

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA- UNIFOA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAIO CÉSAR DUBAL AZEVEDO CARNEIRO  
JÚLIA NEVES ALVES**

**CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

**VOLTA REDONDA**

**2022**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA- UNIFOA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do UniFOA como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Alunos:

Caio César Dubal Azevedo Carneiro

Júlia Neves Alves.

Orientador:

Professor Mestre Carlos Eduardo  
Teobaldo Alves

**VOLTA REDONDA**

**2022**

## RESUMO

A origem da controladoria no Brasil está relacionada a instalação das primeiras empresas multinacionais norte-americanas no país. Na época a função do profissional de controladoria estava ligada à área financeira ou a contabilidade, devido à habilidade de trabalhar com informações econômico-financeira. Do surgimento da controladoria no Brasil até os dias atuais, o país junto ao setor de controladoria passou por grandes transformações, onde além do contábil, passou a ter um novo olhar para ferramentas voltadas a gestão. Para se manterem competitivas, as organizações brasileiras passaram a demandar, cada vez mais melhorias em seus processos e controles. Diante disso, este trabalho tem como objetivo principal, pesquisar através da revisão bibliográfica, como tem sido delineado pelos autores, a influência da controladoria na taxa de sobrevivência das MPES e a sua viabilidade, além de apresentar papeis e objetivos do setor e do profissional nomeado como, *controller*. Quanto ao método, classifica-se esta pesquisa como descritiva, sendo conduzida através de pesquisa bibliográfica. Os resultados demonstram que a evolução da controladoria no Brasil, passou a ser um importante *player* da gestão empresarial, pois auxilia os gestores durante todo o processo decisório a fim, de garantir a eficácia e a prosperidade do negócio.

Palavras-Chave: Controladoria. Ferramentas da Controladoria. Micro e Pequenas Empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

A controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes organizações norte-americanas, visando o maior controle dos negócios, neste contexto surge a controladoria na figura do *controller* nas empresas privadas norte-americanas. Para BORINELLI (2006), controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle de processo de gestão organizacional.

No Brasil surge através da chegada de grandes empresas americanas, no intuito de ser um departamento auxiliador da ciência contábil e com pouca conexão a outros setores. Através da evolução das empresas e do mercado, a controladoria passou a ter um papel mais estratégico e abrangente, participando diretamente das futuras decisões e comandos das empresas, tornando-se auxiliadora de uma boa gestão empresarial.

Considerando que “uma pesquisa do Sebrae (2016), aponta que as taxas de sobrevivência de até dois anos das microempresas estão entre 46% (2008) e 55% (2012). Tratando-se de um índice de sobrevivência muito baixo, para um período tão curto.” (SEBRAE *apud* ANAGUSKO; ARAKI e MOSER, 2020, p. 60). Dessa forma, traçou-se como objetivo principal deste trabalho, pesquisar através da revisão bibliográfica, como tem sido delineado pelos autores, a influência da controladoria na taxa de sobrevivência das MPES e a sua viabilidade.

Ademais, são objetivos específicos determinar se esta implementação ou contratação de terceiros seria algo acessível, referente aos seus custos, pois além dos profissionais qualificados, também existem ferramentas e sistemas de informações que auxiliam em uma melhor funcionalidade. Também, descrever principais características da controladoria que estão ligadas a gestão empresarial.

“O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle” (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2015, p.10). Por ser um setor que está ligado a toda empresa, e que traz um controle e visão mais ampla, além de estar diretamente envolvido ao planejamento estratégico, tem-se como suposição, que a elaboração e o desenvolvimento da controladoria será um diferencial na gestão das MPES, e que através de meios de investimentos

em conhecimentos de aprendizagens ou da contratação de uma terceirizada, será algo viável devido ao seu retorno.

Dessa forma, esta revisão bibliográfica visa mostrar como têm sido delineadas a produção de conhecimento acerca da Controladoria nas MPEs, vinculadas pela *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO).

Através de boas práticas empresariais, e um bom controle e planejamento de empresas, as MPEs podem se destacar no mercado e se tornarem independentes com uma perspectiva maior de vida e crescimento, partindo do princípio de que as MPEs fazem parte de uma grande participação do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Um estudo sobre a controladoria e MPEs, poderia privilegiar o mercado de trabalho junto a falar sobre o impacto econômico nas boas práticas em MPEs. Entretanto preferimos dar ênfase a revisão bibliográfica acerca da Controladoria nas MPEs.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Micro E Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de diversas formas, entre elas, pelos números de funcionários ou de acordo com sua receita anual bruta. Pela legislação brasileira as MPEs são definidas pela Lei complementar 123 de 2006:

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

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 de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL, 2006)

Representação através da classificação por números de funcionários (SEBRAE, 2013).

Quadro 1 – Classificação por funcionários

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17

Segundo SEBRAE (2014) *apud* Anagusko; Araki e Moser, (2020) grande porcentagem do PIB brasileiro concentra-se nas MPEs, entretanto, isso não deixa de impactar em seu nível de sobrevivência no mercado que se mostra consideravelmente baixa, e um dos fatores que levam à essa mortalidade precipitada está ligado a gestão do negócio em si. Grande parte da administração e controle de uma MPE não se revela bem articulado e pensado de forma madura,

além da escassez de recursos e investimentos, sejam eles para a implementação, duração ou melhoria do negócio.

“O setor de microempreendedores individuais (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos, segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%.” (GUERRA, 2021)

Através dos dados acima, nota-se a necessidade de melhoria nas taxas de sobrevivência, e segundo Monteiro & Barbosa, (2011) *apud* Cardozo, (p.5) esse nível de sobrevivência de empresas dependem a cada dia que passa de informações atualizadas e eficazes, além de verídicas para um processo de decisão mais racional e produtivo a fim de obter uma maior rentabilidade da empresa, onde atendendo essa necessidade, se encaixam os objetivos e funções da controladoria.

Dessa forma, nota-se que a falta de planejamento e conhecimento técnico pode ocasionar diversos impactos negativos em uma empresa e que se deve considerar a importância das ferramentas gerenciais para a busca de uma maior sobrevivência de mercado, sendo uma opção para as MPE's, as ferramentas da controladoria.

## **2.2 Controladoria**

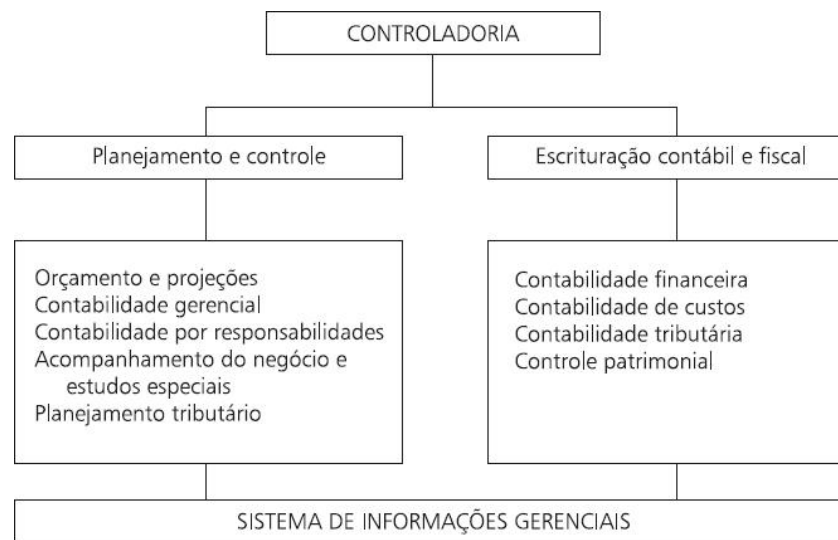
A controladoria é um setor que visa a colaboração da administração de uma empresa, e que possui recursos e métodos para auxílio na tomada de decisões relacionadas à gestão, além de possuir um amplo controle dos recursos. Nela, podem existir ações e métodos diferentes de acordo com cada empresa e suas respectivas particularidades, entretanto, o objetivo sempre será o mesmo, o auxílio baseado em dados reais.

“A missão da controladoria é buscar e trazer informações reais zelando assim para a continuidade da empresa. Sua missão inclui os esforços necessários para otimizar o desempenho econômico com finalidade de

garantir sua sustentabilidade e integração dos recursos utilizados pelas diversas áreas.” (PEREIRA, 2016, p.17).

Com isso, pode-se dividir a controladoria em dois grandes aspectos, onde um deve ser focado no planejamento e controle, e outro na escrituração contábil e fiscal (OLIVEIRA, JR, SILVA, 2015 p.7).

Figura 1 – Estruturação da controladoria



Fonte: OLIVEIRA, JR, SILVA, (2015)

O segmento de planejamento e controle são ferramentas voltadas para a gestão do negócio, que se relacionam com projetos, ações estratégicas, planejamento tributário, análises de custos, entre outros, já o segmento da área contábil e fiscal, são envolvidos com a contabilidade tradicional, como por exemplo, geração de informações e relatórios, fiscalização, controles patrimoniais, controle físicos dos itens de estoque e imobilizado, entre outros.

Através dos dois focos para a estruturação da controladoria, fica mais claro a amplitude do setor e como o mesmo pode auxiliar diretamente nos principais pontos a serem esclarecidos e revisados com frequência, dessa forma, torna-se necessário um *controller* para eficácia do funcionamento das ferramentas.



### 2.3 Controller

No Brasil, o profissional que desempenha funções relacionadas à controladoria nas organizações é denominado *controller*. Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), Lunkes et al. (2009) e Lunkes, Schnorrenberger e Gasparreto (2010), o *controller* é um profissional que pode exercer diferentes atividades, dependendo da organização, como planejamento, controle, sistema de informações e contábil, entre outras.

Segundo Pereira (2016) a controladoria tem como objetivo principal a continuidade das empresas, e para isso, existe o *controller* que deve exercer algumas funções básicas, como por exemplo o planejamento, que se estende ao estabelecimento de metas e objetivos principais da empresa de curto e longo prazo, além da boa e contínua comunicação com diversas gerências, devido a importância do planejamento em um estabelecimento. A etapa do controle, que se relaciona aos padrões de avaliação da empresa que serve para medir e comparar os resultados. A Informação, etapa que interpreta os resultados financeiros e que proporciona ao governo prestação de contas legais, e a etapa da contabilidade gerencial e financeira que cuida das partes tributárias, das relações exteriores com possíveis *controllers* terceiros e fiscais.

Segundo Da Silva, Fischer, Pauli (2018 p.3) em empresas menores, o *controller* geralmente atua como subordinado ao CFO (Chief Financial Officer), prestando recomendações, assessoria e aconselhamentos. Outra forma é como sujeito de linha na alta gestão, o *controller* e os diretores estão na mesma linha e têm poder de comando. No entanto, o controle deve fornecer continuamente recursos para que os planos e controles da empresa permaneçam eficazes, além de fornecer informações confiáveis e acessíveis em todo o processo de gestão para que as diversas áreas da organização possam coordenar seus esforços.

Dessa forma, as atividades que devem ser desenvolvidas e trabalhadas pelo *controller* se relacionam diretamente com o objetivo da empresa, a fim de proporcionar um maior gerenciamento do negócio, através das ferramentas da controladoria.

## 2.4 Objetivos Da Controladoria

Através de algumas das características e objetivos da controladora, pode-se identificar o impacto positivo do setor, quando implementado de forma correta em uma empresa “De acordo com Catelli (2007), os objetivos da controladoria, a partir da missão da empresa, são: Promover a eficácia organizacional; viabilizar a gestão econômica; promover integração das áreas de responsabilidade.” (Catelli *apud* PEREIRA, Vânia, 2016, p.17). Dessa forma, o foco da controladoria baseia-se em auxiliar e acompanhar o crescimento e amadurecimento de uma empresa no mercado, traçando, planejamento e viabilizando meios de estratégias para a situação desejada, além de possuir importantes informações que podem auxiliar de forma eficaz em todo processo empresarial. Segundo Pereira (2016) A empresa que possui a controladoria, pode desfrutar de benefícios de informações estratégicas, como por exemplo a origem de cada recurso; o destino de cada saída; se as receitas e despesas estão dentro dos valores e limites esperados e identificação, de pronto, desvios nesses parâmetros; e se os SIC (Sistema Interno de Comunicação) suprem as necessidades para tomadas de decisão. Esses relatórios são sempre revisados e atualizados pela controladoria, e uma micro e pequena empresa, possuindo esses benefícios, faz com que retome sempre aos seus objetivos principais e traçados, caso eles estejam fugindo do que foi planejado.

## 2.5 Opções De Serviço/Consultoria

De acordo com Pereira (2016) o trabalho realizado pela controladoria serve como uma consultoria podendo auxiliar no planejamento, controle das operações e nas estratégias empresariais. Com isso pode-se identificar que existe uma diferença entre um *controller* tradicional presente na empresa em tempo integral e um serviço de controladoria terceirizado.

Para MPEs, onde o contador é o único membro da equipe de contabilidade pode haver deficiências significativas nos controles internos, com isso Pereira (2016) afirma que os serviços terceirizados de controle permitem que você escolha quais serviços o *controller* contratado irá prestar à sua empresa para melhor orientar os fluxos financeiros do seu negócio. Alguns exemplos de razões pelas quais as

empresas estão optando por migrar para a terceirização do serviço de controladoria são: confidencialidade da informação, taxa de rotatividade e ponto único de falha.

De paula (2016) explica essas razões da seguinte forma a confidencialidade da informação se torna uma razão pois grande parte das MPEs possuem somente um ambiente de trabalho. Logo quando os funcionários trabalham próximo ao setor contábil por exemplo, informações estratégicas podem virar informações privilegiadas sobre a empresa. Com isso este tipo de informação pode ser compartilhado prejudicando determinados funcionários ou o negócio. Esse risco em potencial pode ser evitado já que toda a comunicação entre o *controller* terceirizado e a empresa é centralizada com os gerentes de departamento, sendo assim o *controller* terceirizado não precisa de nenhum tipo de contato com funcionários da empresa que não estão envolvidos no processo financeiro e orçamentário.

Segundo De paula (2016) a taxa de rotatividade se dá por muitas empresas terem rotatividade regular de funcionários em cargos de contabilidade e controle. Ao terceirizar o *controller*, você pode economizar tempo e eliminar o incomodo de anunciar vagas, selecionar currículos, entrevistar e treinar novos funcionários e construir a confiança entre empresa e funcionários, que é financeiramente crítica. A terceirização permite que você se concentre em ganhar dinheiro sabendo que tem uma pessoa de controle com experiência gerenciando sua área de controle diariamente.

De paula (2016) fala que o único ponto de falha ocorre quando há apenas uma pessoa responsável por uma função ou processo e, quando essa pessoa não está na empresa, a tarefa não é totalmente concluída. Os serviços dos *controllers* terceirizados vão muito além da contabilidade, onde os *controllers* são responsáveis por fornecer supervisão crítica e gerenciamento de contas para garantir que as políticas e procedimentos adequados sejam implementados e as finanças sejam apuradas em tempo hábil.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho tem como abordagem a pesquisa qualitativa, com o procedimento técnico bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é aquela que desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (SANTOS, 2004).

Neste estudo bibliográfico foi realizado, utilizando-se artigos nas fontes eletrônicas Scientific Electronic Library Online (SCIELO), com o corte temporal de 2021 a 2022. A partir dos descritores, “controladoria” and “ferramentas da controladoria” and “micro e pequenas empresas”. Além dessas referências, utilizou-se livros, e outros artigos científicos os quais fazem parte da biblioteca de um Centro Universitário no Município de Volta Redonda, Rio de Janeiro.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

O desenvolvimento do setor contábil administrativo é discutido em argumentos positivos, porém, no que tange a controladoria, gera a discussão acerca da sua aplicabilidade. O presente artigo mostra a viabilidade na aplicação da terceirização para as MPEs, entretanto, sem descartar nenhuma das outras possibilidades, como por exemplo, a capacitação ou contratação de novos funcionários para o cargo.

Os autores citados defendem a terceirização, argumentando de forma econômica e facilitadora para a administração, ressaltando que no caso de MPEs, todo o capital de investimento, possui um prazo para retorno limitado.

Seguindo as pesquisas apresentadas nesse artigo, apesar de grande porcentagem do PIB brasileiro concentrar-se nas MPEs, o nível de sobrevivência no mercado encontra-se consideravelmente baixa, conforme apresentado na pesquisa as microempresas têm taxa de mortalidade, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%. Nota-se que o setor de controladoria ou a presença de um *controller* seja ele terceirizado ou não, pode vir a auxiliar neste âmbito de mortalidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi demonstrar através da revisão bibliográfica, como tem sido delineado pelos autores, a influência da controladoria na taxa de sobrevivência das MPES e a sua viabilidade.

Além de trazer as definições de MPES, no âmbito legal, relatando sua importância na economia brasileira, referenciada através da análise do PIB, junto a sua alta taxa de mortalidade, apresentada através de pesquisas do SEBREA.

Este artigo apresenta ferramentas que norteiam e apoiam as MPES, no que tange a controladoria. Todavia, ainda é uma área pouco conhecida pelas MPES. A controladoria poderá ser aplicada, através da contratação ou capacitação de um *controller*, com vínculo empregatício ou terceirizado, adequando ao custo-benefício que trará para a entidade, contando com o auxílio das informações fornecidas pela empresa.

Levando em consideração a influência das MPES no atual mercado brasileiro, junto a sua alta taxa de mortalidade, conclui-se que, um sistema de controle de qualidade somado ao custo benefício dessa ferramenta, pode se tornar um diferencial para empresa no mercado. A controladoria externa pode ser a chave para utilizar essas informações de forma mais eficaz, que através de pesquisas realizadas neste presente artigo, foi constatado um custo menor de gasto para as MPES.

Dada a importância dessa temática na contemporaneidade, e como proposta de pesquisa futura, sugere-se que cada vez mais os estudantes e profissionais da área de controladoria possam se apropriar dessa temática tanto em pesquisa quanto em suas práticas, buscando caminhos inovadores e desafiadores para os profissionais da área.

## REFERÊNCIAS

ANAGUSKO, L.H., ARAKI, M.E., MOSER, E.M. **Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar?** 2020. Revista da Micro e Pequena Empresa. Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2020.

BORINELLI, M. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização a luz da teoria e da prática.** 341 fls Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL, **Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acessado em 28 out. 2022

CARDOZO, J. W. S. **A Alta Taxa De Mortalidade Das Microempresas: Fatores Que Impactam A Sobrevivência Dos Pequenos Negócios.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVIII, Nº. 000140, 12/11/2018. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/alta-taxa-de-mortalidade-das-microempresas-fatores-que-impactam-sobrevivencia-dos-pequenos>. Acessado em: 11/11/2022.

DA SILVA, B.; FISCHER, L.L.; PAULI, M.K. **Controladoria Em Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo De Caso.**: XXIII Jornada de Pesquisa, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2018

DE PAULA. **Custos De Terceirização Do Serviço De Controladoria Para Pequenas Empresas.** Disponível em: <https://www.treasury.com.br/blog/custos-de-terceirizacao-do-servico-de-controladoria/>. Acessado em 31 out 2022

GUERRA, A.C. **Sebrae: Pequenos Negócios Têm Maior Taxa De Mortalidade** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-demortalidade#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,pequeno%20porte%2C%20de%2017%25>. Acessado em 01 nov 2022

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V. **Um estudo sobre as funções da Controladoria.** Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 4, n. 10, p. 90-110, set./dez. 2010.

OLIVEIRA, L.M.D.; JR., J.H.P.; SILVA, C.A.S. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução,** 11ª Edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/>. Acesso em: 01 jun. 2022.

PEREIRA, V. **Controladoria.** Porto Alegre: Grupo A, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726210/>. Acesso em: 28 mai. 2022.

SANTOS, E.H. dos. **Manual prático para elaboração de projetos, monografias, dissertações e teses na área da saúde.** João Pessoa: UFTB, editora universitária, 253p.; 2004.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.**2013. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf). Acesso 02 jun. 2022.

SCIELO 25. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/>. Acesso 02 jun. 2022.