

**CONTROLADORIA EMPRESARIAL: GESTÃO ECONÔMICA
PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS****CONTROLLING BUSINESS: ECONOMIC MANAGEMENT
FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES.**

José Morais Monteiro
Faculdade de Sergipe – FASE
zemorais@superig.com.br

Jenny Dantas Barbosa
Universidade Federal de Sergipe - UFS
jennyufs@gmail.com

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo identificar a aplicabilidade da Controladoria Empresarial nas micro e pequenas empresa para aperfeiçoar o processo da gestão. As informações foram coletadas com entrevistas aos gestores/proprietários de quarenta micro e pequenas empresas nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, Sergipe. Dentre os resultados destacam-se: a) as ferramentas da Controladoria Empresarial (planejamento, orçamento, análise financeira, gestão da informação), não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas; b) os micro e pequenos empresários possuem uma visão integrada da gestão e da necessidade de informações para que os objetivos sejam alcançados de forma mais coerente e com minimização de riscos do negócio; c) a percepção dessa evolução é aparente quando os entrevistados afirmam a necessidade de ampliar o conhecimento sobre estratégia, controles, finanças e contabilidade gerencial, com o fim específico de ter informações para decidir os rumos do empreendimento. Dessa forma, consolida-se a necessidade de administrar as micro e pequenas empresas com profissionalismo, objetivando reduzir o óbito empresarial do segmento, uma vez que a representatividade no cenário econômico e social do país é considerável.

Palavras-chaves: Controladoria empresarial, micro e pequenas empresas em Sergipe, análise financeira.

Abstract

This study aims to identify the applicability of the Comptroller of Enterprise in micro and small enterprise to improve the process of management. The information was collected from interviews with managers/owners of forty micro and small enterprises in the cities of Aracaju and Nossa Senhora do Socorro, Sergipe. Among the results are: a) the tools of the Controller Enterprise (planning, budgeting, financial analysis, information management) are not fully utilized in the surveyed companies, b) the micro and small entrepreneurs have a vision of integrated management and the need for information so that objectives are achieved more consistently and minimize business risk, c) the perception that evolution is apparent when respondents say the need to expand knowledge of strategy, controls, financial and management accounting, with the specific purpose of having information to decide the direction of the enterprise. Thus, consolidates the need to manage micro and small enterprises with professionalism, aimed at reducing the death business segment, since the representation in the economic and social development is considerable.

Keywords: Controlling business, micro and small enterprises in Sergipe, financial analysis.

Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas

1. Introdução

Na conjuntura atual, em que o processo da concorrência é extremamente agressivo, a utilização de decisões estratégicas antevendo cenários contrários ou favoráveis tem mostrado uma nova realidade para as empresas, ditando a sua permanência no mercado.

Assim, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais de uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes e precisas para o desempenho das mesmas, que tornem o processo de tomada de decisão o mais racional possível, proporcionando a maximização da lucratividade e da rentabilidade do negócio.

Para consolidar esse propósito, as empresas interagem com diversos agentes internos e externos, que geram uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, obrigando-as, na busca da eficácia e de atingir seus objetivos, a procurarem conhecimentos que a administração, contabilidade e economia, sozinhas, não disponibilizam.

Surge, nesse contexto, a Controladoria Empresarial como conjunção de diversos estudos, que são direcionados para a melhoria de *performance* das organizações, bem como oferecer perenidade às atividades, a partir das suas ferramentas específicas de gestão.

No seu início, a Controladoria Empresarial direcionou-se, principalmente, para as médias e grandes empresas, por possuírem estrutura mais completa e complexa, encaixando seus preceitos àqueles segmentos organizacionais.

A partir dos anos 90, a abertura mercadológica gerou oportunidades para empresas de pequeno porte, através do processo de empreendedorismo, permitindo aos profissionais com prática nas suas atividades criarem empresas no intuito de conquistar novos horizontes, gerar riqueza para o ambiente onde estão instaladas, bem como para os próprios empreendedores.

Porém, muitas dessas organizações foram criadas sem a pertinente orientação sobre os problemas que adviriam quando da instalação, tais como: comportamento do setor em relação ao volume de empresas; condições da política de investimento de longo prazo; necessidade de recursos de curto prazo para financiar a capacidade operacional do empreendimento; e capacidade de absorção pelos clientes dos produtos/serviços disponibilizados.

Assim, as empresas de pequeno porte necessitam de apoio estrutural e orientativo ainda maior que as de outros portes, considerando-se as dificuldades encontradas no processo concorrencial, que interferem de forma contundente no seu crescimento e, por vezes, tolhe a oportunidade de permanecer no mercado.

Porém, o planejamento estruturado não é privilégio apenas das empresas de médio e grande porte, podendo ser delineado dentro de uma proporcionalidade de tamanho e funções exercidas, também, pelas micro e pequenas empresas, nas esferas estratégica, tática e operacional.

Para muitos empreendedores, administrar uma empresa, planejando seus objetivos, mobilizando os meios necessários para atingi-los e controlando os resultados obtidos, tem sido considerada tradicionalmente mais uma arte ou uma qualificação adquirida pela experiência do

que um conjunto de técnicas baseadas no conhecimento científico.

No mundo contemporâneo, os gestores das empresas de pequeno porte, se desejam permanecer atualizados, aproveitando todas as oportunidades e enfrentando a concorrência, necessitam conhecer técnicas relativamente complexas, como a controladoria empresarial, a mercadologia, a análise financeira e outras que exigem a formação profissional e aprendizado permanente.

A importância do segmento de micro e pequenas empresas para o mercado é refletida no entendimento de autores conhecidos, como Chiavenato (1995, p. 3), que afirma o seguinte: “As pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão.”.

Com esse propósito, quaisquer atividades que venham beneficiar as micro e pequenas empresas apresentam-se em campo muito vasto de estudo, levando-se em consideração a quantidade de organizações inseridas no segmento de MPE, bem como seus benefícios para a sociedade e para a economia.

Nesse direcionamento, vê-se quanto a Controladoria Empresarial, a partir da gestão econômica e financeira, pode auxiliar na obtenção de melhores resultados nos negócios das micro e pequenas empresas, principalmente aplicando conceitos de gestão, planejamento, finanças e controle.

Apesar de constituir-se, originalmente, das Ciências Contábeis, a Controladoria é composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade.

Nas organizações maiores representa o segmento responsável por propiciar um processo decisório eficaz, mediante o fornecimento de informações previamente analisadas. Na controladoria, trabalham-se os dados e informações fornecidas pela contabilidade e pela administração, visando sempre mostrar aos gestores os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzirem a rentabilidade da empresa.

A Controladoria gera, a partir de dados contábeis, o exercício de um perfeito controle da empresa através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione a visão ampla da área econômica e financeira, fundamentando os gestores das MPEs no processo decisório.

As ferramentas da Controladoria requerem a aplicação de princípios éticos e sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final, sem se descuidar da cultura organizacional já existente na empresa, fato que auxiliará na receptividade, principalmente em consultorias externas.

Entende-se, portanto, como missão da Controladoria a coordenação de esforços na busca da sinergia, que corresponderá ao resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas da empresa, garantindo a perpetuidade da organização. Assim, este trabalho apresenta a gestão econômica e financeira – princípio da Controladoria –, como uma proposta, a partir do conhecimento, por parte dos micro e pequenos empresários e, principalmente aos desconhecedores do tema, de buscarem o desenvolvimento, operacionalização e implementação de planos, ações, táticas, padrões, posicionamento e perspectivas que visem o crescimento e a

Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas

manutenção das micro e pequenas empresas no mercado.

Portanto, a Controladoria, a partir orientação da teoria agregada às práticas já absorvidas pela rotina diária, direcionará os micro e pequenos empresários a alguns caminhos que poderão ser seguidos através do planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

2. Controladoria Empresarial: conceito, funções e aplicabilidade

A Controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com as 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 norte americanas no país.

Mendes (2002, p. 51), relata que: “após o crash da Bolsa de Nova York, em 1929, a profissão contábil torna-se focada na proteção do investidor minoritário e nos aspectos fiscais e legais da organização, portanto, voltada aos usuários externos da informação contábil.”.

Com esta abordagem iniciou-se, no século passado, o preâmbulo da Controladoria, que de certa maneira passou a focar a informação contábil como forma de preservação dos investidores e organizações e seus respectivos recursos de possíveis ocorrências que viessem a prejudicar os seus capitais.

Conceitualmente, de acordo com Mosimann e Fish (1999, p. 99), a controladoria pode ser explicada como “o 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.”.

Peleias (2002, p; 13) define a Controladoria como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”. O autor também cita algumas formas de decisões em de decisão em relação à organização, dentre elas, “critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades”, buscando assegurar eficácia nas diversas áreas organizacionais da empresa.

A controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: como ramo do conhecimento e como órgão administrativo. A controladoria como ramo do conhecimento orienta-se nas demais ciências, Economia, Administração, Estatística, Psicologia e Contabilidade. Pode-se dizer que a sua base teórica mais importante seria a Contabilidade, responsável pela formação de conceitos relativos ao Modelo de Gestão Econômica e dos Sistemas de Informações.

Como órgão administrativo é responsável pela coordenação e disseminação da teoria formada, devendo garantir as informações necessárias ao processo de gestão e propiciando aos gestores informações úteis à eficácia empresarial.

A interdisciplinaridade de conhecimentos gerados pela Administração, Economia, Informática, Estatística e Contabilidade gera a Controladoria, com abrangência diversificada em prol das organizações, a partir do fornecimento de informações que promovam um processo

decisório qualificado e consistente.

O objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral. Em outras palavras a controladoria tem as seguintes funções: desenhar, implantar e manter estrutura de informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados; padronização os procedimentos de mensuração; responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela Empresa; promover a Garantia Patrimonial e o Controle Interno.

Dessa maneira a Controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo de auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizacionais de qualquer setor da economia.

Apesar de traduzir-se em facilitador do processo de gestão, alguns autores sustentam que a Controladoria não pode subsidiar o segmento econômico das microempresas, alegando os seguintes aspectos: custos operacionais são elevados; estrutura e organização insuficiente da empresa de pequeno porte; e, principalmente formação gerencial deficiente de seus administradores. Dessa forma, à micro e pequena empresa cabe apenas a utilização de serviços de contabilidade terceirizada, que se vinculam apenas a cuidar das obrigações fiscais das empresas, ausentando-se de todas as informações gerenciais.

2.1 Aplicabilidade da Controladoria nas micro e pequenas empresas

Em seu trabalho, Wahlmann (2003), abordou, além da conceituação da Controladoria, a sua utilização nas microempresas da cidade de Ubatuba-SP, a partir do volume considerável de mortalidade de empresas do segmento naquele município, utilizando-se, como amostra, quarenta empresas do município enquadradas no segmento, de um universo estabelecido de 1558.

Apesar de aferir que os empresários analisados possuem experiência profissional e que boa parte possui formação nas áreas de administração e economia, a forma de gestão observada na prática pouco lembra as técnicas acadêmicas e apresenta várias contradições, conforme elencadas por Wahlmann (2003): a) A preocupação dos microempresários está voltada em primeira linha para a receita de vendas, desconhecendo e desprezando os conceitos de custos e sua aplicabilidade; b) Desejam o crescimento, mas, com muito pouca visão estratégica, preferem a estagnação aguardando atitudes de terceiros; c) Afirmam entender a importância de Sistemas de Informações Gerenciais, porém não organizam e utilizam as informações do dia-a-dia; d) Demonstram muito pouco interesse em adquirir novos conhecimentos que beneficiariam o seu negócio.

Conduz o trabalho à percepção de que o processo decisório não utiliza das informações gerenciais disponíveis, que fundamentam sobremaneira estratégias calcadas em dados consistentes, eliminando a dependência das ocorrências dos fatores externos na condução dos destinos das organizações.

O autor conclui que depende em boa parte do contador mudar a imagem dos serviços contábeis, buscando qualificação para orientar o cliente microempresário a possuir uma estrutura simples de Sistema de Informação Gerencial. Com esse propósito, a figura do contador se sobreporia a do consultor, capacitando o gestor a ponto de se tornar o seu próprio controller.

Morais tem que fazer um link entre os dois trabalhos (o de Wahlmann e o de Oliveira)

Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas

Oliveira (2005) propôs em seu trabalho elaborar uma proposta de controladoria empresarial para uma empresa de pequeno porte do setor metalomecânico situada no Médio Vale do Itajaí-SC, que proporcione aos administradores um perfeito suporte aos atos de decisão na gestão da empresa.

A pesquisa de Oliveira (2005) consolida que a Controladoria, que tem como função primordial o gerenciamento dos sistemas de informações, de controle e de avaliação do desempenho empresarial passa a ter o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos processos internos, na busca da otimização do lucro, mediante a eliminação de todas as atividades que não adicionam valor.

Assim, os insumos informacionais passados pela Controladoria Empresarial para auxiliar os gestores na tomada de decisões, reveste-se de importância dentro do contexto empresarial, uma vez que são considerados todos os aspectos relevantes como a visão do ambiente interno e externo da organização.

O trabalho de pesquisa realizado por Lima (2007), junto às micro, pequenas e médias indústrias de São Caetano do Sul, teve o objetivo de dar conformidade à condição de que a utilização de instrumentos de controle gerencial fundamenta os gestores das empresas no processo de decisão.

De acordo com os resultados obtidos, Lima (2007) identificou posições contrárias de afirmações: as empresas estudadas, no seu processo decisório fundamentam-se a partir da utilização de ferramentas de controle; a literatura constante do trabalho apontou para o revés da consolidação da pesquisa.

Cunha Júnior (2009) analisou a situação das micro e pequenas empresas do Estado da Paraíba no período de 2001 a 2005 verificando os fatores que influenciam diretamente a sobrevivência daquelas unidades produtivas. O autor identificou que o processo de gestão aplicado pelos empresários das micro e pequenas empresas pesquisadas é que permite constatar os motivos de sucesso e fracasso daquele segmento empresarial.

Os processos decisórios definem quais os caminhos direcionam as empresas à conquista dos seus objetivos. Dessa forma as informações tornam-se necessárias para que os gestores conduzam os destinos das micro e pequenas empresas no ambiente em que estão inseridas.

Assim Cunha Júnior (2009) afirma que o aprendizado e o aperfeiçoamento de conhecimentos são condições básicas para o desenvolvimento de inovações, ganhos de competitividade, legitimação e sobrevivência das organizações e fazem com que os gestores possam aprender que as soluções e respostas aos problemas enfrentados dependem primordialmente da conduta que adotarem.

O aprendizado exige, de forma concreta, informações internas e externas da organização para que o gestor venha a tomar suas decisões de maneira mais coerente. Nessa ótica, Queiroz (2005) investigou o uso da informação contábil para tomada de decisão pelos microempresários da Região do Seridó Potiguar.

O estudo da autora constatou que a maior parte (80,0%) dos microempresários entrevistados recebem informações do profissional de contabilidade contratado. No entanto, 69% alegaram que a informação, apesar de ser relevante, só serve para o cumprimento das legislações

fiscais e trabalhistas.

Queiroz (2005) identificou que a utilização das informações contábeis na tomada de decisão que envolve aspectos econômico-financeiros, é incipiente por parte dos gestores, não atendendo integralmente às expectativas de tomar decisões que refletissem na rentabilidade dos negócios.

Concretiza-se, portanto, a atuação dos profissionais de contabilidade da região estudada pelo autora não presta os serviços das funções de Controladoria, ou seja, são meros emissores de documentos fiscais para quitação de impostos.

Ainda com o propósito da geração de informações com o objetivo de auxiliar os gestores das MPEs, Tenório (2004) procurou verificar a adequação do sistema de informações gerenciais às rotinas gerenciais das empresas de pequeno porte, no ramo de confecção, da cidade de Recife e sua relação com o processo de tomada de decisão.

Fatos como o aumento da concorrência, a necessidade das empresas estarem preparadas para a tomada de decisão, exigem a adequação do Sistema de Informações às rotinas gerenciais das empresas, a fim de permanecerem no mercado.

Segundo Tenório (2004) os resultados evidenciaram que as empresas pesquisadas utilizam sistema de informação, que, necessariamente não é sistema integrado. Em geral, essas empresas não fazem planejamento de longo prazo e dispõem de sistemas diversos de informações. Dentre os principais utilizados estão: compras e pedidos de compras, contas a pagar, controle de estoques, faturamento de vendas, contas a receber e fluxo de caixa.

Lucena (2004) buscou evidenciar as informações contábeis, que auxiliam no processo de tomada de decisão nas Micro e Pequenas Empresas – MPE's, localizadas no município de Toritama em Pernambuco.

A partir dos resultados, Lucena (2004) identificou que o tipo de informação predominante nas organizações pesquisadas é o informal, porém, com perfeita funcionalidade para as empresas. No entanto, torna-se necessário a criação de procedimentos mais adequados e estruturados, que visem facilitar os processos de geração de informações para a tomada de decisão.

O autor concluiu que a informação contábil nas MPE's da região de Toritama- PE assume um papel muito importante e, fundamenta o processo de tomada de decisão dos gestores, e, como forma de melhorar, cabe às empresas melhor gerenciamento, a fim de obter o melhor aproveitamento das informações geradas pela contabilidade.

2.2 Instrumentos da Controladoria

A Controladoria, como apoio à consecução de resultados positivos nas empresas, tem como instrumentos o Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

O processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, através dos quais os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado.

Como suporte, os Sistemas de Informações servem para o bom desempenho da gestão

Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas

econômica. A controladoria disponibiliza aos gestores sistemas de informações gerenciais, que fundamentarão os mesmos a tomarem decisões e avaliarem aquelas já executadas, através de controles específicos.

Catelli (2002) esclarece que os sistemas de informações são subdivididos em simulação, orçamentos, padrões e controle. Este conjunto de subsistemas viabiliza as seguintes ações: induzir os gestores à decisão correta; apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades; refletir a situação físico-operacional; promover avaliação de desempenho.

Segundo Fernandes (2007) torna-se relevante na condução dos negócios das empresas disporem dos mais adequados instrumentos para uma gestão estratégica eficaz, dentre os quais se destaca a Controladoria. Realizou pesquisa com 70 pequenas e médias empresas do segmento industrial, das áreas específicas de fabricação de produtos alimentícios, fabricação de produtos têxteis, fábrica de plásticos, fabricação de produtos químicos e confecção de artigos do vestuário do Estado de São Paulo.

Indagados sobre as principais atribuições da Controladoria, os gestores das empresas, segundo Fernandes (2007), alegaram que a Controladoria pode ser útil em termos de produto, objetivo, processo, atividades, requisitos e, finalmente instrumentos, porém nenhuma afirmação descreveu algo que seja estratégico do ponto de vista da vantagem competitiva.

O autor questionou aos micro e pequenos empresários pesquisados sobre as questões comportamentais, estruturais e contextuais que interferem e dificultam o processo de funcionamento da área da Controladoria e possibilidade de gerar e interagir com aspectos estratégicos da organização. As respostas o levaram-no a deduzir que o nível de participação da Controladoria no processo de gestão estratégica nas empresas é limitado e demonstra imaturidade, bem como percebeu pouca correlação entre a teoria e a prática.

Os resultados demonstraram que a Controladoria interfere pouco nas estratégias das empresas analisadas, necessitando que esta área desenvolva modelos e ferramentas práticas aplicáveis que estimulem a compreensão e o seu uso pelos tomadores de decisão. As informações fornecidas pela Controladoria atendem as necessidades da própria Controladoria e não aos propósitos da estratégia e da vantagem competitiva.

Evidencia-se, no trabalho de Fernandes (2007), que a Controladoria pode ser aplicada e implementada em empresas de pequeno porte, porém, adequando-se às peculiaridades e processos de funcionamento, com o objetivo de tornar mais fácil a identificação dos preceitos e ferramentas aplicáveis ao segmento empresarial sob estudo.

2.3 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

O processo globalizado provoca a necessidade de sobrevivência e permanência de um modelo de negócio em um ambiente de concorrência, gerando significativos desafios, obrigando os gestores das empresas a buscarem alternativas estratégicas, a fim de manter a empresa viva no mercado, satisfazendo seus clientes e atenta aos fatos da economia.

O contexto empresarial se apresenta problemático para as empresas de pequeno porte em decorrência de fatores externos e internos, que independem ou não de procedimentos específicos das organizações. Dentre esses fatores apresentam-se a legislação, a concorrência, as exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços e o atendimento aos clientes. Com o

propósito de transpor essas barreiras torna-se necessário entender os preceitos de Planejamento Estratégico e que benefícios podem-se auferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das pequenas empresas

Conceitualmente, planejamento trata da capacidade de organizar e prever as consequências de uma série de ocorrências, atuando preventivamente aos possíveis efeitos indesejáveis resultante dos eventos.

Oliveira (2007) esclarece que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que estabelece o rumo a ser seguido pela empresa, objetivando o grau de interação perfeito com o ambiente, levando-se em conta, a capacidade estrutural da organização para administrar coerentemente o processo de adequação a essa nova metodologia.

Catelli (2002, p. 59) esclarece que: “A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa.”

O planejamento estratégico consiste na análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) com a consequente identificação dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, visando elaborar as diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa, bem como atingir a sua visão, que vem a ser o que se vislumbra no longo prazo (SCHIMIDT, 2002).

Contudo, a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas faz com que não sejam tomadas as decisões via modelo formal, e sim buscam apoio exclusivamente na experiência e na observação, baseadas em preocupações de curto prazo dos proprietários, comprometendo o foco de longo prazo para o empreendimento.

Portanto, os gestores das empresas de pequeno porte devem estar atentos ao adequado levantamento dos dados importantes que fomentarão as ações que se pretende implementar. Assim, informações inadequadas levarão a conclusões erradas e, conseqüentemente, gerando prejuízos que excluem as empresas do mercado.

O Planejamento Estratégico, para gerar eficiência, eficácia e efetividade, deve modelar-se essencialmente por informações coerentes que fundamentem a transformação em decisões e transcrevam os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas.

Por sua vez, o Planejamento Estratégico leva em consideração as percepções organizacionais vinculadas à visão sistêmica da empresa, em que se priorizam inicialmente as decisões que revelem maior abrangência e influência nos objetivos e metas organizacionais. Torna-se importante fundamentar todas as decisões de maneira a abranger desde a estrutura organizacional da empresa até os processos operacionais e administrativos.

Santos (2004) abordou que usualmente o Planejamento Estratégico, que faz parte das ferramentas da Controladoria, é visto como um instrumento de aplicação complexa, típica de grandes empresas. No entanto, os benefícios decorrentes de aplicação dessa ferramenta podem também ser usufruídos por Empresas de Pequeno Porte (EPP) com utilização de metodologia e mecanismos simplificadores.

Enaltecendo a importância do planejamento estratégico no segmento de empresas de pequeno porte Barbosa e Teixeira (2003) buscou identificar, na elaboração do PE, a missão e os

Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas

objetivos das pequenas e médias empresas – PMEs – industriais sergipanas, o ambiente empresarial, a influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs, a colocação das empresas no mercado e as possibilidades de crescimento.

No tocante 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 patente 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) concluíram que o pensamento estratégico é artesanal, reativo ao ambiente, e a gestão é direcionada para a resolução de problemas cotidianos, apesar de destacarem que os empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais.

2.4 Gerenciamento dos recursos financeiros nas micro e pequenas empresas

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 – o resultado – deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada.

A gestão financeira fundamenta-se em assegurar o objetivo de liquidez da empresa, identificando o quanto o fluxo de caixa é impactado pelas decisões das diversas áreas, ou seja, tem como foco a análise e acompanhamento da entrada e saída de recursos financeiros da empresa.

O desempenho perfeito da área ou função financeira terá efeitos favoráveis à obtenção de liquidez adequada com a concomitante geração dos lucros empresariais, somente se ocorrer um processo de informações contábil funcional, a fim de que sejam planejadas ações coerentes e consistentes que mensurem as receitas, os custos e as despesas.

Apresenta-se, portanto, para as empresas de pequeno porte a necessidade de que seus gestores, em tempos competitivos como os atuais, busquem cada vez mais informações mercadológicas. Isso as manterá competitivas no mercado, condição básica para a sobrevivência da empresa moderna.

Nessa linha de raciocínio, trabalhar as ferramentas financeiras na gestão das atividades da empresa poderá facilitar 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.

As 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.

Para tanto, apresentam-se alguns dos controles específicos e operacionais que coordenam o fluxo financeiro das micro e pequenas empresas, levando-as ao perfeito controle do seu ciclo

operacional, evitando a utilização desorganizada do capital de giro próprio.

O controle do “Contas a Pagar”, que se referem a valores de obrigações ainda não quitadas, provenientes do uso ou consumo de bens e serviços originados de terceiros, que compõem, dessa forma, a estrutura de capitais de curto prazo.

Segundo Assaf Neto e Silva (2006, p. 97),

Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado uma empresa que concede crédito, troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro.

Pelo critério da liquidez a melhor modalidade de recebimento das vendas é à vista. Porém, a concorrência acirrada das empresas regula condições no tocante a essas vendas e 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.

Assaf Neto e Silva (2006, p. 97) defende que venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. Segundo este autor é comum no varejo, o uso da venda a prazo objetivando proporcionar um volume médio de vendas superior à venda a vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso.

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

3 . Metodologia

A pesquisa possibilitou recolher, selecionar e interpretar algumas das contribuições já existentes sobre o assunto, além de apresentar uma orientação teórica sobre o tema, que caracteriza os conceitos analisados.

O trabalho foi delimitado a quarenta micro e pequenas empresas dos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, em Sergipe, dos setores industrial, comercial e prestação de serviço, realizada em 2009, tornando-se possível elaborar a pesquisa e determinar a importância da Controladoria Empresarial para aqueles segmentos em seus diversos aspectos.

No intuito de alcançar os objetivos deste trabalho, se fez necessária a formulação de questões de pesquisa. 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, são apresentadas as seguintes indagações:

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

Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas

pequenas empresas?

Os dados foram analisados de forma estatística, através dos estudos de séries e frequências, a partir das respostas colocadas pelos pesquisados. Foram feitos cruzamentos entre variáveis com o intuito de identificar a relação entre estas e os problemas que possam gerar, no contexto da gestão, a utilização dos conceitos e técnicas da Controladoria Empresarial. Sabe-se que a Controladoria é uma 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.

4 . Análise dos Dados

A verificação da utilização das ferramentas da Controladoria pelos empresários entrevistados foca aspectos constatados em Sergipe e comparados com os estudos realizados, e conteúdos já divulgados na literatura da área. Além disso, como fundamenta a percepção dos autores sobre a possível influência do uso da controladoria como fator de redução da mortalidade das empresas do segmento de micro e pequeno porte.

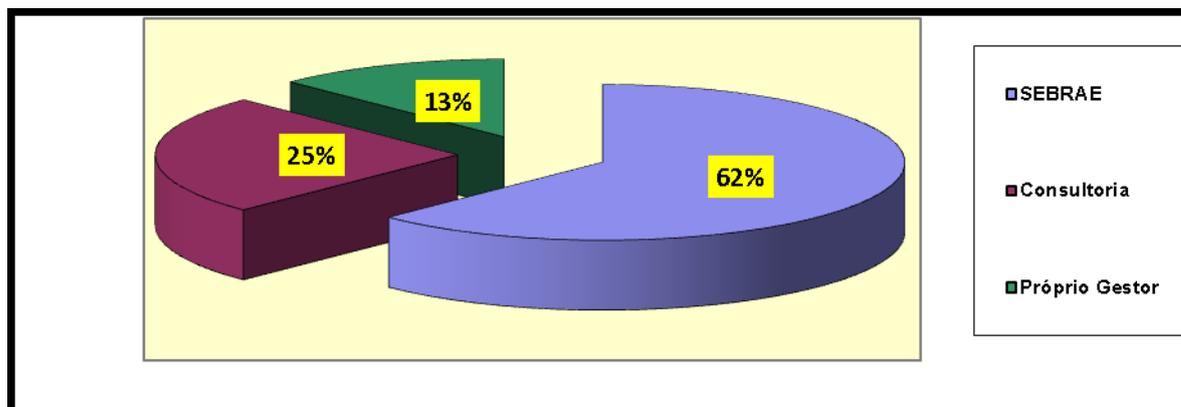
4.1 A Controladoria no âmbito das Micro e Pequenas Empresas

Assim, foram analisados e comentados os aspectos importantes e as dificuldades que os micro e pequenos empresários entendem como aplicáveis nas suas organizações, focando, principalmente, os 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 a condução do processo de elaboração do plano estratégico faz-se necessário o envolvimento direto dos principais gestores da empresa, mesmo porque cabe aos mesmos a absorção da ideia e a motivação pelos demais participantes da organização, a fim de que a implementação e acompanhamento gerem os resultados pretendidos.

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 micro e pequenas empresas, com representatividade nos planejamentos implementados de 62% (Gráfico 01), apesar de 60% das empresas não receberem orientações sobre planejamento estratégico, desconhecendo assim essa prática de gestão.

Gráfico 1 - Responsável pela implementação do PE



Fonte: pesquisa de campo

A declaração de visão de futuro é a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Vê-se, portanto, que uma das ferramentas mais importantes da controladoria, o planejamento estratégico estruturado, não é utilizado pelas MPE, pois apenas 2,5%, representatividade de uma empresa de quarenta consultadas tem “visão de futuro”, componente básico do PE. Configura-se, dessa forma, a visão imediatista das MPE, apresentando visão de curto prazo, pois trabalham pensando apenas no que está ocorrendo agora, sem planejamento futuro e de longo prazo.

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

Os princípios e fundamentos do controle interno não são uniformes para todas as empresas e cada empresa deverá estabelecê-los dentro de sua realidade e estrutura. É de responsabilidade da administração o estabelecimento e a manutenção do sistema de controle interno adequado às atividades desenvolvidas pela empresa.

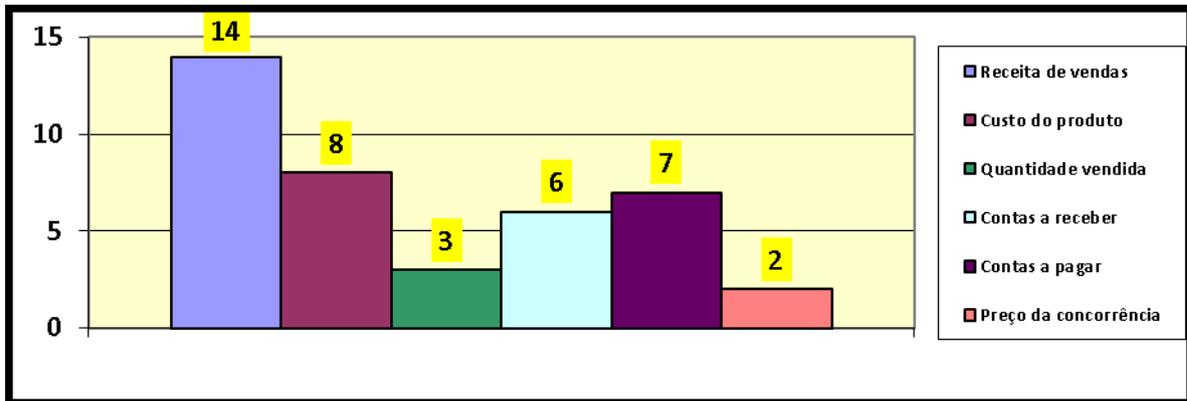
Para tanto, o controle empresarial se fundamenta em bases consistentes, que a controladoria, na sua essência, sugere para que as micro e pequenas empresas possuam melhores desempenhos estruturais e financeiros:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos);
- c) Preocupação contínua com as pessoas que fazem a empresas, com acompanhamento do desempenho das funções a elas atribuídas;

Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas

Relativamente aos processos de controle que as empresas elegeram como importantes para a gestão dos negócios, na demonstração do Gráfico 02 são apresentados os resultados que determinam preocupação dos gestores com receitas de vendas.

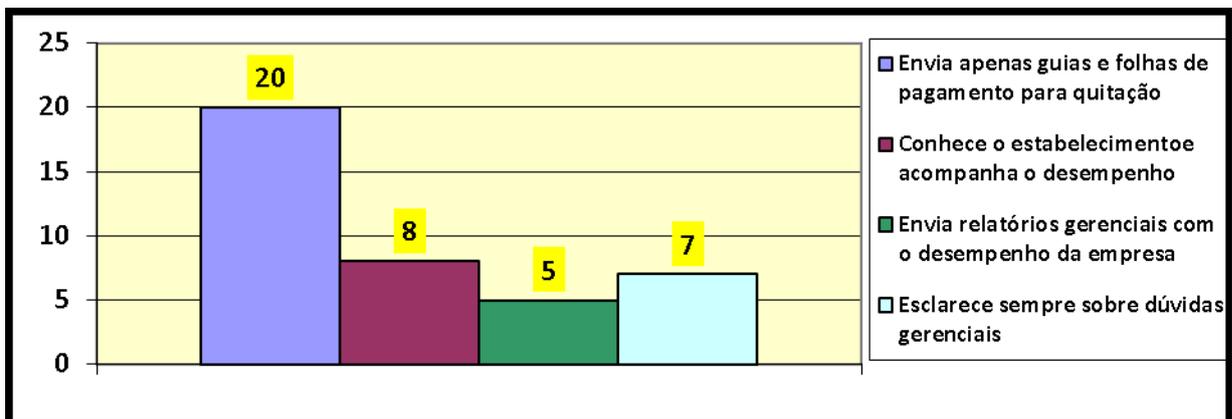
Gráfico 02 - Procedimentos de Controle



Fonte: pesquisa de campo

Na pesquisa efetuada, quando indagados sobre o suporte gerencial oferecido pelo Contador, metade dos gestores, expressou que o contador é um mero emissor de guias de pagamento e salários, que as remete para a quitação por parte das MPE, conforme demonstra o Gráfico 03.

Gráfico 03 - Suporte da Contabilidade



Fonte: pesquisa de campo

Vê-se, portanto, que a Contabilidade não deve ter característica apenas para gerir as obrigações fiscais das empresas e cumprir as determinações legais, mas, principalmente atuar como instrumento administrativo, que venha a controlar efetivamente o patrimônio da empresa, com o objetivo de fazer a diferença no mercado tão competitivo.

Além dos aspectos legal e fiscal/tributário, as orientações aos gestores de MPE na área econômico-financeira traduzem-se em importantes instrumentos de controle e de acompanhamento dos rumos da empresa, permitindo à administração a detecção e correção de procedimentos, que muitas vezes, poderiam levar a perdas irreparáveis.

Nessa ótica, o Contador gerencial, que pode ser comparado ao *Controller* realmente assume e entende as noções de risco, incerteza e custo de oportunidade. Este profissional está munido de uma ferramenta poderoso de análise econômico-financeira, com o objetivo principal de auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão, melhorando o desempenho das micro e pequenas empresas.

A gestão coerente dos custos objetiva, principalmente, a maximização dos lucros, levando-se em consideração que empresas com centros de custos mais ajustados são eficientes na formação do preço de seus produtos ou serviços, sendo esta a principal estratégia competitiva para a conquista de mais clientes e permanência garantida no mercado.

Referente ao **cálculo dos custos dos produtos realizado** pelas empresas as respostas obtidas, na sua maioria, geram preocupação, pois empreendimentos que não utilizam metodologia de avaliação de apuração de custos podem estar praticando preços abaixo do ponto de equilíbrio, fato que gera prejuízos contínuos.

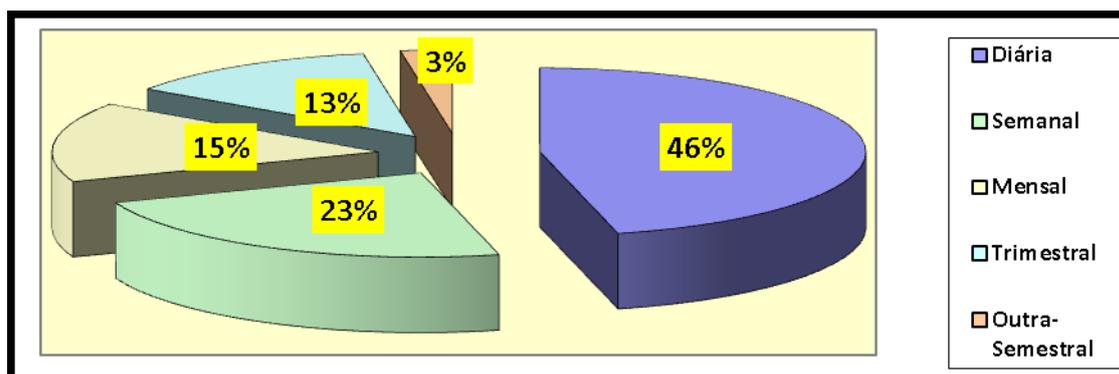
As técnicas e modelos para apuração de custos, contábeis ou gerenciais, aplicam-se a todos os ramos de negócios, de forma a fundamentar o processo de planejamento e controle das atividades econômicas geradas em cada empreendimento, independentemente se os segmentos explorados forem industrial, comercial ou prestação de serviço. Consolida-se, portanto, que as receitas resultantes das vendas de bens e/ou serviços são efetivamente as fontes geradoras de recursos, tarefas conhecidas como atividades “fim”.

Sabe-se que os valores gastos com as atividades principais denominam-se “custos”. De outra forma, os gastos consumidos pelas atividades não operacionais são caracterizados como “despesas”. Assim, estabelece-se que os controles vinculados aos gastos, custos e despesas, são ferramentas da Controladoria Empresarial.

O fluxo de caixa representa a movimentação financeira de uma empresa, ou seja, a conciliação entre as receitas e as despesas, ou, de outra forma, o ajuste financeiro entre as entradas de dinheiro e os desembolsos.

Sobre essa importante ferramenta foi indagado aos gestores sobre a sua utilização nas suas empresas, como forma de controlar o “contas a pagar” e o “contas a receber”, sendo unânime a utilização nas organizações. Porém, a periodicidade da utilização variou consideravelmente, traduzindo, para alguns casos, defasagem no acompanhamento, conforme se apresenta no Gráfico 04:

Gráfico 04 - Frequência do Fluxo de Caixa



Fonte: pesquisa de campo

Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas

A maioria dos pesquisados não soube responder como a Controladoria auxiliaria o desempenho das micro e pequenas empresas, alegando, principalmente, o desconhecimento das suas premissas e ferramentas.

Contudo, abordaram subjetivamente que alguns dos procedimentos conhecidos da área financeira facilitariam de forma mais contundente 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.

Observa-se que a abrangência do tema para as micro e pequenas empresas fortalece o pressuposto do objetivo principal deste trabalho, no tocante à importância da Controladoria aplicada ao segmento empresarial sob estudo, como forma de gerar informações para o processo decisório dos gestores. Assim, a presunção de que os instrumentos da controladoria auxiliariam as empresas de pequeno porte na obtenção de melhores resultados advém da consolidação verificada na pesquisa nacional do SEBRAE (2007), as falhas gerenciais, representando 68% das respostas dos empresários, como a principal razão para o encerramento das atividades.

4.2 Caracterização dos empresários e empresas pesquisadas

As características de indivíduos e empresas neste trabalho têm como fundamentos: a busca de informações que desinem a atuação dos gestores em suas funções empresariais; apresentar a empresa e sua situação perante o mercado. Estas informações permitem constatar que a influência do ser humano no ambiente é efetiva e pode transformar o empreendimento a partir de ações e decisões.

Os quarenta empresários pesquisados, são, na sua maioria, do sexo masculino (80%). Encontram-se na faixa etária situada entre os 20 a 40 anos (70%) e existe uma diversificação da atividade anterior dos entrevistados, tais como: estudantes; empregados da mesma atividade; filhos de empreendedores e desempregados.

Apresenta-se como fato relevante o percentual de 50% dos gestores possuem experiência na área, uma vez que advieram da mesma atividade, que os habilita a entenderem as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no âmbito gerencial e encontrar alternativas para a solução destes problemas.

Foram identificados os dados de formação dos micro e pequenos empresários pesquisados, revelando 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.

A influência do conhecimento através da 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.

Porém, 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, 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, como "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 micro e pequenas empresas têm características específicas que as distinguem de organizações maiores, principalmente no tocante ao 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.

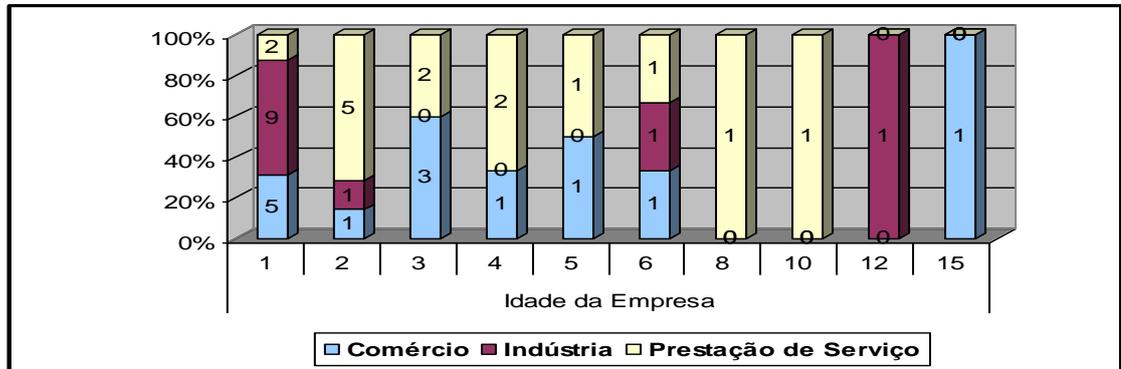
Foram analisadas algumas características das empresas, principalmente para aferir a permanência das micro e pequenas no mercado até os dois primeiros anos, a partir das informações apresentadas pelo SEBRAE (2007). Foi constatado que 60% das empresas integrantes da amostra já ultrapassaram o tempo crítico, refletindo, de alguma forma, que as empresas com contabilidade aplicada dentro dos procedimentos legais (amostra selecionada) têm obtido melhores resultados em relação ao padrão nacional.

O ramo de atividade é um fator preponderante para complementar a análise anterior, 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.

Relacionando ramo de atividade com a idade de funcionamento da empresa constatou-se que na idade crítica – de 1 a 2 anos –, a indústria concentra maior número de empresas, diferente da prestação de serviços, que concentra fora da faixa de risco o equivalente a 53% das empresas, conforme mostra o gráfico 05. Esta constatação contrapõe-se aos resultados nacionais do SEBRAE (2007) onde o setor que apresenta maior índice de encerramento das atividades é o comércio.

Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas

Gráfico 05 - Cruzamento de tabelas (Idade da MPE x Segmento)



Fonte: pesquisa de campo

5. Conclusões e considerações

As dificuldades conjunturais do mercado, atreladas à globalização, crises econômicas, o acirramento da competição e rapidez com que a tecnologia vem se transformando e evoluindo podem afetar o desempenho das micro e pequenas empresas.

Além desses aspectos macro, fatores internos às empresas, tais como planejamento de atividades, descuido com o caixa, não utilização de assessoria, desconhecimento do ramo em que trabalha, falta de análise das informações e sistema de custos não implantado e que dependem da efetiva atuação dos gestores demonstram o quanto os micro e pequenos empresários necessitam de ferramentas gerenciais e processos dinâmicos que facilitem sobremaneira as decisões, a fim de não sucumbirem.

Neste sentido, a Controladoria Empresarial como ramo do conhecimento tem seu papel preponderante na micro e pequena empresa de, a partir das suas ferramentas e preceitos, promover o apoio aos administradores na busca por resultados econômicos corretamente mensurados, focado no planejamento e controle da gestão.

Ao tratar especificamente dos instrumentos que compõem a Controladoria Empresarial, verificou-se que a maioria dos gestores/proprietários desconhecem o assunto. Aspecto curioso é que se ressentem da falta de instrumentos gerenciais que os auxiliem a administrar seus empreendimentos mas estão cientes da necessidade de informações precisas sobre o mercado. Na verdade os instrumentos existem. O que falta é uma aproximação entre os empresários e os especialistas na área para disponibilizar as informações e adequá-las a micro e pequenas empresas.

Percebe-se ainda que a Controladoria Empresarial carece de divulgação e esclarecimentos junto ao segmento analisado, objetivando dar conhecimento das suas ferramentas e preceitos a serem direcionados para melhorar as estratégias das MPE. Esta constatação é consolidada com as percepções dos autores citados sob referência em seus trabalhos.

Visualiza-se, a partir desta percepção, que a Controladoria Empresarial tem perfeita utilidade dentro das micro e pequenas empresas, uma vez que a mesma possui instrumentos

valiosos para modificar a condição de organizações reativas, que vivem em estado de inércia.

Fica patente, também, que a organização dos dados contábeis, fomentadores das informações financeiras passíveis de análise e previsões próximas da realidade, diminuirá certamente o volume de óbitos empresariais daquele segmento, desde que utilizados para qualificar a gestão efetiva das empresas.

È notório que as informações já consolidadas sobre Controladoria Empresarial, disposta nas referências utilizadas neste trabalho são importantes para o processo de gestão empresarial. Cabe aos empresários intercambiarem cada vez mais os conteúdos de publicações às experiências de órgãos criados para promoverem sustentabilidade ao segmento, tais como SEBRAE, SENAI e SENAC.

Levando-se em conta a velocidade com que os fatos acontecem, cada vez mais a controladoria deve adequar-se a este ambiente, agilizando suas informações aos gestores das MPEs, no intuito de prognosticar as decisões estratégicas das empresas, reduzindo, se necessário for, o tempo de disponibilização das informações.

Espera-se que haja uma maior conscientização da importância e da necessidade da Micro e Pequena Empresa no cenário mercadológico brasileiro, principalmente pela sua representatividade para a economia nacional. Em contrapartida, cabe aos Micro e Pequenos Empresários gerirem seus empreendimentos com maior formalidade e organização, valorizando o planejamento, a fim de reduzir erros administrativos constantes.

Sugere-se para futuros trabalhos relacionados ao tema que se agregue a necessidade de se desenvolver uma ação integrada pelos órgãos que constituem o sistema de apoio às micro e pequenas empresas, visando:

- a) Revisar/atualizar os treinamentos para micro e pequenos empresários, abrangendo temas relacionados à Controladoria Empresarial;
- b) Priorizar os gestores das empresas recém-criadas na participação de treinamentos que incluam como tema Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Sistema de Custos e Análise Financeira;
- c) Acompanhamento mais eficaz aos empreendimentos com até dois anos de criação.

6 Referências

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, n° 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.

CUNHA JÚNIOR, Ailton Menezes. Mortalidade e sobrevivência da micro e pequena empresa no Estado da Paraíba (2001-2005): uma abordagem institucional. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2009.

Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas

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

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 industriais no município de São Caetano do Sul. Dissertação de Mestrado: Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo – SP. 2007.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Uma Contribuição ao Estudo das Informações Contábeis Geradas pelas Micro e Pequenas Empresas Localizadas na Cidade de Toritama no Agreste pernambucano. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2004.

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*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002

MENDES, Ivantídio Guimarães. Controladoria estratégica: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. *Revista FAE BUSINESS*, n° 4, páginas 51-54, dezembro de 2002. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~cezar/indexorientacoes.html>. Acessado em: 20 de dezembro de 2009.

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

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 Itajai. Dissertação de Mestrado: URB – Blumenau – SC. 2005.

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

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar. Dissertação de Mestrado. Natal, 2005.

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.

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

SEBRAE, Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) Acessado em: 13 de janeiro de 2010.

_____ Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>. Acessado em: 07 de novembro de 2009.

TENÓRIO, José Nelson Barbosa. Um Estudo Sobre a Utilização do Sistema de Informações nas Pequenas Empresas de Confeção do Recife. Dissertação de Mestrado. Universidade Federa de Pernambuco. Recife, 2004.

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.



Controladoria empresarial: gestão econômica
para as micro e pequenas empresas