

# A contribuição da controladoria para inícios de micro e pequenas empresas: Do sonho ao sucesso

## The contribution of the Comptroller to beginnings of micro and small enterprises: from dream to success

Alexando da ROSA [1](#); Adriely Camparoto BRITO [2](#); Juliano Lima SOARES [3](#)

Recibido: 04/11/16 • Aprobado: 28/11/2016

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2 A Utilização da Controladoria para Gestão das Micros e Pequenas Empresas](#)

[3 Considerações finais](#)

[Referências](#)

#### RESUMO:

Nesta pesquisa buscou-se demonstrar a relevância da controladoria para as organizações de pequeno porte, apresentando um framework com a finalidade de apresentar aos empresários um conjunto de conceitos essencial para o gerenciamento de uma organização. O roteiro conceitual foi originado da teoria do *Resource Based View* - RBV combinado com diversos conceitos oriundo da controladoria. A metodologia da pesquisa no que se refere à abordagem foi qualitativa, quanto aos objetivos foi descritiva, seus procedimentos técnicos foram bibliográfica, a técnica de coleta de dados foi levantamento bibliográfico e por fim a técnica de análise de dados foi análise de conteúdo.

**Palavras chave:** Estratégia Empresarial; Controladoria; Vantagem Competitiva Sustentável; *Resource Based View*

#### ABSTRACT:

This study sought to demonstrate the relevance of controlling for small organizations by presenting a framework in order to provide entrepreneurs a set of essential concepts for managing an organization. The conceptual script originated the theory of *Resource Based View* - RBV combined with various concepts derived from the controller. The research methodology with regard to the approach was qualitative, about the objectives was descriptive, their technical procedures were literature, data collection technique was literature and finally the data analysis technique was content analysis.

**Keywords:** Business Strategy; Comptroller; Sustainable Competitive Advantage; Resource Based View

## 1. Introdução

O que move um empresário consolidar um negócio, um sonho ou uma oportunidade? Para obter sucesso é preciso saber distinguir uma oportunidade de negócio de um sonho de ser independente, proprietário de uma empresa, não ser subordinado, trabalhar e tomar decisões

conforme pensa ou de acordo com o que acredita que é o certo. A quem tem uma ideia e pensa que tem uma oportunidade, muitos possuem uma ideia de abrir uma empresa, possui recursos, local e vontade, mas nota-se que ideia apenas não basta, temos que ter uma oportunidade de mercado e quem necessite de utilizar seus produtos ou serviços. Deve-se entender por oportunidade de negócio uma necessidade de mercado, que proporcione uma negociação, a quem necessite de seus produtos ou serviços e que compreenda que o benefício da aquisição será maior do que o custo. O empresário deve analisar o investimento e o desgaste necessário para a empreitada, identificar se vai ser um negócio viável conforme o seu objetivo, caso contrario devera mudar o foco e identificar outras oportunidades em outros seguimentos, um investimento mal analisado pode ser mais um motivo da não continuidade operacional de uma empresa. (OLIVEIRA, 2005, MATOS, 2005, MELCHOR, 2005).

Existem empresários que conseguem a oportunidade de implementar um negocio, porém não é o que sonharam, os sentimentos de frustração, tristeza e arrependimento podem fazer com que desistam da atividade inicial, o lucro gerado pela atividade pode deixá-los satisfeitos por algum tempo. Assim, quando possível empreendem em um novo negócio buscando alimentar seu sonho, para que uma empresa tenha sucesso é extremamente importante unir a oportunidade atrelada a um sólido planejamento estratégico com seus sonhos. Segundo pesquisa divulgada em 2010 pelo SEBRAE, principal órgão brasileiro de auxílio os micros e pequenas empresas, realizadas no Brasil entre os anos de 2003 a 2007, 23% dos empresários pesquisados iniciaram os negócios por necessidade e não por um sonho seguido de uma oportunidade.

Aproximadamente 26,9% das empresas de micro e pequeno porte fecham as portas antes dos dois anos de vida, 29% dos empresários alegam a dificuldade no primeiro ano de vida da empresa, devido à falta de um planejamento estratégico e de capital de giro, a cada cinco anos esse número cresce para aproximadamente 80% das empresas que encerram suas atividades, deixando de contribuir com empregos, com a economia e se frustrando com o sonho de ser empresário. (FERREIRA, 2012).

Tentando contribuir com o desenvolvimento desses novos negócios, essa pesquisa visa desenvolver um roteiro com o objetivo de aumentar a vitalidade das organizações utilizando as premissas da controladoria. A aplicação do método de controladoria nas empresas micro, pequenas e de médio porte auxiliará na tomada de decisão, no entendimento de resultados do exercício bem como auxiliar a organização a traçar estratégias que contribua com o sucesso a perenidade dos negócios, tendo em vista que a grande parte dessas empresas não possui balanço patrimonial, e geralmente o proprietário da empresa exerce mais de uma função, não conseguindo a eficiência necessária para o resultado esperado.

A metodologia da pesquisa será com a forma de abordagem qualitativa, com objetivo descritiva, bibliográfica, buscando conhecimento e embasamento em livros de controladoria, consultoria, administração, estratégia empresarial e competitiva publicados por escritores de grande potencial, com a afinidade de direcionar a empresa desde o nascimento até o planejamento de suas operações, esse roteiro foi pensado para atender o máximo de empresas possíveis, mas certamente não será o suficiente, contudo é um ótimo start para a estruturação de um negocio.

---

## **2. A Utilização da Controladoria para Gestão das Micros e Pequenas Empresas**

Criar uma empresa seja micro, pequena ou média empresa exige dedicação e recursos, contudo dar continuidade no negócio não é tão simples, saber se a empresa está ou será eficaz necessita de profundos estudos. A empresa sabe que está sendo eficaz quando dá lucro, o que significa que seus produtos ou serviços estão atendendo às necessidades de pessoas ou organizações com eficiência, saber identificar algo de que a sociedade precisa e conseguir produzir de forma competitiva com qualidade, gerando uma margem positiva para o consumidor de seus produtos que percebe o valor dos serviços obtidos com estes como

compensadores em relação ao preço pago para tê-los. A busca pela eficácia precisa de muita dedicação e coesão com um bom planejamento estratégico traçado. Assim, a controladoria assume um papel imprescindível para o diagnóstico e direcionamento da organização. (OLIVEIRA, 2009).

A controladoria tem um papel fundamental na organização e no processo contínuo das empresas, conceito de controladoria, é definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. (PADOVEZE, 2012).

No momento em que aconteçam mudanças no ambiente externo, às empresas devem estar preparadas para tomar decisões oportunas, diante desse desafio a elaboração de um correto planejamento estratégico pode fazer uma grande e valiosa diferença nas decisões tomadas nesse momento, e que influenciaram no destino futuro da organização. São nessas ocasiões que se implanta a controladoria, cujo seu papel é auxiliar os gestores com informações tempestivas e relevantes extraídas de relatórios e processos implantados pelo controller. (BIANCHI, 2006 *apud* FIGUEIREDO, 1997).

Para geração de informações na controladoria além dos demonstrativos contábeis, serão necessários relatórios de diversos outros setores da empresa para concretizar tais informações e torná-las úteis para o processo de tomada de decisões pelos gestores. (GARCIA, 2010).

A controladoria pode ser compreendida como o conjunto de princípios procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, dessa forma identificamos que a controladoria possui condições de gerir todos os recursos de uma organização, sendo eles físicos, financeiros, humanos e organizacionais. (FIGUEIREDO, 2008 *apud* MOSSIMANN 1993).

## **2.1 Administração de Recursos**

Para melhor explicar quais são os recursos de uma organização e como devem ser entendidos os recursos pelos micro e pequenos empresários, será utilizado a teoria do autor Barney; Hesterly (2011), conhecida como *Resource Based View* – RBV. É um modelo de desempenho que visa os recursos tangíveis e intangíveis das empresas, e na capacidade de uma empresa tornar os recursos em vantagens competitivas estratégicas. Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro categorias, sendo, recurso físicos, financeiros, humanos e recursos organizacionais, considerando que para desenvolver ou adquirir certos recursos ou capacidade possa ser muito custoso, sempre vai haver empresas que superam as outras, mesmo estando competindo no mesmo ramo de atividade, as empresas que possuem recursos e capacidades melhores, certamente estarão com uma vantagem competitiva sustentável.

### **2.1.1 Recursos Físicos**

É o espaço físico da empresa é a ocupação adequada, pode ter resultados positivos bem como aumento na produtividade, o subsistema físico da empresa entende-se que sejam os bens, como imóvel, instalações, máquinas, veículos, estoques, toda a parte física da empresa necessária para o seu funcionamento, (CATELLI, 2009).

Para criar uma empresa um dos requisitos é a localização geográfica, o espaço físico do imóvel analisando a perspectiva de expansão, um dos gargalos para o sucesso da empresa pode estar em pequenos detalhes como o espaço da infraestrutura da empresa, a localização pode ser ótima estratégica porém a infraestrutura mal planejada como um espaço pequeno para a produção ou até mesmo a falta de um depósito, ou de um terreno para estacionamento ou ampliação do prédio da empresa podem fazer a diferença e se tornarem uma desvantagem competitiva. (BETHLEM, 2009).

Ainda sobre o pensamento do mesmo autor acima, também temos os equipamentos que com a correta instalação e um bom *layout* ou arranjo físico em empresas ou indústrias, agrega valor a

qualidade da produção, diminui o tempo do processo de fabricação aumentando a produtividade e diminuindo os custos, nos casos de lojas as instalações são muito importantes para as vendas, desde a sua estética, conforto, visibilidade e agilidade, tudo voltado para as vendas, no consumo dos clientes, os equipamentos responsáveis pela produção são fundamental, deve-se saber o certo qual equipamento deve ser utilizado, pensando em valor de aquisição do equipamento e capacidade de produção, investir em equipamentos com maior capacidade de produção é uma boa ideia, esses equipamentos podem produzir em maior quantidade em menor tempo e a custos mais baixos, porém nem sempre vai ser a opção mais viável, devido equipamentos mais modernos e eficientes provavelmente serão mais caros, para viabilizar a aquisição desse tipo de equipamentos à necessidade de vender um volume bem maior da produção, que comporte o investimento feito, e essa economia de escala na produção tende a ser vantajoso, o investimento em equipamentos não deve ser feito, mesmo se ele produzir em um tempo muito menor do que o outro, se essa produção não for vendida, deve-se analisar o custo de investimento versus retorno, não esquecendo ainda de possíveis manutenções dessas máquinas e equipamentos, contando com mão de obra especializada e peças para reposição.

Os recursos físicos englobam toda a tecnologia física de uma empresa, desde a localização geográfica de uma empresa a planta os equipamentos o fácil acesso a matéria prima. (BARNEY; HESTERLY, 2011). Assim, conclui-se que o subsistema físico compreende as instalações físicas e equipamentos e ressalta o quanto importante é esse subsistema, pois nele acontecem as transações e os eventos econômicos, ele está ligado diretamente aos produtos e serviços produzidos pela empresa, sendo responsável pelas ações praticadas para a obtenção de eficiência e eficácia da empresa estando ligada com o subsistema social ou humano que são exercidos pelas pessoas. (PADOVEZE 2012 *apud* GUERREIRO 1996).

#### 2.1.1.1 Controle e Mensuração dos Ativos e Patrimônio Líquido.

A controladoria deve ter sempre a mensuração adequada do valor da empresa para que os seus gestores possam identificar se devem redirecionar seu planejamento no sentido de nortear sua missão, para que possa valer a pena o processo de continuidade do investimento feito, esse processo terá sentido se agregar valor aos ativos e Patrimônio Líquido da entidade. (PADOVEZE, 2012).

Ainda sobre o pensamento de Padoveze (2012) a controladoria possui critérios de avaliação das empresas e princípios contábeis geralmente aceitos para mensuração dos ativos, entendemos que a várias formas de controle e mensuração dos recursos físicos, mas as organizações devem mensurar o seu valor através de critérios econômicos centrados nos fluxos de benefícios, sempre avaliando seu valor na forma de continuidade da empresa e não como um processo de paralisação, pode-se utilizar os seguintes critérios de apuração do valor da empresa descritos a seguir:

- Valor Contábil, que é o valor constante da Contabilidade Financeira, tem como base o princípio de quanto custou, é lançado pelo regime de competência, o valor total da empresa segundo o método de controle por valor contábil é o valor total do Patrimônio Líquido da empresa que é apurado pelo valor de aquisição dos ativos ou produção e os direitos e obrigações estão avaliados com os encargos e direitos até a data do Balanço Patrimonial.  $\text{Valor Contábil} = \text{Valor do Patrimônio Líquido Contábil}$ .
- Valor de mercado é o valor de quanto o mercado pretende pagar, e esse valor provavelmente será diferente do valor contábil, o valor de mercado tem suas peculiaridades pode ser afetado de acordo com a situação da empresa, se a entidade estiver em processo de encerramento de atividade esse valor certamente será diferente do valor da empresa em processo de continuidade, que provavelmente tende-se a ser maior.  $\text{Valor de Mercado} = \text{Patrimônio Líquido a Preço de Mercado}$ , ou seja, valor de mercado dos bens e direitos avaliados individualmente (-) valor de mercado das dívidas avaliadas individualmente.
- Valor da cotação da Ação, esse avaliação certamente não será utilizado pelas empresas de micro e pequeno porte, devido ser utilizado por empresas de grande porte que possuem capital aberto, o valor da empresa é mensurado pela cotação de Ações, a sua avaliação de valor será de quantidades

de Ações multiplicado pela cotação da Ação na Bolsa de valores ou de balcão.

- Valor econômico ou potencial de rentabilidade futura, neste caso o valor atual da organização é mensurado decorrente da sua rentabilidade futura, ou seja, quanto de lucros futuro essa empresa pode gerar e seus benefícios, essa certamente é uma das avaliações mais adequadas para mensurar o valor da empresa, pois esse é o objetivo de uma entidade gerar lucros, e a controladoria tem seu papel fundamental para auxiliar na busca de ferramentas para mensurar a capacidade de geração de renda das entidades.

O critério de avaliação pelo fluxo futuro de benefícios mensurado pelo valor econômico é um dos mais indicados para mensuração do valor de entidades, pela controladoria, o profissional da controladoria tem todas as condições de fazer o melhor para a organização, pois esses profissionais são especialistas no conhecimento da Ciência Contábil e também possuem conhecimento em outros ramos como Economia, Matemática, Sociologia, Administração, Marketing e outros.(PADOVEZE, 2012).

### **2.1.2 Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros de uma empresa inclui todo o seu dinheiro, seja ele recurso vindo de acionistas, credores e bancos, também os recursos próprios como lucros retidos ou lucros de atividades anteriores aplicados no negócio são recursos financeiros importantes, todo o capital utilizado para criar e implementar as estratégias. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo vários estudos feitos pela empresa americana Dun's Review, a um índice muito grande de falência das empresas pelo quesito administração de recursos financeiros, muitas organizações abrem falência ou concordatas devido à má administração de seus recursos, a Dun's Review considera que vendas inadequadas e fraqueza competitiva foram os principais sintomas. Ambas se caracterizam por pouco conhecimento ou conhecimento inadequado e uma análise incorreta do ambiente de mercado, a má cobrança, excesso de imobilizado e problemas no estoque são exemplos de administração incorreta dos recursos financeiros. (BETHLEM, 2009).

Ainda sobre o pensamento de Bethlem (2009), a fraqueza da estrutura financeira das empresas é uma das principais causas que levam empresas a falência, os gastos excessivos podem resistir se as vendas forem satisfatórias e com uma boa margem de lucro, mas se isso não acontecer uma empresa mal estruturada não resistirá à competição e pode falir. Um dos pontos a ser estudado é a disponibilidade de capital de giro, que com relatórios gerados pela equipe do financeiro e contábil e com parceria da gestão de vendas podem ajudar na tomada de decisões.

O capital de giro é representado pelo excesso do ativo corrente sobre o passivo corrente, esse excesso é o que a empresa tem em disponível a mais do que possui de compromissos em curto prazo, esse disponível vai permitir a aquisição de estoque e com o poder de obter descontos por compras avista, assim reduzindo os seus custos de compras de mercadorias, também suportar as vendas a prazo, obtendo uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, muito cuidado em utilizar o capital de giro para aquisição de imobilizado, a menos que seja necessário e que o investimento de retorno em curto prazo, esse pode ser mais um erro das empresas em início de atividade ou em crescimento, se equiparem com máquinas e equipamentos e se depararem com a falta de capital de giro, em relação aos estoques quando as compras a prazo de mercadorias de estoque superarem o capital de giro, e as vendas caírem ou aumentar à inadimplência de clientes, a organização certamente terá uma dificuldade de honrar seus compromissos em curto prazo, muitas vezes tendo que vender seus produtos com grandes descontos para não entrar em crise, deixando de obter lucros ideais, usualmente não se deve exceder o seu estoque em 80% do seu capital de giro (BETHLEM, 2009).

Sobre o pensamento de Matarazzo (2010) as análises financeiras e econômicas são realizadas em momentos diferentes, a situação financeira demonstra a estrutura e a liquidez da entidade, enquanto análise econômica revela a rentabilidade da organização, em um segundo momento as análises são integradas formando as conclusões da análise das DF.

Conforme Padoveze e Benedicto (2004, p. 131) relatam que os cálculos dos indicadores

econômico-financeiros podem-se dividir em: “Indicadores de liquidez ou solvência; Indicadores de estrutura de capital; Indicadores de atividades; Indicadores de margem e rentabilidade; Indicadores de preço e retorno da ação [...]”. (GOMES, 2010 apud PADOVEZE E BENEDICTO, 2004).

Os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma organização frente a suas obrigações a pagar. Matarazzo (2010) ressalta que os indicadores de liquidez não são apenas para saber se a entidade consegue honrar seus compromissos, para ele os indicadores de liquidez são índices que em confronto com os Ativos Circulantes e as Dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa. (MATARAZZO, 2010, p. 164) (GOMES, 2010 apud MATARAZZO, 2010, ASSAF NETO, 2010).

### 2.1.2.1 Demonstrações de Resultado de Exercício

A controladoria tem seu papel fundamental no controle dos recursos financeiros das organizações, outra ferramenta que pode ser aplicada pela controladoria para ajudar as empresas de micro e pequeno porte é a utilização da DRE (Demonstração de Resultado do Exercício), que para Padoveze e Benedicto (2004) a DRE tem como objetivo analisar a riqueza da organização, apurando o resultado do exercício o qual desempenhou suas funções, identificar se o resultado foi modificado positivamente ou negativamente, identificando se a empresa esta ganhando ou perdendo recursos econômicos. (apud RICARDO HENRIQUE GOMES).

<b>Demonstração do Resultado do Exercício – DRE 20X1 20X2</b>
RECEITA BRUTA DE VENDAS E/OU SERVIÇOS
(-) Descontos concedidos, devoluções
(-) Impostos sobre vendas
= RECEITA LÍQUIDA
(-) Custo dos produtos vendidos/ mercadorias vendidas e/ou serviços prestados
= RESULTADO BRUTO
(-) Despesas/Receitas Operacionais
(-) Despesas de vendas
(-) Receitas financeiras
(-) Despesas financeiras
(-) <u>Outras</u> receitas operacionais
(-) <u>Outras</u> despesas operacionais
= RESULTADO OPERACIONAL
(-) Provisão para IR e Contribuição Social
= RESULTADO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
(-) Participações
(-) Contribuições
(+) Reversão dos juros sobre o capital próprio
= RESULTADO (LUCRO/PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
LUCRO POR AÇÃO

Quadro 1 – Demonstrações de Resultado do Exercício  
Fonte: Assaf Neto (2010, p. 65).

Iudícibus (2009) ressalta que os elementos da DRE estão apresentados de maneira vertical conforme imagem acima, e que consiste em subtrair das receitas todos os custos e as despesas de um determinado período e em seguida apurar o resultado.

### 2.1.2.2 Balanço Patrimonial

Também o BP (Balanço Patrimonial) pode ser um dos recursos aplicado pela controladoria, constituído pela Lei nº 6.404/76, resguardadas suas devidas alterações, e exposta por Assaf Neto (2010), são exibidos as parte que compõe o BP, no balanço as contas são agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da entidade. No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente pelo grau de maior liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos: ativo circulante; ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos: passivo circulante; passivo não circulante; patrimônio

líquido, dividido em capital social, reserva de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados, ambos incluído pela Lei nº 11.941, de 2009. (GOMES, 2010 apud IUDICIBUES, 2009 e ASSAF NETO, 2010).

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	Patrimônio Líquido
Investimento	Capital Social
Imobilizado	Reservas de Capital
Intangível	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Reservas de Lucros
	Ações em Tesouraria
	Prejuízos Acumulados

Quadro 2 – Balanço Patrimonial  
Fonte: Assaf Neto (2010, p. 49).

Sabendo que a maioria das empresas de micro e pequeno porte não possuem BP (Balanço Patrimonial) e DRE devido à deficiência de prestação de serviços dos contadores ou até mesmo a falta de condições financeiras das organizações para pagar um bom profissional da área contábil para gerar esses demonstrativos contábeis, entre vários outros motivos, é sugerido à utilização de um modelo de balanço perguntado que é um questionário em Excel geralmente utilizado por instituições financeiras, que o empresário deve declarar fielmente seus bens, direitos, obrigações e resultados, devendo preencher informações para o ativo, passivo e para a montagem da DRE, tendo como resultado a estrutura do BP, da DRE e os indicadores financeiros tais como liquidez, composição do endividamento, lucratividade, análise de solvência para identificar uma eventual necessidade de capital de giro, entre outros indicadores, mas para conseguir preencher corretamente essas informações é sugerido que a empresa tenha um software (programa de computador) que auxilie no armazenamento de informações. Esse modelo de balanço perguntado serve apenas para gerar informações contábeis para analisar a situação financeira da empresa e auxiliar nas tomadas de decisão.

Segue a estrutura dos indicadores tradicionais utilizados nos trabalhos de análise das Demonstrações Contábeis, que mostram em linhas gerais a relação dos elementos extraídos das Demonstrações Financeiras com suas interpretações e formula. (GOMES, 2010 apud MATARAZZO, 2010).

**Liquidez quanto maior o valor apurado, melhor o índice.**

Corrente	Quanto à entidade possui no ativo circulante para cada valor de referência. R\$ 1,00 ou R\$ 100,00 de dívida no passivo circulante.	$ILC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$
Seca	Quanto à entidade possui no ativo circulante, descontados os valores dos estoques, para cada R\$ 1,00 ou R\$ 100,00 de dívida registradas no passivo circulante.	$ILS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}) / \text{Passivo Circulante}$
Imediata	Quanto à entidade possui de disponibilidades para cada R\$ 1,00 ou R\$ 100,00 de dívida registradas no passivo circulante.	$ILI = \text{Disponibilidade} / \text{Passivo Circulante}$
Geral	Quanto à entidade possui no ativo total, descontados os valores do ativo permanente, para cada R\$ 1,0 ou R\$ 100,00 de dívida registrada no passivo exigível.	$ILG = (\text{Ativo Circulante} + \text{Aplicações a LP}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{PNC})$

**Estrutura de capital, quanto menor o valor apurado melhor o índice.**

Participação de Capital de Terceiros (Estrutura Geral)	Demonstra a quantidade da dívida, ou seja, quando a entidade tomou de capital de terceiros para cada valor de referência, R\$ 1,0 ou R\$ 100, de capital próprio registrado no patrimônio líquido.	$IPCT = \text{Capital de Terceiros} / \text{Patrimônio Líquido}$
Composição de Endividamento	Revela a qualidade da dívida, ou seja, demonstra o percentual ou os valores de obrigações que vencem em curto prazo em relação às exigibilidades totais.	$ICE = (\text{Passivo Circulante} / \text{Capital de Terceiros})$ $ICE = PC / (PC + PNC)$
Imobilização do Patrimônio Líquido	Quanto do seu capital próprio a entidade investiu no ativo não circulante, considerando somente os valores correspondentes ao ativo permanente.	$IIPL = \text{Ativo Imobilizado} / \text{Patrimônio Líquido}$
Imobilização dos Recursos não Correntes	Quanto do seu capital próprio e do passivo na circulante a entidade investiu no ativo permanente.	$IIRNC = (\text{Investimento} + \text{Imobilizado} + \text{intangíveis}) / (\text{PNC} + \text{Patrimônio Líquido})$

**Rentabilidade quanto maior o valor apurado, melhor o índice.**

Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Qual a capacidade que a entidade demonstra em remunerar seus sócios ou acionistas, quanto à entidade gera de lucro para cada R\$ 1,0 ou R\$ 100 de capital próprio aplicado no patrimônio líquido.	$IRPL = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$
Rentabilidade do Ativo	Qual a capacidade de recuperação de investimentos dos ativos, ou seja, quanto à entidade obtém de lucro para cada R\$ 1,0 ou R\$ 100 de investimentos no ativo.	$IRA = (\text{Lucro Líquido Anual} / \text{Ativo Total}) \times 100$
Giro do Ativo	Qual a capacidade de geração de vendas que os ativos demonstram, ou seja, quanto à empresa vendeu para cada R\$ 1,0 ou R\$ 100 de investimentos no ativo.	$IGA = \text{Vendas Líquidas} / \text{Ativo Médio ou Investimento Total}$
Margem Líquida	Quanto à empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,0 ou R\$ 100 de vendas geradas no período.	$IML = (\text{Lucro Operacional} / \text{Vendas Líquidas}) \times 100$

Quadro 3 – Estrutura dos Indicadores com Interpretação e Formula  
 Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 86).

Em se tratando de quantidade de índices que deve ser utilizada na análise vai depender exclusivamente da importância e o objetivo que se deseja da análise. As informações fornecidas pela análise das Demonstrações Financeiras e Contábeis podem ser irrelevantes para aqueles que não necessitam ou não pretende utilizá-las, porém quando atenda as solicitadas pelas entidades usuárias, terá de serem bem apuradas conforme as suas características e aos determinados momentos da necessidade, a fim de se atender os usuário certo no momento certo, a utilização dessas informações é uma ferramenta muito valiosa para análise das empresas e para tomada de decisão podendo ser uma aliada na estratégia da organização. (GOMES, 2010 apud MATARAZZO, 2010).

**2.1.3 Recursos Humanos**

Recursos humanos ou capital intelectual, no âmbito empresarial os recursos humanos podem



ser classificados como capital intelectual e que é muito difícil de ser mensurado, esse recurso é muito valioso para as organizações, devido ser as pessoas que nelas estão cooperando que possuem as ideias, criatividade e desenvolvem novos conceitos, inventos, patentes, produtos e processos, o capital humano classifica-se como um ativo intangível, uma das formas da controladoria tentar mensurar o valor do capital intelectual é medindo o desempenho em termos de lucro ou prejuízo que cada funcionário da para a empresa. (PADOVEZE, 2012).

Subsistema social ou humano, esse é um dos recursos que deve ser avaliado para a formação de sua equipe de trabalho, avaliar a característica dos indivíduos tais como necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança, comprometimento, entre outros, a satisfação e motivação profissional é um dos elementos que reflete diretamente no desempenho da empresa, da mesma forma a capacitação técnica e competência gerencial influencia nas tomadas de decisão, devendo assim a empresa preparar a sua equipe da forma mais adequada por meio de treinamentos de pessoas ligadas com a atividade da empresa. (CATELLI, 2009)

Os recursos humanos podem-se dizer que é todas as pessoas envolvidas diretamente e indiretamente a atividade da empresa, o nível de esperteza e inteligência dos colaboradores, discernimento, relacionamento e visão individual dos gestores e funcionários da organização, tendo os investimentos em treinamentos com os colaboradores de uma empresa como um diferencial competitivo. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Bethlem (2009), a principal pessoa a ser especializada e ter uma boa visão e conhecimento sobre a empresa deve ser o administrador, que é a peça chave para ajustar-se às circunstâncias mutáveis do meio ambiente para atingir os objetivos escolhidos pela empresa, o administrador tem a função de provocar e exercer ações inteligentes, ter a capacidade de unir a equipe e criar estratégias para cumprir as metas e os objetivos da empresa, o administrador deve ter um vasto conhecimento sobre todos os recursos e características da empresa, tendo habilidade de discernimento e julgamento bem desenvolvido para aplicar esses conhecimentos no ajuste de recursos e circunstâncias, entender a empresa como um todo, dividida em diversos setores, subsistemas interligados e interdependentes, e uma ampla visão do mercado e do meio em que ela esta envolvida.

Conforme Chiavenato, 2009 alguns dos recursos que possam ser utilizados pela controladoria para melhorar a administração dos recursos humanos pode ser composta por três etapas apresentadas a seguir que são: Seleção de pessoal; Treinamento e desenvolvimento de pessoal; Avaliação de desempenho e todas etapas devem estar conectas ao sistema de controle gerencial.

O quadro demonstrado abaixo o modelo resumindo de sistema de controle, demonstrando os momentos que ocorrem as avaliações, medições e correções. O primeiro passo é a identificação dos objetivos e as metas da empresa, em seguida acontece o processo operacional da organização no qual é tomadas decisões e ações. Após as operações surgem os resultados, neste momento é possível aplicar medidores, esses medidores verificam os resultados operacionais e financeiros, com avaliações de resultados é identificado se a necessidade de correções, e finalmente o último processo trata da aplicação de recompensas para os gestores que atingiram as metas estabelecidas. (SOARES, 2009 *apud* FLAMHOLTZ, 1996).

## Esquema Modelo de Sistema de Controle

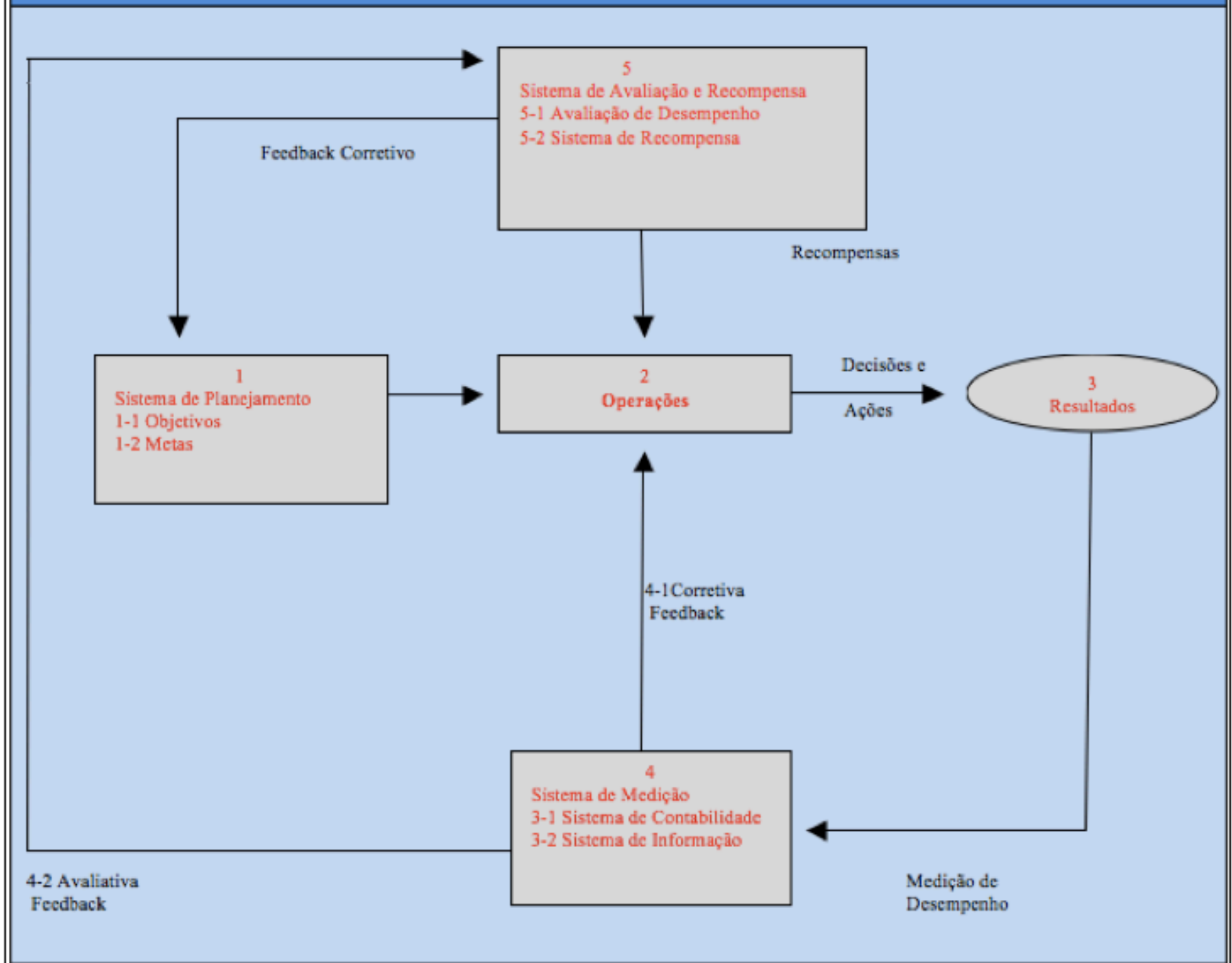


Figura 1 - Esquema de Modelo de Sistema de Controle  
**Fonte:** Adaptado Soares, 2009 *apud* de Flamholtz (1996).

### 2.1.4 Recursos Organizacionais

Recursos organizacionais são subsistema organizacional ou departamentalização, sendo estes um atributo de grupos de pessoas, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação. (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para Oliveira (2005), "organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos", uma boa estrutura organizacional é um dos meios mais eficientes para melhorar o desempenho das empresas, os tipos de estrutura organizacional são formas de departamentalização como funcional, clientes, produtos, territorial, por projetos entre outras, são três os níveis que influenciam na estrutura organizacional, um deles é o nível operacional que planeja e cria condições para a adequada realização dos trabalhos diários da empresa, como por exemplo, uma unidade organizacional responsável pelas atividades de organização e métodos, o segundo nível o nível tático tem por finalidade aperfeiçoar determinada área ou departamento da empresa e não a empresa inteira, já o terceiro nível ou nível estratégico é um dos mais importantes, ajuda a determinar o rumo a ser adotado pela empresa através de um planejamento estratégico, esse nível considera a estrutura organizacional como um todo da empresa, um exemplo de influência do nível estratégico pode ser a observação de necessidade de criar outra empresa ou dividi-la para

melhor adaptação de um produto ao mercado.

Um atributo da controladoria para ser implantado no sistema organizacional para o seu melhor controle e evolução é a preparação de planos através dos níveis de planejamento que pode ser definido da seguinte forma, aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quando deve ser feito e em que sequência, os níveis de planejamentos são apresentados como nível operacional, tático e estratégico. (KIEDIS, 2014 *apud* CHIAVINATO, 2000).

---

### 3. Considerações finais

As organizações de micro e pequeno porte estão expostas a um mercado de grande competitividade, sendo assim as entidades devem montar seus objetivos e metas atreladas a um planejamento estratégico mais amplo que possa abranger a empresa como um todo, projetando uma perspectiva de resultados positivos em longo prazo, com isso obter-se de uma vantagem competitiva sustentável. A problemática da pesquisa foi identificar os erros como falta de capital de giro, excesso de imobilizado, má cobrança, venda inadequada, entre vários outros erros que as empresas de micro e pequeno porte cometem que possam levar a sua falência, e o que a controladoria pode colaborar para as entidades em seu processo de formação e continuidade.

Os objetivos específicos dessa pesquisa foi levantar qual a importância da controladoria para a gestão das organizações, desenvolver um roteiro para que os gestores possam acompanhar os passos básicos de implantação de métodos e estratégias que auxiliaram as empresas na sua melhor gestão para tomada de decisão. Foram levantados dados e informações bibliográficas descritivas, sobre as empresas de micro e pequeno porte que segundo o SEBRAE essas empresas mostraram a fragilidade em manter-se no mercado competitivo, também foram realizados levantamento quantitativo sobre o percentual de organizações que fecham as portas até o seu quinto ano de existência.

Como estudo de caso bibliográfico, foi apresentado o modelo de gestão RBV *Resource Based Vie*, para melhor explicar quais são os recursos de uma organização e como deve ser entendido os recursos pelos micro e pequenos empresários, segundo Barney; Hesterly (2011), o RBV é um modelo de desempenho que visa os recursos das empresas tangíveis e intangíveis, e na capacidade de uma empresa tornar os recursos em vantagens competitivas estratégicas. Os recursos utilizados nesse estudo de caso para auxiliar as empresas foram classificados em quatro categorias, sendo, recursos físicos, financeiros, humanos e recursos organizacionais, no qual foram apresentadas três possibilidades de soluções para administrar cada um desses recursos.

Para atingir os objetivos acima descritos foi utilizado uma metodologia de pesquisa qualitativa, descritiva, com levantamento de dados e informações bibliográficos, com uma análise criteriosa do conteúdo para apresentar conceitos e informações valiosos as organizações. Essa pesquisa permitiu evidenciar o quanto é importante refletir sobre o uso dos recursos empresarias, da utilização de uma controladoria para gerir esses recursos, a fim de colaborar com a realização de sonhos e obtenção de sucesso, essa pesquisa poderá ser utilizada por todas as entidades e gestores que pretendam montar um planejamento estratégico para alcançar os objetivos desejados. Por fim, conclui-se que aplicação do método de controladoria nas empresas de micro, pequeno porte, auxiliará na tomada de decisão, no entendimento de resultados do exercício bem como auxiliar a organização a traçar estratégias que contribua com o sucesso do negócio.

---

### Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**/ Jay B. Barney e William S. Hesterly; tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. – 3 ed. – São

Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BETHLEM, Agrícola de Souza, **Estratégia Empresarial**, 6 ed. São Paulo: Atlas 2009.

BEUREN, Ilse Maria, **Como elaborar trabalhos Monográficos em Contabilidade**, Teoria e Prática, 3 ed. – 2 reimpr. São Paulo, 2006, 2008.

BIANCHI, Márcia, Rosemary Gelatti Backes, and Juliano Giongo. "**A participação da controladoria no processo de gestão organizacional.**" *Contexto. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92 (2006).*

CATELLI, Armando, Controladoria GECON 2 ed. Reimpressão- São Paulo Atlas, 2013, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: **O capital humano das organizações**, 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar, **Controladoria Teoria e Prática**, 4 ed. 2 reimpr. – São Pulo: Atlas 2008.

GARCIA, Alexandre Sanches, 2010. **Introdução à controladoria**, instrumentos básicos de controle de gestão das empesas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ricardo Henrique, **Análise econômico-financeira de uma sociedade anônima de capital aberto do setor de telefonia nos períodos de 2005 a 2009 por comparação com o índice-padrão do setor.** 2010.

GUERREIRO, Reinaldo, **A meta da empresa**: seu alcance sem mistérios. São Paulo; Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio. de. **Análise de balanços.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Antonio Carlos de, MELCHOR, Paulo, FERREIARA, Afonso, [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br), **SEBRAE comece certo**, 2 ed. – São Paulo, 2005. (<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae.jhtm>).

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho **Rebouças de Sistemas**, organização e métodos: uma abordagem gerencial/ 15 ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva, **Controladoria**, fundamentos do controle empresarial Saraiva 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís, **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Análise das demonstrações financeiras.** [S.I]: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, J. P. Da. **Análise financeira das empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOARES, I., PINHO C., COUTO J. e MOREIRA, J., **Decisões de Investimento - Análise financeira de projectos.** Lisboa: Edições Silabo, 2008.

SOARES, Juliano Lima. **Os instrumentos contábeis utilizados no processo de gestão em empresas varejistas**: Um *survey* em estabelecimentos secos e molhados na cidade de sinop – mt, 2009.

---

1. Email: [alexandro0884@gmail.com](mailto:alexandro0884@gmail.com)

2. Email: [adrielybrito@hotmail.com](mailto:adrielybrito@hotmail.com)

3. Email: [julianoltda@hotmail.com](mailto:julianoltda@hotmail.com)

---

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]