

A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício

The Comptroller as a management tool in micro and small enterprises: a study of the feasibility and cost effectiveness

Ailton Matos Fernandes

Centro Universitário Senac

Pós-graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Finanças

amfernandes7367@gmail.com

Paulo Roberto Galvão

Centro Universitário Senac

Pós-graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Finanças

paulo.rgalvao@sp.senac.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo uma reflexão sobre o uso da controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs), baseado em informações contidas em sites e em várias publicações de autores e especialistas da área, que apresentam definições, estatísticas e características das MPEs e os conceitos, funções da controladoria, do *controller* e de alguns instrumentos aplicáveis, tais como: orçamento, custos e contabilidade. A análise de como é conduzida a administração nas MPEs, geralmente, de maneira intuitiva, utilizando-se apenas do fluxo de caixa diário como ferramenta de gestão, permitiu a defesa da viabilidade e da relação custo benefício da controladoria em tais empresas. A falta de conhecimentos técnicos administrativos por parte dos gestores aponta para a necessidade da contratação de profissionais especializados, em tempo integral ou consultoria externa que atenda as necessidades destas empresas. A introdução da controladoria na estrutura organizacional da empresa, independente do porte e de suas especificidades, permite uma análise mais aprofundada da situação financeira, econômica e patrimonial, possibilitando maior controle das atividades e visão estratégica dos negócios.

Palavras-chave: Controladoria, Micro e Pequenas Empresas, Gestão, Viabilidade, Custo/Benefício.

Abstract

This article aims to reflect on the use of controlling as a management tool in micro and small enterprises (MSEs), based on information contained on websites and in various publications of authors and experts in the field, presenting definitions, statistics and features MSE and concepts, functions of the controller, the controller and some relevant instruments, such as budget, costs and accounting. The analysis of how the administration is conducted in MSEs usually intuitively, using only the daily cash flow as a management tool has enabled the defense of the feasibility and cost effectiveness of controlling for such companies. The lack of administrative

expertise by managers points to the necessity of hiring specialized professionals, full time or external consultancy that meets the needs of these companies. The introduction of controlling in the organizational structure of the company, regardless of size and their specific features, allows further analysis of the financial, economic and financial situation, enabling greater control of the activities and strategic vision of the business.

Keywords: Controller, Micro and Small Business, Management, Feasibility, Cost/Benefit.

1 - INTRODUÇÃO

É possível introduzir a controladoria como ferramenta de gestão no universo das Micro e Pequenas Empresas-MPEs? Apesar de bem aceita nas médias e, principalmente, nas grandes empresas, a controladoria encontra resistência nas MPEs. A falta de estudos específicos que demonstrem sua importância como ferramenta de gestão não permite aos gestores o conhecimento das vantagens que ela pode proporcionar. Daí, a necessidade de argumentar a favor de sua viabilidade e da relação custo benefício, destacando que a controladoria pode se adaptar a estrutura organizacional e de custos de qualquer empresa, introduzindo um diferencial competitivo, através da utilização de seus conceitos e dos instrumentos capazes de melhorar o controle das atividades e, conseqüentemente, sua produtividade continuamente.

O levantamento de informações contidas nos sites e nas publicações elaboradas por estudiosos e especialistas da área, apresentando definições, estatísticas e características das MPEs, bem como os conceitos, funções da controladoria, do *controller* e alguns instrumentos como: orçamento, custos e contabilidade e a forma como é conduzida a gestão destas empresas possibilitou uma visão geral do assunto, permitindo um melhor entendimento do universo das MPEs e de que forma a controladoria pode colaborar para a evolução de tais empresas.

É perfeitamente, possível adaptar a controladoria ao tamanho e as necessidades de cada empresa, independente do setor e de suas características. A falta de planejamento, de organização e de controle financeiro e patrimonial verificado na maioria das MPEs, aponta para a necessidade de profissionais capazes de exercer as funções de controladoria no âmbito destas empresas. A contratação de um *controller*, em tempo integral ou um consultor externo, que pode ser o próprio contador, afinado com o sócio responsável pela administração, pode fazer a diferença em favor do crescimento e longevidade destas empresas.

2 - METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório baseado em pesquisa bibliográfica abordando a análise qualitativa das informações contidas em livros publicados pelos estudiosos e especialistas da área de controladoria, tais como: Figueiredo e Caggiano; Frezatti; Nascimento, Reginato e Oliveira; Perez Jr. e Silva; Passarelli e Bomfim, entre outros, e também em sites de entidades de pesquisas e apoio às MPEs, como SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBPT-Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, Presidência da República-Casa Civil, permitindo o desenvolvimento do assunto em questão, mesmo com escassez de material específico relacionado ao tema.

3 - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

3.1 - Definições

No Brasil, a principal maneira de identificar as micro e pequenas empresas é pela receita bruta anual. A lei complementar nº. 123 de 14 de dezembro de 2006 estabelece:

“Art. 3º. Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se micro - empresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas conforme o caso, desde que:

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

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)”.

Outro modo é o utilizado pelo SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas que leva em consideração a quantidade de empregados baseados em critérios do IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. No comércio e serviço, é considerada microempresa até 09 empregados e de 10 a 49, empresa de pequeno porte. Na indústria, até 19 empregados é microempresa e de 20 a 99, empresa de pequeno porte, porém, esse critério não possui fundamentação legal.

Do ponto de vista jurídico não há distinção entre as MPEs e as demais empresas. O que existe é um enquadramento para fins de adesão ao SIMPLES Nacional, sistema simplificado de tributação para recolhimento de tributos e redução da burocracia e outros benefícios concedidos a critério das autoridades.

3.2 - Estatísticas

Uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2014, p.6) com base em dados de 2011 da FGV - Fundação Getúlio Vargas, revelou que até então, havia cerca de nove milhões de micros e pequenas empresas no País, representando mais da metade dos empregos formais. Em termos econômicos, 27% do PIB-Produto Interno Bruto são de pequenos negócios, sendo que as principais geradoras de riqueza estão no comércio (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação é de 22,5% e no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%).

O SEBRAE (2014, p.7) destaca ainda que, em 2011, as atividades de serviços e de comércio, representaram 98% e 99% do total de empresas formalizadas, respectivamente. Em relação ao emprego, 44% dos empregos formais no setor de serviços e aproximadamente 70%

dos empregos gerados no comércio. Acrescenta ainda que 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas pelas micro e pequenas empresas.

Os números mencionados demonstram o peso que as micro e pequenas empresas têm na economia nacional. O volume de renda e os postos de trabalho gerados são tão expressivos, a ponto de o governo criar recentemente a SMPE-Secretaria da Micro e Pequena Empresa, cujo objetivo é divulgar e promover o fortalecimento de tais empresas. Diante disso, pode-se avaliar que se trata de uma significativa fatia do mercado a ser explorado pelos profissionais de controladoria.

Com relação à sobrevivência das micro e pequenas empresas o IBPT-Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013) relata que no primeiro ano de vida, 16,32% encerram suas atividades, entre um e cinco anos, 44,95% e em até 20 anos de existência, 87% dos empreendimentos desaparecem. Destaca ainda que as principais causas do desaparecimento são: falta de planejamento (41,64%); complexidade tributária e burocracias (16,31%); dificuldade no acesso a crédito financeiro e a investimentos (14,43%); tecnologias de gestão complexas e de alto custo (11,76%); brigas familiares ou de sócios (6,65%); encerramento espontâneo por doença, morte, falta de estímulo (2,51%) e outras causas como desatualização tecnológica, política econômica, entre outras (2,23%). Mesmo com a redução dos índices de mortalidade nos últimos anos, observa-se que os números continuam elevados, destoando do propósito de perpetuidade das empresas.

O IBPT revela também que o principal motivo do não crescimento é o sistema tributário. As micro e pequenas empresas, de modo geral, permanecem espontaneamente no regime do Simples Nacional. Apenas 7,19% requisita por vontade própria, a saída deste regime. Já o desenquadramento de ofício soma 8,26% (determinado pelo fisco) e 62,03% tornam-se inadimplentes nos dois anos seguintes ao desenquadramento. Verifica-se, portanto, um completo desestímulo para que estas empresas cresçam e migrem para outro regime tributário, devido à elevação dos tributos.

Algumas dificuldades apontadas, podem ser solucionadas ou pelos minimizadas, utilizando-se de ferramentas da controladoria. Quanto ao motivo do não crescimento percebe-se uma enorme acomodação no Simples Nacional. As empresas não se sentem estimuladas a crescerem devido à obrigatoriedade de mudarem de regime tributário, elevando assim, o peso dos tributos em sua estrutura de custos. Nesse caso, destaca-se a importância do planejamento tributário no universo das MPes.

3.3 - Características

O IBGE (2001) relaciona algumas características das micro e pequenas empresas, são elas: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Algumas características apresentadas estão relacionadas ao ambiente externo, no qual a empresa não tem domínio da situação, devem apenas ficar atentas para aproveitar as oportunidades e minimizarem os riscos. A maioria, porém, são de natureza interna, onde a empresa tem como agir para melhorar o desempenho dos negócios. O planejamento de curto, médio e longo prazo, o acompanhamento das metas, tendo em vista a missão e visão pré-estabelecidas e o controle das atividades são fundamentais para o desenvolvimento dessas empresas.

As dificuldades apontadas podem e devem ser melhoradas pela ação governamental, principalmente em relação à tributação e o acesso ao crédito, entre outros. Porém, muitos problemas verificados apontam para a falta de uma estrutura interna capaz de solucionar questões administrativas. Cabe aos profissionais da área de controladoria em conjunto com as entidades de classes e os órgãos que representam as micro e pequenas empresas conscientizarem os empresários da necessidade de profissionalizar a gestão de seus negócios.

3.4 - Gestão

“O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo” (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011, p.104). Nas micro e pequenas empresas, a gestão é conduzida de maneira geral, de forma intuitiva, devido à falta de conhecimento técnico por parte de seus administradores. A maioria preocupa-se apenas com as entradas e saídas de caixa, ou seja, administração baseada no fluxo de caixa diário, porém, sem uma análise mais aprofundada das informações.

3.4.1 - Fluxo de Caixa Diário

O maior volume das operações nas empresas, de maneira geral, é transacionado pelo caixa e equivalentes (bancos e aplicações de curto prazo). Os recebimentos de clientes, os pagamentos efetuados aos fornecedores, empregados, governo, entre outros, ou seja, todas as entradas e saídas de recursos financeiros que afetam esses ativos de maior liquidez. Daí a importância da gestão do fluxo de caixa, principalmente nas micros e pequenas empresas, onde os recursos são mais escassos.

Contudo, é necessário entender a diferença entre caixa e lucro. Frezatti (2006, p.17) relata que o caixa de uma empresa gera lucro a partir do momento em que a aplicação dos recursos disponíveis permite o recebimento de juros. Assim, como a ausência de recursos afeta negativamente à medida que se paga pelos encargos ocasionados pela utilização de recursos de terceiros. Mas, em longo prazo, a geração de caixa não será igual à de lucro, devido a algumas situações relacionadas ao capital de giro operacional e financeiro, que leva em consideração os prazos de pagamentos e recebimentos e o giro de estoques. A pontualidade nos recebimentos e nos pagamentos, os valores ativados, apropriações/amortizações/depreciações/provisões, impostos incluídos na nota fiscal (ICMS/IPI); diferimento de impostos etc., que também contribuem com essa desigualdade.

Portanto, nem todas as operações da empresa afetam simultaneamente o caixa e o lucro. O primeiro demonstra a capacidade financeira, enquanto que o segundo evidencia o potencial econômico. De qualquer forma, as transações envolvendo o caixa, em algum momento afetará o resultado da empresa e vice e versa, sejam no curto, médio ou longo prazo. Por isso, a

necessidade do acompanhamento diário do fluxo de caixa, que é essencial para a condução dos negócios, independente do tamanho da instituição.

Tabela 1 - Comparativo Fluxo de Caixa x DRE

FLUXO DE CAIXA						DRE	
DATA	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Vendas Brutas	1.000,00
ENTRADAS						(-) Impostos	100,00
Saldo de bancos	200,00					(=) Vendas Líquidas	900,00
Resgate CDB	0,00	500,00				(-) CMV	800,00
Duplicatas a receber	0,00		1.000,00			(=) Lucro bruto	100,00
Resgate FIF	0,00			300,00		(-) Salários	1.000,00
Empréstimo sócio	0,00				500,00	(-) Encargos sociais	200,00
TOTAL DE ENTRADAS	200,00	500,00	1.000,00	300,00	500,00	(=) Lucro operacional	-1.100,00
SAIDAS							
Fornecedores	0,00		800,00			Saldo de bancos	200,00
Adiantamento de Salários	0,00	300,00				Resgate CDB	500,00
Saldo de salários	0,00				700,00	Resgate FIF	300,00
Encargos sociais	0,00			200,00		Empréstimo sócio	500,00
Impostos	100,00					Total	1.500,00
TOTAL DE SAIDAS	100,00	300,00	800,00	200,00	700,00		
FLUXO LÍQUIDO	100,00	200,00	200,00	100,00	-200,00	Lucro operacional	-1.100,00
SALDO DO DIA ANTERIOR	0,00	100,00	300,00	500,00	600,00	Saldo de caixa	400,00
SALDO DO DIA	100,00	300,00	500,00	600,00	400,00	Diferença	1.500,00

Fonte: Adaptado de FREZATTI (2006, p.22).

Analisando o fluxo de caixa e a Demonstração do Resultado acima, considerando uma semana apenas. Pode-se observar uma diferença de R\$ 1.500,00 entre o saldo de caixa final (+) R\$ 400,00 e o Lucro Operacional (-) R\$ 1.100,00, ou seja, prejuízo. Essa diferença corresponde aos valores em banco (R\$ 200,00), resgate de CDB (R\$ 500,00), resgate de FIF (R\$ 300,00) e empréstimo do sócio (R\$ 500,00), que impactam o fluxo de caixa (financeiro), mas não alteram o resultado econômico.

Frezatti (2006, p.24) comenta também o fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão. Em momentos de crise é mais comum a preocupação com a falta de liquidez, visando uma solução mais imediata para saldar os compromissos assumidos com terceiros. Neste estágio, a empresa provavelmente está em dificuldades, talvez até, em fase terminal. Por outro lado, quando a empresa atravessa bons momentos, com grande perspectiva de continuidade, a tendência é focar no resultado econômico.

“Em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-dia apenas”. (FREZATTI, 2006, p.25). A abordagem tática consiste num acompanhamento mais restrito, onde são cumpridas as determinações mais complexas. A diretoria discute, semanalmente, a situação de caixa e analisa alternativas para postergar pagamentos e antecipar entradas, ou seja, ações que podem contornar uma dificuldade circunstancial de caixa. Já a abordagem estratégica, é aquela que afeta os negócios não só a curto, mas principalmente, a longo prazo. Neste caso, o fluxo de caixa é utilizado para discutir questões ligadas aos novos projetos de investimento. A decisão é tomada quando se percebe a existência permanente de sobra de caixa.

As duas abordagens são importante para gestão. A estratégica define de maneira antecipada as ações a serem perseguidas pela empresa, de forma global, com base em projeções de caixa considerando um período maior. Enquanto que a tática, preocupa-se com o

gerenciamento diário dos recursos financeiros. A maioria das micro e pequenas empresas preocupam-se mais com a situação cotidiana deixando de lado o planejamento estratégico, mesmo em momentos mais confortáveis financeiramente.

Ainda que o fluxo de caixa diário seja bem administrado, o que já seria um importante avanço, as empresas precisam de instrumentos de controles e de planejamento que possibilitem o crescimento sustentável, tendo em vista o conceito de perpetuidade. Daí, a importância da Controladoria como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas.

4 - CONTROLADORIA

4.1 - Conceitos

A Controladoria pode ser conceituada como um órgão responsável pela consolidação de todas as informações relacionadas às atividades da empresa, que dão suporte aos gestores nas tomadas de decisões. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.5) entendem a “Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis”. Para Mossimann, Alves e Fisch (1993 apud FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.10), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”, podendo ser visualizada como órgão administrativo ou como uma área do conhecimento humano extraída de outras ciências.

Nascimento e Reginato (2010, p.125), relata que em relação ao ramo do conhecimento, a controladoria busca entender a complexidade do processo decisório, as razões e características dos gestores na tomada de decisões. Já no campo administrativo, trabalha em conjunto com os demais setores, na busca de satisfazer as necessidades de seus clientes internos.

Diante de todas essas considerações, fica evidente a importância que tem a controladoria para as pessoas que conduzem os negócios. Independente de ser estruturada como um departamento formal ou não, pois para isso depende de recursos muitas vezes escassos. O importante é entender que esses conceitos podem fazer a diferença em um ambiente cada vez mais competitivo.

4.2 – Funções da Controladoria

A controladoria exerce várias funções dentro da organização. Kanitz (1977 Apud OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2011, p.9) enumera algumas delas: “informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento, acompanhamento”. Figueiredo e Caggiano (2008, p.11) destacam “planejamento, controle, informação, contabilidade e outras como: administrar e supervisionar as atividades que impactam o desempenho empresarial”.

Observa-se que para realizar tais funções é fundamental a presença de profissionais qualificados tecnicamente. Além de outros conhecimentos necessários para entender o comportamento das pessoas com quem se relacionam.

Devido à amplitude do assunto em questão, o enfoque adotado no desenvolvimento desse trabalho será o administrativo, por entender que qualquer empresa que tenha uma organização interna adequada tem grande possibilidade de se manter competitiva no mercado.

4.3 - *Controller*

O *Controller* ou Controlador é o profissional que reúne todas as características para realizar as funções da Controladoria, independente de sua formação acadêmica, desde que possua os atributos necessários.

Figueiredo e Caggiano (2008, p.13) elencam os requisitos: “bom conhecimento do ramo de atividade; conhecimento da história da empresa; habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos e habilidade de bem expressar oralmente e por escrito”. E, Nascimento e Reginato (2010, p.142) destacam os principais atributos:

“capacidade de liderança, ética profissional, capacidade de comunicação e poder de síntese, inclinação para a cooperação e disponibilização, imparcialidade, ponderação e discrição, visão sistêmica, capacidade de persuasão, visão crítica e consciência de suas próprias limitações”.

Para alcançar os objetivos da controladoria satisfatoriamente, o *controller* precisa reunir todas as qualificações técnicas e habilidades pessoais, relacionadas acima, e coloca-las à disposição do grupo o qual faz parte, consciente de suas limitações hierárquica, sabendo que não lhe compete tomar decisões e sim municiar os gestores e seus parceiros com todas as informações cabíveis.

4.4 - *Instrumentos de gestão*

Devido à variedade e a complexidade do assunto em questão, o estudo abordará o sistema de informação contábil-gerencial, destacando: orçamento, custos e contabilidade, por entender que as informações contidas em tais instrumentos de gestão atendem as necessidades da maioria das micro e pequenas empresas.

4.4.1 - *Orçamento*

A elaboração do orçamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados da melhor maneira possível. Figueiredo e Caggiano (2008, p.20) afirmam que:

“o orçamento é um instrumento direcional que visa orientar a administração em termos de datas e unidades monetárias para atingir os objetivos empresariais que são: o planejamento, a coordenação e o controle que concentram esforços para: orientar a execução das atividades; possibilitar a coordenação dos esforços das áreas que compõe a empresa; otimizar o resultado global da empresa; reduzir os riscos operacionais e facilitar a identificação das causas dos desvios entre o planejado e o realizado”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.239) dizem que “o papel do orçamento esta relacionado às funções administrativas, dentre elas: planejamento, organização e controle”. Dizem ainda que (p.240), “a elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização. Cada área

é responsável por alcançar as metas pré-determinadas”. E, Nascimento e Reginato (2010, p.142) destacam que “o orçamento é um importante direcionador para a gestão empresarial acompanhar o volume de receitas, custos, despesas, investimentos e que pode ser comparado a uma bússola que orienta os gestores para alcançar o resultado desejado”.

Para Passarelli e Bomfim (2004, p.123) “é o controle orçamentário que oferece sentido e utilidade administrativa ao orçamento que, sem ele não passaria de um simples exercício financeiro e contábil de limitada valia gerencial”. O controle orçamentário consiste na comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com o propósito de apurar e analisar as variações, no sentido de adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias, se possível.

Tabela 2 - Comparativo Orçado x Realizado com base na DRE

DRE	ORÇADO	REALIZADO	VARIÇÃO	
Receita bruta de vendas	350.000,00	400.000,00	50.000,00	14,29%
(-) Impostos	80.000,00	90.000,00	10.000,00	12,50%
Receita Líquida	270.000,00	310.000,00	40.000,00	14,81%
(-) Custos	65.000,00	75.000,00	10.000,00	15,38%
Lucro Bruto	205.000,00	235.000,00	30.000,00	14,63%
(-) Despesas Comerciais	25.000,00	30.000,00	5.000,00	20,00%
(-) Despesas Administrativas	15.000,00	20.000,00	5.000,00	33,33%
(-) Despesas Financeiras	10.000,00	15.000,00	5.000,00	50,00%
(-) Depreciação e Amortização	5.000,00	5.000,00	-	0,00%
Lucro Operacional	150.000,00	165.000,00	15.000,00	10,00%
(-) IR e CSLL	51.000,00	55.000,00	4.000,00	7,84%
Lucro líquido	99.000,00	110.000,00	11.000,00	11,11%

Fonte: Elaborado pelo autor - 2015

O quadro acima apresenta com base na demonstração do resultado do exercício (DRE), a comparação entre os valores orçados e os valores realizados ao final do período e suas respectivas variações. Desta forma, os gestores podem avaliar as informações anteriores à confecção do orçamento e os fatos ocorridos durante o exercício, possibilitando a análise e as correções das distorções apresentadas, se necessário.

A mobilização das pessoas envolvidas com as atividades é capaz de criar uma sinergia importante no ambiente de trabalho. As metas contidas na elaboração do orçamento, o monitoramento das operações e a avaliação dos resultados, comparando os valores orçados com os realizados, muito contribuem para o planejamento, organização e controle dos eventos relacionados aos propósitos pré-determinados, independente do porte da empresa.

4.4.2 - Custos

Dentro de um contexto de livre concorrência, onde os preços de vendas são determinados pelo mercado, de maneira geral, a apuração correta dos custos torna-se imperativo no meio empresarial. Figueiredo e Caggiano (2008, p.21) definem os custos como “medidas monetárias dos sacrifícios que a organização precisa arcar para alcançar seus objetivos, que desempenham importante papel nas decisões gerenciais e são problemas fundamentais para os contadores”. Para Nascimento e Reginato (2010, p.136) “os custos em conjunto com o

orçamento é a principal ferramenta da Controladoria para suprir os gestores com informações acerca de eventuais desvios entre os resultados esperados e os alcançados”. Relatam também, que “os custos variam entre os materiais em estoque, os consumidos na produção, mão-de-obra direta e indireta, entre outros fatores da produção”. Estão presente na demonstração de resultado como custos dos produtos vendidos e também no ativo da empresa, mais especificamente, nos estoques.

De acordo com Perez Jr., Oliveira e Costa (2011, p.27) “os métodos de avaliação de estoques objetivam, exclusivamente, separar o custo dos materiais, mercadorias e produtos entre o que foi consumido ou vendido e o que permaneceu em estoque”.

Os métodos de avaliação de estoques mais utilizados no Brasil são: custo médio ponderado móvel e fixo; PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai); UEPS (último que entra, primeiro que sai); custo específico; método de varejo.

A complexidade da apuração dos custos depende do porte e das atividades de cada empresa. Na indústria o processo é mais longo, devido às várias etapas de fabricação. Deve-se considerar toda estrutura de gastos diretos e indiretos, fixos e variáveis, necessários para deixar o produto disponível para venda. Dentre eles estão, a mão-de-obra empregada e os encargos sociais, os tributos, a depreciação dos ativos utilizados na manutenção do negócio, entre outros. No comércio, o principal é o custo de aquisição das mercadorias para revenda. Enquanto que na prestação de serviços, destacam-se as horas de trabalho e seus respectivos encargos sociais e também os gastos com deslocamentos de pessoal. Os custos impactam diretamente os preços de venda, e conseqüentemente, a lucratividade da empresa. Por isso, quando bem dimensionados podem determinar a sobrevivência e longevidade da entidade.

“As informações de custos, além de exprimir, em termos monetários, as mudanças patrimoniais de ordem econômico-financeiras, também auxiliam na avaliação das alternativas de curso de ação” (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008, p.21). A relação custo/volume/lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem, entre outras ferramentas da gestão estratégica de custos contribui para decisões de planejamento, decisões de controle, mensuração de lucros e informação aos empregados. Daí, a importância da controladoria na gestão de custos, pois, é responsável por prever, acompanhar, analisar e corrigir as distorções, de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa.

4.4.3 - Contabilidade

A contabilidade pela necessidade de observar os princípios e normas contábeis estabelecidas pela lei constitui-se num instrumento extremamente confiável. Szuster et al (2013, p.15) definem “A Contabilidade é a ciência social que tem por objetivo medir, para poder informar, os aspectos quantitativos e qualitativos do patrimônio de quaisquer entidades”. Dizem ainda, que é “o processo cujas metas são registrar, resumir, classificar e comunicar as informações financeiras na forma de Demonstrações Contábeis”.

Nascimento e Reginato (2010, p.135) argumentam que “o controle contábil é o principal banco de dados da empresa”. Por meio dele a Controladoria dá suporte ao processo decisório no momento da elaboração do plano de negócios, sua execução e controle. Se o controle for deficiente, as decisões serão menos técnicas e, portanto, propensas a produzirem resultados indesejáveis.

Figueiredo e Caggiano (2008, p.22) esclarecem que “é tarefa dos contadores transformar dados em informações, pois dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos como símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar decisões, até serem transformados em informações”. Nilton Canno (1989 apud FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.23), pronunciando-se sobre o assunto, afirma que “a informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficientes de recursos”.

Sob a responsabilidade técnica de um contador, independente de ser terceirizada ou não, a Contabilidade é totalmente dependente dos dados gerados pela empresa. Os controles internos quanto mais expressarem a realidade dos fatos mais confiáveis serão as informações contidas nas demonstrações financeiras produzidas pela contabilidade e, portanto, maior possibilidade de acertos nas decisões tomadas por seus usuários.

No universo das micro e pequenas empresas, as principais demonstrações financeiras são: Balanço patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) ou DLPA (Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Notas Explicativas.

5. VIABILIDADE E CUSTO BENEFÍCIO DA CONTROLADORIA

5.1 - Viabilidade da Controladoria nas MPes

Nas microempresas, em geral, não existe separação entre os níveis hierárquicos, há um contato direto entre o gestor e os empregados. Já nas pequenas empresas é comum a figura de pelo menos um intermediário que se relacione com ambos, geralmente, sem visão estratégica do negócio. Por isso, a dificuldade de se pensar na controladoria como órgão responsável pela consolidação das informações da empresa, por entenderem que não seja algo relevante.

Embora bem aceita nas empresas de médio e grande porte, a controladoria como ferramenta de gestão encontra resistência entre as MPes, devido à necessidade de conhecimentos técnicos e habilidades pessoais na área administrativa. No entanto, é possível utilizar os conceitos e funções da controladoria nas MPes com a ajuda de um profissional que possa desempenhar as funções de controller. Nas microempresas, e em algumas empresas de pequeno porte com menos recursos financeiros, o gestor pode utilizar-se de um consultor experiente para auxiliá-lo ou aproveitar a experiência do próprio contador, e nas demais, pode-se contratar uma pessoa qualificada para exercer tais funções em tempo integral.

A complexidade dos controles e do planejamento está relacionada ao volume de operações decorrentes das atividades da empresa. Portanto, quanto menor a estrutura, menor a quantidade de transações e menor o trabalho do responsável pela consolidação das informações. Partindo desse princípio, é possível defender a viabilidade da controladoria como ferramenta de gestão para melhorar o desempenho das MPes, uma vez que a estrutura da controladoria depende do tamanho da empresa.

5.2 - *Relação Custo Benefício*

O custo de implantação e manutenção da controladoria pode perfeitamente se adequar a estrutura financeira de cada empresa. Os honorários do consultor ou salário da pessoa responsável pela função de controller dependem da qualificação, da experiência profissional e do volume de trabalho a ser realizado. Pode-se considerar também, a possibilidade de adquirir um sistema integrado de informação, capaz de proporcionar agilidade e confiabilidade nas informações processadas, se houver necessidade e recursos disponíveis. Outros gastos podem surgir no momento da implantação, dependendo das especificidades de cada empresa, porém, o mais importante é o capital intelectual capaz de contribuir para solução dos problemas relacionados à gestão.

Quanto aos benefícios podemos citar os ganhos com a redução de desperdícios, melhoria na rentabilidade, avaliação correta do patrimônio, diminuição de riscos, formação de preços adequados, planejamento tributário, entre outros. A empresa passa a ter informações importantes para a tomada de decisões por parte de seus gestores, permitindo a condução dos negócios de maneira racional, aproveitando melhor as oportunidades e resistindo com maior segurança as ameaças provenientes do ambiente externo. Portanto, não deve ser considerado como custo e sim, como um investimento, em virtude do retorno que pode proporcionar ao longo do tempo.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista jurídico as MPEs não diferem das demais empresas, a não ser pelo critério de receita bruta, conforme lei complementar nº. 123 de 14 de dezembro de 2006, para fins de enquadramento no simples nacional e pelo número de empregados utilizado pelo SEBRAE, sem fundamentação legal. Porém, a possibilidade de adesão ao regime simplificado de tributação nem sempre se constitui em um benefício, a não ser pela redução da burocracia. Daí, a necessidade de se buscar soluções para melhorar o desempenho, sem depender da ajuda governamental.

As estatísticas revelam a importância das MPEs para o PIB Nacional. O volume de renda e os postos de trabalho criados demonstram o peso econômico e social, a ponto de despertar o interesse do governo, no sentido de incentivá-las e fortalecê-las. No entanto, as altas taxas de natalidade e mortalidade, entre outras características, evidenciam a falta ou precariedade do planejamento, acompanhamento e controle das atividades.

A gestão baseada apenas no fluxo de caixa diário, que é uma importante ferramenta, devido à escassez de recursos, não é suficiente para melhorar o desempenho empresarial. A falta de conhecimentos técnicos por parte dos gestores torna necessário o auxílio de um profissional especializado para fazer uma análise financeira, econômica e patrimonial mais aprofundada. Isso revela, em geral, a maneira intuitiva que é conduzida a gestão nas MPEs, sem distinguir entre geração de caixa e acumulação de lucro, comprometendo assim, as decisões estratégicas.

Algumas dificuldades são oriundas do ambiente externo, onde a empresa não tem controle sobre tais eventos. Para tentar minimizar as ameaças e aproveitar possíveis oportunidades, é preciso que haja uma estrutura interna capaz de prever e solucionar as questões

de ordem administrativas. Surge então, a necessidade de conscientizar os empresários quanto à profissionalização da gestão empresarial, utilizando-se da ajuda dos profissionais de controladoria.

A controladoria como um órgão responsável pela consolidação de todas as informações relacionadas às atividades da empresa, que dão suporte aos gestores na tomada de decisões, pode contribuir para uma melhoria contínua dos processos e controles internos. Nesse aspecto, cabe destacar a importância do *Controller*, profissional que reúne as qualificações técnicas e habilidades pessoais necessárias para realizar as funções da controladoria, como planejamento, controle, informação, contabilidade, entre outras. Ou seja, alguém que tenha condições de implantar e interpretar os instrumentos necessários para uma boa administração, como por exemplo: orçamento, custos, contabilidade, entre outros.

Embora haja muita resistência por parte das MPEs quanto à adoção da controladoria como ferramenta de gestão, é possível defender sua viabilidade, uma vez que se pode adequá-la à estrutura organizacional, independente do porte da empresa. Aquelas que não têm condições de contratar um profissional, em tempo integral, podem utilizar-se dos serviços dos contadores, adaptando-os às necessidades da administração. Portanto, é perfeitamente possível absorver os custos de implantação e de manutenção, tendo em vista os ganhos futuros.

Apesar da falta de estudos específicos sobre o tema, até pela quantidade e variedade de MPEs, é possível fazer uma análise baseada na importância da controladoria nas demais empresas. O trabalho do *controller* está diretamente relacionado ao volume das atividades, características e especificidades de cada empreendimento, colocando a disposição todo o conhecimento e os instrumentos capazes de fornecer um diferencial competitivo. Portanto, o desempenho da controladoria depende muito deste profissional, cuja remuneração, pode-se adaptar a estrutura de gastos destas empresas, proporcionando enormes vantagens ao auxiliar os gestores nas resoluções das questões relacionadas aos negócios.

Enfim, pode-se concluir que os benefícios advindos da controladoria excedem os seus custos, pelo menos, a médio e longo prazo. Mesmo quando há escassez de recursos financeiros, as MPEs devem entender esse desembolso como um investimento importante para a empresa. Pois, o retorno poderá ser infinitamente superior, ao proporcionar crescimento e longevidade às empresas, desejo esse de todos que decidem empreender.

REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em 10 de março de 2015.

IBPT-Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. **Causas de Desaparecimento das Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo, 2013. Disponível em:

<<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2015.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, José Osmar de Carvalho e FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR., J.H.; e SILVA, C.A.S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PASSARELLI, J. ; e BOMFIM, E.A. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

PEREZ JR., J.H.; OLIVEIRA, L.M.; e COSTA, R.G. **Gestão estratégica de custos: textos e testes com resposta**. 7ª. Ed. São Paulo. Atlas, 2011.

Presidência da República - Casa Civil. **Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 09 de março de 2015.

SEBRAE-SC. **Critérios de Classificação de Empresas: EI - ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 09 de março de 2015.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE Unidade de Gestão Estratégica – UGE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2015.

SZUSTER, Natan; CARDOSO, Ricardo Lopes Cardoso; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.