: Adaptado de TERENCE, Ana Claudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. In: FERNANDES, Daniel. Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. [s.l.]: gestão, 2006.

Disponível em: < <http://gestao.wordpress.com/2006/06/15/planejamento-estrategico-para-micro-e-pequenasempresas/> >. Acesso: 10 abril de abril de 2011

O Planejamento estratégico para as pequenas empresas agrupa adaptações que não se expressam, muitas vezes, nos livros didáticos nem em seminários. As micro e pequenas empresas têm particularidades administrativas que precisam ser levadas em conta no desenvolvimento metodológico do trabalho do consultor.

No que concerne à importância do planejamento estratégico no segmento de micro e pequenas empresas, Barbosa e Teixeira (2003) buscam identificar, na elaboração do PE, a missão e os objetivos das pequenas e médias empresas – PMEs.

Quanto à missão, verificaram as autoras que poucos gestores a formalizam, e que 52% compartilham deste instrumento do PE. Quanto aos objetivos destacam-se os econômicos, resumidos por crescimento e lucro, apesar de ter citações dos objetivos não econômicos (sociais), destacando-se a geração de empregos.

Ficou evidente às autoras que o gestor da PME é sempre o principal responsável pelos caminhos estratégicos a seguir, bem assim pela análise das informações sobre ameaças e oportunidades geradas pelo ambiente.

Portanto, Barbosa e Teixeira (2003) finalizaram que o pensamento estratégico é artesanal, reativo ao ambiente, e a gestão é direcionada para a resolução de problemas diários, porém o empresariado local está abrindo os olhos para a necessidade de formular estratégias empresariais.

6 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As empresas de qualquer porte e em qualquer estágio de desenvolvimento precisam de recursos financeiros para o seu funcionamento. Numa empresa saudável o dinheiro está em constante circulação. Por exemplo, há entrada de dinheiro quando os clientes pagam pelos produtos, e quando ela paga aos funcionários, ou compra estoques existe uma saída de dinheiro. Nesse sentido, o gerenciamento eficiente desses recursos torna-se um requisito básico para sobrevivência e sucesso de qualquer empresa. As grandes empresas criam um departamento com funções específicas de planejar, controlar e dirigir os recursos financeiros. Já nas pequenas empresas, as finanças geralmente são administradas de forma intuitiva pelos proprietários, sem um controle e planejamento adequado.

O adequado planejamento é uma das condições preponderantes para que a gestão das empresas tenha resultados eficientes e eficazes. Assim, a gestão financeira, por envolver principalmente o objetivo primordial das organizações, que é o resultado, e deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada.

A gestão financeira preocupa-se com três aspectos: maior rentabilidade possível sobre os investimentos da empresa; a liquidez da empresa; e capacidade de gerar caixa, dando segurança aos investimentos. Essas preocupações são, muitas vezes, conflitantes, e nem sempre a empresa consegue atingir, por exemplo, a busca da rentabilidade máxima que pode comprometer a liquidez, pois os retornos estão submetidos a vários períodos de tempo, assim como maximizar liquidez pode comprometer a rentabilidade da empresa. Como não é possível maximizar a liquidez e a rentabilidade ao mesmo tempo, uma gestão financeira eficiente busca um equilíbrio entre a rentabilidade do capital aplicado na empresa e sua liquidez, correndo assim, o menor risco possível. O foco é a análise e o acompanhamento da entrada e da saída de recursos financeiros da empresa e seu equilíbrio.

Para aumentar a capacidade de liquidez a melhor forma é o recebimento das vendas à vista, porém, a concorrência acirrada das empresas dificulta essas condições de vendas, que por sua vez promove, também, o recebimento a prazo. Assim, qualquer empresa para gerar receitas ao vender bens e serviços tem a opção, de acordo com o cliente, de receber o pagamento no ato da venda ou esperar o prazo negociado para recebimento posterior, concedendo, dessa maneira, crédito aos clientes.

Em tempos competitivos, as empresas de pequeno porte necessitam que os seus gestores, busquem cada vez mais informações mercadológicas úteis, a fim de gerar efetividade nos propósitos empresariais, para se manter competitivas no mercado, condição básica para a sobrevivência de uma empresa nos dias atuais.

Nessa linha de raciocínio, podemos trabalhar com as ferramentas financeiras na gestão das atividades da empresa facilitando as decisões estratégicas, tais como a seleção de alternativas de investimentos, decisões de financiamentos de longo prazo, além das operações de curto prazo, como gestão do caixa e o gerenciamento do risco.

Essas informações são geradas a partir de metodologias criadas no âmbito das finanças e contabilidade com o objetivo principal de fornecer subsídios aos gestores, que fundamentarão suas decisões e promoverão à gestão financeira o direcionamento para as atividades dos níveis operacionais, preponderantemente aos resultados empresariais.

O controle das contas a pagar, por exemplo, que se referem a valores de obrigações ainda não quitadas, e são provenientes do uso ou consumo de bens e serviços originados de terceiros, que compõem, dessa forma, a estrutura de capitais de curto prazo, precisam de uma atenção significativa, pois qualquer problema nesta área pode desestruturar uma micro ou pequena empresa.

Os especialistas sobre micro e pequenas empresas são unânimes em falar que o gerenciamento adequado dos recursos financeiros é um dos requisitos básicos para a sobrevivência e sucesso de qualquer empresa, devido as suas limitações em conseguir recursos no mercado financeiro, quando tiver necessidade de caixa para respeitar os vários compromissos assumidos.

O escalonamento dos vencimentos das dívidas circulantes das empresas, dentro de uma coerência dos possíveis recebimentos no curto prazo torna-se imprescindível para a administração do fluxo de caixa indicado pelos especialistas.

7 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE MONTEIRO(2010) COMO SUBSÍDIO PARA COMPREENDER O UNIVERSO DA MPEs

No desígnio de alcançar os objetivos deste trabalho, foi analisada a pesquisa realizada por Monteiro (2010). Marconi e Lakatos (2007) descreveram as questões de pesquisa como indagações amplas, que, para serem respondidas, exigiram a colocação de um conjunto de perguntas específicas no questionário. Dessa forma, as questões propostas por Monteiro(2010) foram apresentadas com as seguintes indagações:

Quais as características dos micro e pequenos empresários e seus empreendimentos? Quais são os processos de gestão utilizados nas empresas? Qual o suporte gerencial prestado às micro e pequenas empresas pelo segmento contábil? Quais são os controles financeiros e orçamentários utilizados pelas empresas? Em que estágio se encontra a aplicação das ferramentas da Controladoria nas micro e pequenas empresas?

Os dados foram analisados de forma estatística, através dos estudos de séries e frequências, a partir das respostas colocadas pelos pesquisados, promovendo, ainda cruzamentos entre variáveis com o intuito de melhor identificar os problemas que possam gerar, no contexto da gestão, a utilização dos conceitos e técnicas da Controladoria Empresarial como forma de auxílio às micro e pequenas empresas nos processos de decisões e organização, visando a permanência no mercado concorrencial.

De outra forma, buscou-se também a utilização de fatores comparativos, consistindo em investigar alguns fenômenos oriundos das respostas de questões abertas e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças, como forma de manter uma coerência de procedimentos em prol das micro e pequenas empresas que porventura apresentam maior solidez.

A análise dos resultados foi feita a partir da revisão dos dados coletados da pesquisa realizada por Monteiro (2010) com quarenta micros e pequenos empresários de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, em Sergipe, os resultados obtidos servirão como subsídio à caracterização dos entrevistados e seus empreendimentos, os quais, nos ajudaram a compreender o comportamento empresarial, além das percepções dos gestores sobre a aplicação da Controladoria em suas empresas.

7.1 Caracterizações dos empresários e empresas pesquisadas

Segundo Monteiro(2010) as características dos indivíduos e das empresas abordadas em trabalho têm como fundamento a busca de informações particulares, com objetivo de entender a atuação dos gestores em suas funções empresariais, como também apresentar a empresa gerida e sua situação perante o mercado, definindo, portanto, a influência do ser humano no ambiente como efetivo, também como fator transformando do empreendimento administrado a partir de ações e decisões.

O autor obteve em sua pesquisa dados, que são, na sua maioria, de empresários, na totalidade de quarenta pessoas, das quais o sexo masculino é representado por (80%) dos entrevistados. Encontram-se na faixa etária situada entre os 20 a 40 anos (70%), nos quais se percebem uma diversificação das atividades anteriores dos entrevistados, tais como: estudantes; empregados da mesma atividade; filhos de empreendedores; desempregados.

A metade dos gestores possuía experiência na área, uma vez que advieram da mesma atividade, que os habilita a entenderem as dificuldades enfrentadas pelas MPEs no âmbito gerencial e encontrar alternativas para a solução dos problemas.

Foram observados os dados de formação dos micro e pequenos empresários pesquisados, que mostram que a busca do conhecimento, seja ele técnico ou acadêmico, nos dias atuais, evidencia-se pela perspectiva de melhores condições empresariais, que venham auxiliar os gestores no seu processo administrativo. Destaca-se assim na pesquisa que 97,5% da amostra possui formação acima do ensino médio.

O conhecimento adquirido na formação complementar (treinamentos específicos) é um fato inegável que auxilia o ser humano no desempenho de qualquer atividade, através do conhecimento explícito, que é aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado.

O autor ressalta que, no caso específico das microempresas, o conhecimento quase na sua totalidade, e por consequência de que o gestor muda da condição de empregado para empresário, advém da forma tácita que o indivíduo adquiriu ao longo da vida e que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa, com "know-how".

A caracterização de empresas define parâmetros essenciais e individualizados de qualquer ramo empresarial. Conhecer e compreender tais particularidades são de fundamental importância para oferecer o apoio adequado, a partir da formulação de políticas, programas e ações que efetivamente estejam direcionadas ao segmento.

As MEPs possuem características especiais que as distinguem de organizações maiores, especialmente no aspecto organizacional. Tem-se, portanto, alguns padrões estabelecidos em pesquisas ou vistos por órgãos que orientam a gestão daquele segmento:

a) A característica básica das MPE é a falta de estrutura na empresa, falta de visão e ausência de conhecimento técnico. Geralmente o empresário é responsável por todas as áreas da empresa;

b) As MPE têm dificuldade de comprovar, por meio de demonstrativos contábeis ou técnicos, suas necessidades e aptidões;

c) Falta de percepção das empresas (gestores) sobre a importância da inovação, não a reconhecendo como elemento que alimenta a longevidade dos seus negócios.

Para Monteiro(2010) algumas características das empresas, definem a permanência das micro e pequenas no mercado até os dois primeiros anos, a partir das informações apresentadas pelo SEBRAE (2007), constatando-se que 60% das empresas entrevistadas já ultrapassaram o tempo crítico da pesquisa, refletindo, de alguma forma, que as empresas com contabilidade aplicada dentro dos procedimentos legais, têm obtido melhores resultados em relação ao padrão nacional.

Outro fator preponderante é o ramo de atividade, visto que alguns segmentos podem ser prejudicados em face de instabilidades econômicas, crises e outros fatores que independam da gestão mais efetiva do micro e pequeno empresário.

Cruzando-se ramo de atividade com a idade de funcionamento da empresa identifica-se que na idade crítica – de 1 a 2 anos –, na indústria se concentra o maior número de empresas, diferente da prestação de serviços, que concentra fora da “faixa de risco” o equivalente a 53%.

7.2 A Controladoria no âmbito das Micro e Pequenas Empresas

Diante do exposto, enfatizado, neste artigo, esta é a parte principal, pois, a verificação da utilização das ferramentas da controladoria pelos empresários entrevistados foca aspectos observada que serão comparados com os estudos realizados, citados neste artigo, e os conteúdos já divulgados na teoria literária da área, bem como fundamenta a percepção do autor sobre a possível influência do uso da controladoria como fator de redução da mortalidade das empresas do segmento de micro e pequeno porte.

A respeito disso, Monteiro(2010) analisa e comenta os aspectos importantes e as dificuldades que os micro e pequenos empresários entendem como aplicáveis nas suas organizações, com foco principal, nos instrumentos que pertencem à Controladoria Empresarial, a saber: Planejamento Estratégico, Processos de Controle, Suporte da Contabilidade, Custos e Finanças, consolidado por um questionamento que apresenta o nível de conhecimento e aplicação da Controladoria pelos entrevistados.

Para o autor, à elaboração do plano estratégico faz-se necessário o envolvimento direto dos principais gestores da empresa, mesmo porque cabe aos mesmos a compra da idéia e a motivação aos demais participantes da organização, a fim de que a implementação e acompanhamento gerem resultados pretendidos.

A constituição de um planejamento estratégico, definição da missão, visão, objetivos e metas, terá a obrigação de ser feita pelos gestores, relacionando ao negócio e o mercado em que se encontra a empresa.

Segundo a pesquisa das empresas, no tocante a possuir planejamento estratégico, o resultado apresentou que 40% das empresas participantes da pesquisa utilizam na sua gestão o referido planejamento, consolidando-se as informações daquelas que possuem planejamento estratégico verificou-se que o apoio do SEBRAE ainda se torna um instrumento de suma importância na área de consultoria para as MPEs, conforme elencadas por Monteiro (2010).

A pesquisa mostra a não utilização de uma das ferramentas mais importantes da controladoria, o planejamento estratégico estruturado não é utilizado pelas MPE, pois 2,5%, representatividade das quarenta empresas consultadas têm “visão de futuro”, componente básico

do PE. Isso mostra a visão imediatista das MPEs, apresentando visão de curto prazo, pois trabalham pensando apenas no que está ocorrendo agora, sem planejamento futuro e de longo prazo.

As empresas e gestores pesquisados não souberam responder como a controladoria auxiliaria o desempenho das MPEs, alegando, principalmente, o desconhecimento e uso das ferramentas.

Contudo, foram citados subjetivamente, alguns dos procedimentos conhecidos da área financeira, que facilitariam o crescimento e a permanência das MPE no mercado, citando alguns como: análise econômico-financeira, avaliação de necessidade de crédito pelos bancos, aumentando os limites creditícios a partir de metodologias menos conservadoras e mais abrangentes para o segmento.

A relevância do tema para a MPEs, enaltece principal objetivo deste trabalho, com a abrangência e importância da Controladoria aplicada ao segmento empresarial sob estudo, de maneira gerar informações para o processo decisório nas MPEs.

8 CONCLUSÕES

A relevância da pesquisa está assentada na evidência de demonstrar como a ferramenta da Controladoria Empresarial atua no ramo do conhecimento, cujo papel preponderante na MPEs é promover o apoio aos gestores na busca por resultados econômicos corretamente avaliados, baseando-se no planejamento e controle da gestão.

A partir desta percepção, que a Controladoria Empresarial tem perfeita viabilidade dentro das MPEs, uma vez que a mesma possui instrumentos importantes para modificar a condição de organizações reativas.

As informações consolidadas sobre Controladoria Empresarial, disposta nas referências utilizadas neste trabalho são importantes para o processo de gestão empresarial. Cabe estarem atentos às experiências e publicações de órgãos criados para promoverem sustentabilidade ao segmento, como SEBRAE, SENAI e SENAC.

Levando-se em conta a velocidade que novos fatos ocorrem, cada vez mais a controladoria deve conjugar-se com este ambiente, fomentando suas informações aos gestores das MPEs, no intuito de prognosticar as decisões estratégicas das empresas, reduzindo, se necessárias for, o tempo de disponibilização das informações.

Espera-se que maior valorização da importância e da necessidade da MPEs no cenário econômico brasileiro, principalmente pela sua representatividade economia nacional. Cabe aos MPEs gerirem seus empreendimentos com mais organização, valorizando as ferramentas administrativas, para reduzir as incertezas dos negócios.

REFERENCIAL

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.10, no 3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo : Makron Books, 1995.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Pioniera, 1998.

FERNANDES, Claiton. **Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas**: Dissertação de Mestrado: UNIMEP. 2007

FERNANDES, Daniel. **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. [s.l.]: Gestao, 2006. Disponível em: <
<http://www.gestao.wordpress.com/2006/06/15/planejamentoestrategico-para-micro-e-pequenas-empresas/>>. Acesso em 10 abril de 2011.

GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

KREPSKY, Júlio Cesar. **O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação: legislação e comentários à margem do estatuto**. São Paulo: Acadêmica, 1992.

LIMA, Amadeu Nascimento. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas indústrias no município de São Caetano do Sul**. Dissertação de Mestrado: Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo – SP. 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007. 6ª ed. – 4ª reimpressão.

MATIAS, Alberto Borges; LOPES JUNIOR, Fabio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002

MENDES, Ivantídio Guimarães. **Controladoria estratégica: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações**. Revista FAE BUSINESS, nº 4, paginas 51-54,

dezembro de 2002. Disponível em: www.inf.ufsc.br/~cezar/indexorientacoes.html. Acessado 20 de Abril de 2011.

MONTEIRO, José Morais. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. São Cristóvão: RMPE 2009.

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

MOTTA, Flávia G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Edson Luiz de. **Planejamento a utilização da controladoria para o gerenciamento de pequena empresa do setor metal-mecânico do Médio Vale do Itajaí**. Dissertação de Mestrado: URB – Blumenau – SC. 2005.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, José Roberto Leite dos. **Planejamento Estratégico: Uma ferramenta acessível à microempresa**. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 119 p. Dissertação de Mestrado Profissional.

SEBRAE. **A inadimplência nas MPEs paulistas em 2002**. Relatório de pesquisa. São Paulo: SEBRAE, 2002 Disponível em: <
<http://www.gestao.wordpress.com/2006/06/15/planejamento-estrategico-para-micro-epequenas-empresas/>>. Acesso em 10 abril de 2011.

SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. São Paulo. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap, 2003.