

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOÃO TOMAZ SIMÕES DE SANTANA  
MARIA EDUARDA SILVA DE ALMEIDA  
MARISE CRISTINA MONTEIRO DA SILVA

**UM LEVANTAMENTO QUANTITATIVO E BIBLIOGRÁFICO SOBRE OS  
MOTIVOS DA CONSTANTE AUSÊNCIA DA CONTROLADORIA  
NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

RECIFE/2022

JOÃO TOMAZ SIMÕES DE SANTANA  
MARIA EDUARDA SILVA DE ALMEIDA  
MARISE CRISTINA MONTEIRO DA SILVA

**UM LEVANTAMENTO QUANTITATIVO E BIBLIOGRÁFICO SOBRE OS MOTIVOS  
DA CONSTANTE AUSÊNCIA DA CONTROLADORIA  
NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro  
– UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do  
título de bacharelado em Ciências Contábeis.

Professora Orientadora: Ma. Pascale A. Gomes de  
Carvalho Siqueira

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S232l Santana, João Tomaz Simões de  
Um levantamento quantitativo e bibliográfico sobre os motivos da  
constante ausência da controladoria nas pequenas e médias empresas. /  
João Tomaz Simões de Santana, Maria Eduarda Silva de Almeida, Marise  
Cristina Monteiro da Silva. Recife: O Autor, 2022.

28 p.

Orientador(a): Prof. Ma. Pascalle A. Gomes de Carvalho Siqueira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Ciências Contábeis, 2022.

Inclui Referências.

1. Controladoria. 2. Pequena e média empresa. 3. Contabilidade. 4.  
Controller. I. Almeida, Maria Eduarda Silva de. II. Silva, Marise Cristina  
Monteiro da. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 657

*Dedico esta pesquisa aos nossos familiares e amigos que nos apoiaram nessa jornada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradecemos a Deus, por ter permitido que tivéssemos saúde mental e determinação para não desanimar durante a realização desse trabalho. Aos nossos pais e familiares, que compreenderam a nossa ausência enquanto nos dedicávamos à realização deste trabalho. E para finalizar, e não menos importante, um agradecimento especial a nossa orientadora, Professora. Pascalle Siqueira, que nos ajudou a conduzir o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo seu vasto conhecimento.

*“Exige muito de ti e espera pouco dos  
outros. Assim, evitarás muitos  
aborrecimentos.”*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	9
2.1 OBJETIVO GERAL .....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
3.1 HISTÓRIA E CONCEITO DA CONTROLADORIA .....	10
3.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA .....	11
3.3 FUNÇÕES DO CONTROLLER .....	13
3.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES) .....	14
3.5 ENQUADRAMENTOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE ACORDO COM O FATURAMENTO .....	15
3.6 ENQUADRAMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS. ....	15
<b>4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	16
4.1 TIPOS DA AMOSTRA .....	16
4.2 COLETAS DE DADOS .....	16
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	17
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>APÊNDICE</b> .....	25

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Você acha que este departamento(controladoria) se encontra ausente nas pequenas e médias empresas? .....	18
<b>Gráfico 2:</b> Se sim, quais motivos principais você listaria? .....	19
<b>Gráfico 3:</b> Para uma empresa de pequeno ou médio porte, como você classifica o custo da aplicação da Controladoria? .....	21



## Lista de Quadros

<b>QUADRO 1:</b> ENQUADRAMENTOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE ACORDO COM O FATURAMENTO. ....	16
<b>QUADRO 2:</b> ENQUADRAMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS. ....	16

# UM LEVANTAMENTO QUANTITATIVO E BIBLIOGRÁFICO SOBRE OS MOTIVOS DA CONSTANTE AUSÊNCIA DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

João Tomaz Simões de Santana  
Maria Eduarda Silva de Almeida  
Marise Cristina Monteiro da Silva

## Resumo

A proposta central do estudo é identificar os motivos da constante ausência da Controladoria nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) através de uma análise bibliográfica dos artigos encontrados nas plataformas digitais dos últimos dez anos, como também livros da área contábil e notícias do SEBRAE. Entre os específicos temos: Levantar se a ausência explica-se principalmente pela falta de conhecimento por parte da maioria dos gestores no que refere-se à importância desse departamento. Fazer um levantamento acerca da existência da implementação da controladoria nas pequenas e médias empresas; Dissertar sobre a história e conceito da controladoria; Identificar as funções da controladoria e do profissional *controller*; Demonstrar um caso em que a implementação da controladoria deu certo nos pequenos negócios.

**Palavras-chave:** Controladoria; Pequena e Média Empresa; Contabilidade; *controller*.

## Abstract

The study's core proposition is to identify the reasons for the constant absence of the Controllershship at Small and Medium sized Enterprises (SMEs) via a bibliographical analysis of articles found in digital platforms over the last ten years, as well as accounting area books and SEBRAE news. Among the specifics we have: To determine whether the absence of this department is mainly explained by the lack of knowledge on the part of most managers regarding its importance. To survey the existence of the implementation of the controllershship in small and medium-sized companies; To dissect on the history and concept of the controllershship; To identify the functions of the controllershship and of the professional controller; To demonstrate a case in which the implementation of the controllershship worked well in small businesses. Observes if this absence is mainly explained by the lack of knowledge on the part of most managers regarding the importance of this department.

**Key-words:** Controllershship; Small and Medium Enterprises; Accounting; *controller*

## 1. INTRODUÇÃO

A Controladoria é um departamento que reúne e acompanha informações de diversas áreas da empresa em prol de uma análise mais abrangente de todo o conjunto. Este departamento implementa e monitora um sistema que agrupa resultados dos setores contábeis, financeiro e operacional e faz um delineamento das necessidades da entidade perante o contexto em que a mesma se encontra. Traça caminhos que conduzem a organização para o alcance legal de suas metas e objetivos de uma maneira mais rápida e pouco dispendiosa. É a área da contabilidade que exige conhecimentos em diferentes ramos, pois o departamento engloba uma demanda de análise abrangente e visionária de diversos setores, com a missão de mostrar aos gestores os caminhos que contenham a presença de atalhos lucrativos e ausência de riscos previsíveis. Nesse contexto, Fernandes (2012 pág.18) aponta que “a controladoria, por sua vez, busca apoiar os gestores no processo de gestão (planejamento, controle e execução), suprindo-os de informações relevantes na tomada de decisão.”

Diante da atual situação do mercado altamente competitivo que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) se encontram, a aplicação de uma controladoria se torna imprescindível nesse nicho empresarial que apesar de ser grande maioria no Brasil, a estatística de sua vida útil é muito baixa. Pesquisas recentes indicam que o principal motivo relacionado à falência precoce dos pequenos negócios, é uma má gestão. E é nesse contexto que a controladoria atende perfeitamente às necessidades das PMEs, visto que o departamento é responsável por esmiuçar os fatores que auxiliam a direcionar os caminhos mais acessíveis e menos onerosos dentro do contexto e da meta em que a organização se encontra e determina, além de buscar prever os problemas que venham a ser fatais para o pequeno negócio.

A equipe de controladoria é responsável por controlar as atividades da organização, visto que entre suas atribuições está à análise de dados financeiros, auxílio aos gestores de alta patente e apresentação de resolução de problemas ligados à gestão. Os *controllers* têm alto nível de profissionalismo tendo em vista a notória importância de suas múltiplas funções de alta relevância, sendo responsável por suprir a diretoria administrativa com informações necessárias para o decisório (SOUZA; et al, 2015).

Tendo em vista que o norte da controladoria é auxiliar os gestores na tomada de decisão, o bom gerenciamento da informação se faz imprescindível uma vez que o setor qualifica suas análises e procura prever o conhecimento que possa vir afetar a parte operacional da organização. (FERNANDES, 2012).

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar os motivos da constante ausência da controladoria nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Levantar se a ausência explica-se principalmente pela falta de conhecimento por parte da maioria dos gestores no que refere-se à importância desse departamento.

Observar se existe implementação da controladoria nos setores das pequenas e médias empresas.

Dissertar sobre a história e conceito da controladoria.

Identificar as funções da controladoria e do profissional *controller*.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente será apresentada a história, conceito e função da controladoria e do *controller*, perante uma organização de uma maneira abrangente. Será mostrado como este departamento de controle de gestão auxilia na tomada de decisão ao aperfeiçoar os caminhos para se atingir as metas e objetivos traçados pelos gestores. Como também, será tratado como uma organização se enquadra para se configurar pequena ou média empresa, seja no âmbito tributário ou jurídico. Sua relevância perante o mercado e sua necessidade de um controle de qualidade para mudar as estatísticas de sua vida útil.

#### 3.1 HISTÓRIA E CONCEITO DA CONTROLADORIA

A controladoria teve início nos primórdios do século XX mediante a dificuldade que grandes indústrias tinham em sua gestão. Diante do presente cenário, as organizações tiveram a necessidade de cada vez mais fazer o uso das ferramentas e evoluir nos controles de forma competente e objetiva. Destaca-se que o advento da controladoria depende da demanda que as empresas têm em encontrar medidas que assessoram no manejo e programação de suas obrigações (ZANIN; COLAB, 2020).

Além do mais, a controladoria é estabelecida como parte da contabilidade que orienta os gestores na tomada de decisões ligadas aos processos gerenciais.

Para Mel; Nicolau, (2017).

A controladoria é um conjunto de conhecimentos que abrangem os sistemas gerenciais, que possibilitam o exercício de controle presente nas organizações, constituindo bases teóricas e conceituais que permitem prover o processo de gestão com informações.

Devido às concorrências no âmbito corporativo é fundamental que as entidades se adaptem as formas de controle competentes e duráveis no procedimento de gestão, para que tenham, uma firmeza no seu método organizacional. Nesse contexto, (SILVA; MARCELINO, 2019) demonstram que a controladoria sai de setores não essenciais, para um setor de extrema importância dentro das pequenas e médias empresas, trazendo novos dados e benefícios para as empresas que a utilizam.

Segundo Alves (2019) a controladoria surgiu como uma via alternativa autônoma, fundamentada num corpo de doutrinas e conhecimentos de aplicação flexível. Esse procedimento é baseado em elementos capazes de levar o entendimento ao ambiente corporativo, aplicando e inserindo um conjunto de informações.

Aparecendo nas organizações norte-americanas, com o objetivo de fazer o controle centralizado de todo o complemento dos negócios da empresa, incluindo suas filiais, subsidiárias e divisões. Ao passo que essa obrigação era conduzida por especialistas da área financeira ou contábil, em virtude de seus conhecimentos em manobrar informações econômicas financeiras, além da extensa perspectiva sistemática que tinham do funcionamento empresarial (SCHERRER, 2016).

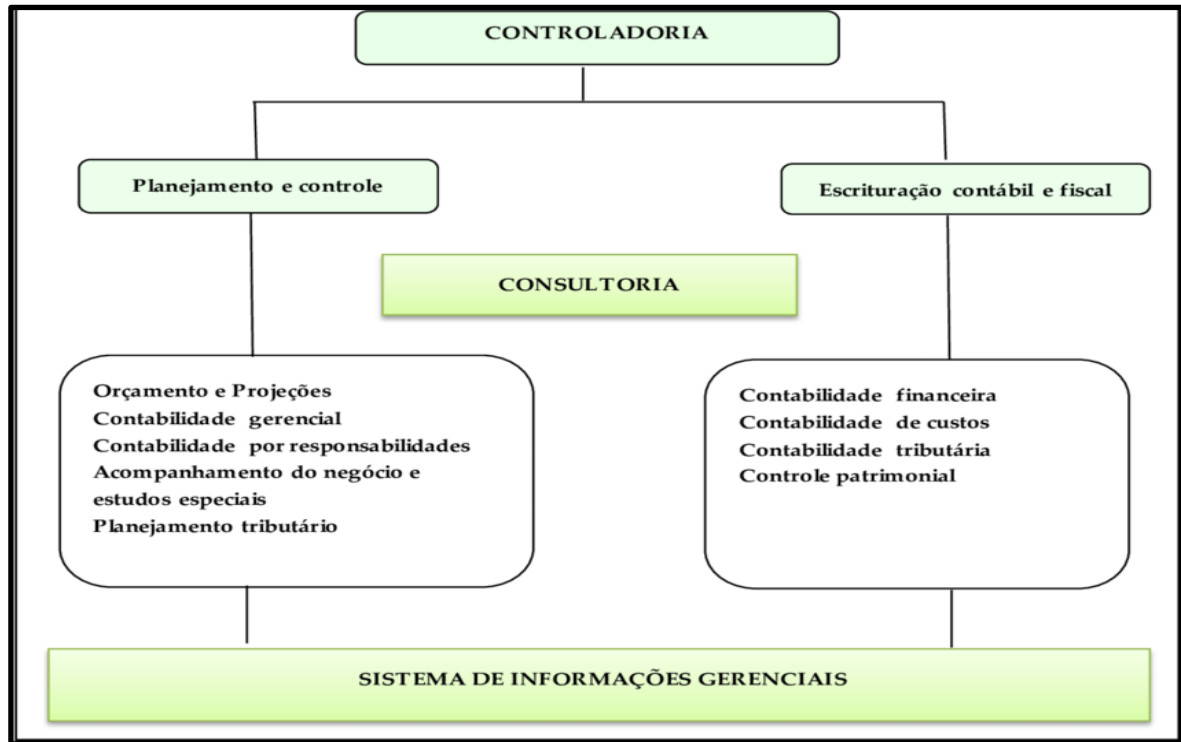
Alves (2019) destaca que a controladoria emergiu da prática e seu crescimento ocorreu independentemente de uma definição clara de sua área de atuação. Como consequência, num primeiro momento, boa parte do arcabouço conceitual foi influenciada pelas ideias que regiam a aplicação prática. Isto é, grande parte do seu progresso foi definida pela conjunção das doutrinas práticas e teóricas.

Por fim, é possível compreender que a controladoria utiliza partes do conhecimento científico contábil, métodos, técnicas de análise e mensuração importante para as empresas, principalmente no processo de gestão. Desta forma a controladoria pode contar com outras informações complementares conforme sua configuração, modelo e seu método de gestão.

### **3.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA**

A controladoria tem que exercer uma potente relevância nos processos decisórios através da elaboração, implementação e manutenção de um sistema que faça a junção de informações contábeis, financeiras e operacionais. Uma vez que este departamento elabora e monitora um processamento de uma quantidade grande de informações de diferentes setores da organização, ele analisa e proporciona medidas de advertência para evitar problemas relacionados a seus domínios, ou seja, evitando todos os caminhos que não seguem as metas e objetivos traçados pela entidade (SOUZA; et al, 2015).

**Figura 1 – Estrutura da Controladoria**



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Junior e Silva (2014).

A função financeira é o principal setor da controladoria, tendo em vista que nessa atribuição o profissional acompanha desde o processamento dos dados financeiros até sua efetiva análise através das demonstrações contábeis, a fim de atender de maneira efetiva aos seus usuários. A função gerencial, que ganhou mais destaque com o crescimento da controladoria, busca além de preencher informações financeiras, alimentar informações não financeiras, de modo que auxilie nas atividades de planejamento, execução e controle. Neste departamento se engloba também a função de custos, tributária, fiscalização dos bens da organização e garantir eficiência nos controles internos. (FERNANDES, 2012).

O *controller* é o profissional que aplica a Controladoria dentro da empresa, procura estar à frente dos eventuais problemas previsíveis da organização, ter uma boa visão de resolução de obstáculos e notável elaboração de ações com foco na prevenção de riscos e contingência dos mesmos. O profissional é um membro ativo da área de planejamento, delineando estratégias para condizer com a missão, valores e ética da empresa, garantindo que o postulado da continuidade seja atingido, como também as outras normas contábeis. (SÁ; FERREIRA, 2019).

O *controller* faz parte da cúpula administrativa, participando nos processos de planejamento e controle empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados à sua disposição com a missão e o objetivo da empresa, conduzindo-a ao sucesso. (CREPALDI, 2011, p. 28)

### 3.3 FUNÇÕES DO *CONTROLLER*

O *controller* tem a função de desenvolvimento e sustentação dos métodos de informações gerenciais, econômicas e financeiras, realizando tarefas ligadas ao setor financeiro. Com o dever de auxiliar ao gestor em momento oportuno, com dados que sejam relevantes interligados as ocorrências administrativas atuais e apontando circunstâncias que possam acontecer no futuro das entidades (GONÇALVES, 2018).

De acordo com Peres Junior (1995), as principais responsabilidades do *controller* são:

Organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades, comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real. Classificar variações de desempenho e estimativa. Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores (PEREZ JUNIOR, 1995).

Para alguns negócios de portes diferentes, o *controller* possui atribuições que estão relacionadas as dificuldades e dimensão da própria empresa. Em algumas empresas como as organizações governamentais e as sem fins lucrativos, o *controller* é considerado um profissional de categoria sênior. No que depende do tamanho da empresa, as de porte maior diversifica os deveres do controlador, levando-o para outros profissionais da área como: diretor financeiro, tesoureiro e suas equipes, já em empresas menores é requerida uma maior flexibilização deste profissional (RIBEIRO, 2022).

Nota-se logo, que o *controller* tem uma função importante no apoio aos gestores, orientando os trabalhos para a obtenção da eficácia a favor das melhores consequências para a entidade. O *controller* acaba sendo o responsável pelo plano, realização e a melhoria de um sistema de informação, fazendo com que o conceito da controladoria seja um instrumento fundamental (Lima et al, 2019).



### 3.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)

Pequenas e Médias Empresas, as PMEs, são um importante força motriz na economia brasileira, e estão inseridas em um cenário atual que sofrem impactos e passa por diversas transformações, mas que também significam oportunidades (GENTE, 2022). Segundo dados do SEBRAE de 2021, os pequenos negócios são responsáveis por um quarto da riqueza do país, ou seja, 27% do PIB nacional é derivado das micro e pequenas empresas que juntas somam cerca de 9 milhões de pequenos negócios.

De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), a taxa de mortalidade das microempresas é de 21,6%, e as de pequeno porte de 17%. Diferentes portes e ramos de empresários entrevistados nessa pesquisa foram levados em consideração, então foi identificado que a gestão é o principal motivo do pequeno percentual de sobrevivência nesses pequenos negócios.

Segundo SOUZA (2012, p. 32, apud RODRIGUES; NETO, 2017) os principais motivos de fechamento dos pequenos negócios são:

Comportamento do empreendedor pouco desenvolvido (pecam pela falta ou pouca habilidade, pouco conhecimento e melhor atitude na condução dos negócios; Falta de planejamento prévio (falta de planejamento antes da abertura da organização, e, quando existe, ele é precário; Gestão deficiente do negócio (problemas de gestão depois que a empresa está em atividade.)

Para não participar da estatística de mortalidade de pequenos negócios, o planejamento torna-se indispensável para a continuidade da organização. Dessa forma, a visão estratégica ao analisar periodicamente o mercado, as estatísticas e os padrões, como também direcionar, ordenadamente, ações preventivas e corretivas para atingir os objetivos traçados pela organização, é atribuição da controladoria que ganha destaque nessas questões levantadas, uma vez que o gestor procura ter um respaldo na fase decisória para se obter objetivismo e assertividade (RODRIGUES; NETO, 2017).

### 3.5 ENQUADRAMENTOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE ACORDO COM O FATURAMENTO.

<b>PORTE EMPRESARIAL</b>	<b>FATURAMENTO</b>
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 Superior a R\$ 360.000,00
Porte Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 Superior a R\$ 6.000.000,00

Fonte: ANVISA (2020)

### 3.6 ENQUADRAMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.

<b>PORTE EMPRESARIAL</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS</b>
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 100 a 499 empregados

Fonte: SEBRAE (2017).

## 4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

### 4.1 TIPOS DA AMOSTRA

Realizou-se uma pesquisa quantitativa, através do levantamento acerca da constante ausência da controladoria nas PMEs, a população presente na pesquisa é composta por vinte e um profissionais formados em contabilidade situados na região metropolitana do Recife.

### 4.2 COLETAS DE DADOS

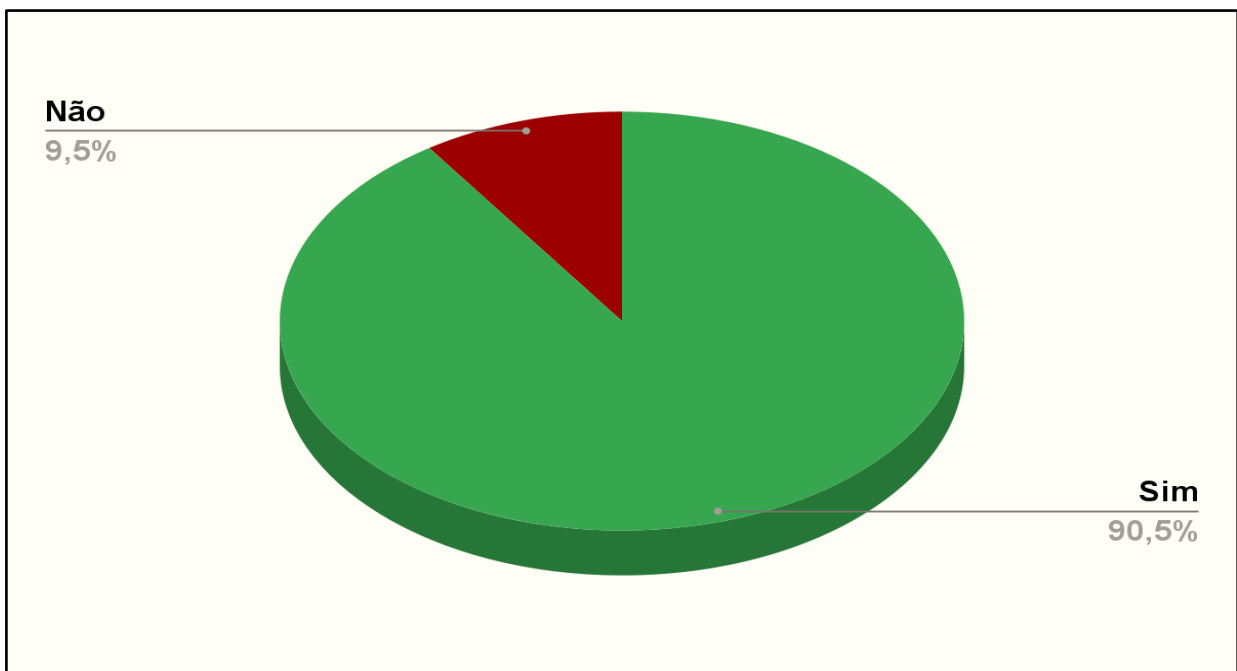
O método utilizado foi a pesquisa quantitativa e bibliográfica, buscando alcançar informações e características da amostra (n=21) a partir do levantamento de um questionário virtual disponibilizado durante 2 semanas. Foi realizado um questionário aplicado de forma online pela plataforma *Google Forms*, por meio de links compartilhados em redes sociais, tais como: *whatsapp*, *instagram* e *e-mail*. O questionário foi dotado por 7 perguntas, composta por 6 perguntas objetivas e 1 questão aberta, possibilitando ao público da pesquisa não apenas optar por indicar a resposta, mas também por expressar sua opinião de forma subjetiva.

Quanto ao tratamento a interpretação dos dados coletados foi utilizado uma análise por meio do *Google Forms*, com isso realizado uma estatística descritiva simples, em que são apresentados os percentuais das respostas dos profissionais da contabilidade.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

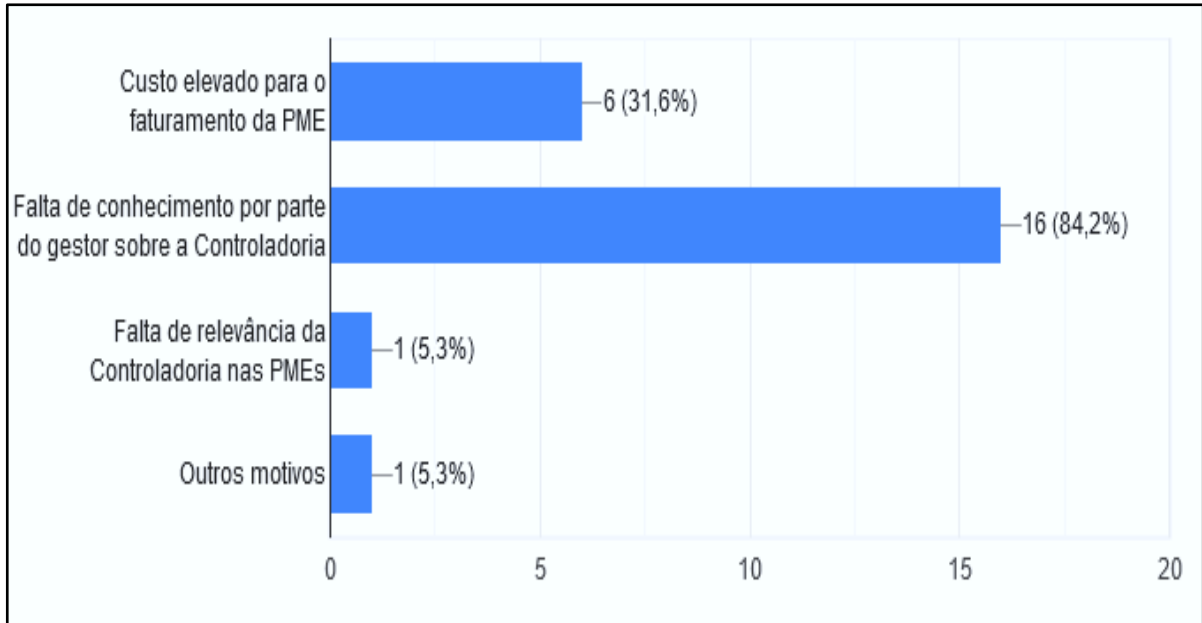
O questionário foi direcionado aos profissionais de ciências contábeis da região metropolitana do Recife. No seguimento a seguir serão demonstrados os resultados da pesquisa sobre as dificuldades que os profissionais da área apontam ser os fatores que dificultam a implementação da controladoria, em forma de gráficos para melhor entendimento e análise de dados. De acordo com a metodologia indicada foi aplicado um questionário com 21 profissionais da contabilidade. Em seguida será analisado o gráfico da primeira questão: “Você acha que este departamento (controladoria) se encontra ausente nas pequenas e médias empresas?”

Gráfico 1



Fonte: Google Forms, elaborado pelos autores.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011) “a controladoria é um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis”. O qual evidencia sua importância nas PMEs. Entretanto, é possível observar no gráfico 1 que apesar de sua significativa importância, de acordo com 90,5% dos profissionais entrevistados da área, o setor *controller* se encontra ausente nas PMEs. Em seguida será analisado a tabela da segunda questão: “Se sim, quais motivos principais você listaria?”

**Gráfico 2**

**Fonte:** Google Forms, elaborado pelos autores

Conforme se observa na tabela acima, a falta de conhecimento por parte do gestor acerca da controladoria é o motivo que 84,2% dos entrevistados acreditam ser o responsável pela ausência deste departamento nos pequenos negócios. Em seguida, 31,6% dos profissionais abordados acreditam que o custo elevado para o faturamento da PME é o principal pivô dessa ausência. É possível destacar que a controladoria não é irrelevante para as PMEs, tendo em vista que apenas 5% dos profissionais acreditam nessa justificativa.

A controladoria exerce a função de aperfeiçoar os caminhos para se alcançar as metas e objetivos das empresas. Segundo a pesquisa do SEBRAE, o principal motivo da curta vida útil de grande parte dos pequenos negócios está na gestão de má qualidade. Diante disso foi questionado aos profissionais da área se eles acreditam que a implementação da controladoria seria relevante para a continuidade da empresa e 100% dos entrevistados creem que é de suma importância ter este setor nas organizações, afinal é necessário garantir a competitividade e o esclarecimento do público consumidor em mercado que está em constante transformação.

Também foram apuradas quais mudanças positivas seriam levantadas após a instalação deste departamento e obtiveram-se as seguintes respostas:

- Análise de resultado
- Realizar um levantamento dos números e saúde financeira da empresa, e criar um planejamento estratégico e financeiro.

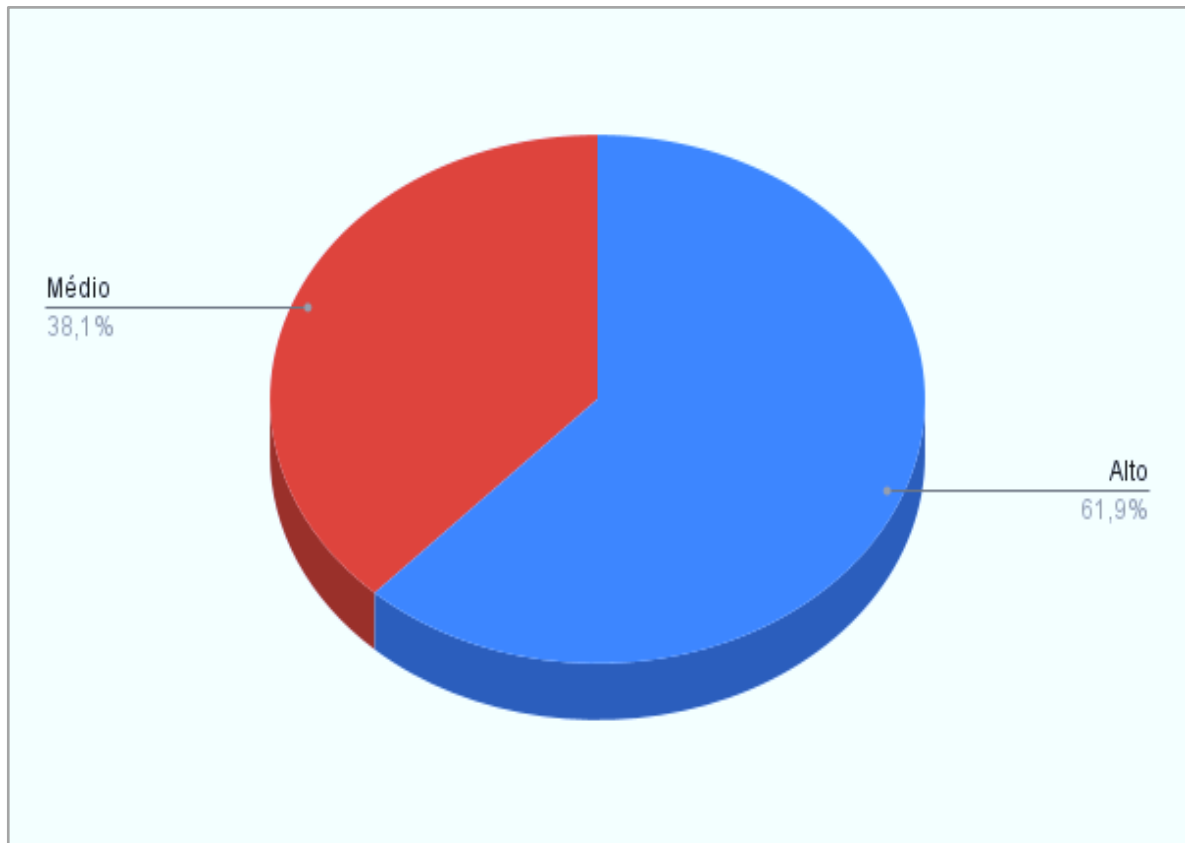
- Organização dos setores, processos a serem cumpridos.
- Melhor visão do rendimento do negócio, tendo maior controle dos números e conseqüentemente uma melhora na tomada de decisões.
- Com a terceirização dos serviços de uma controladoria, por exemplo, aumentaria o controle e gestão contábil com foco no objetivo da empresa, aumentando a probabilidade de sucesso.
- Melhor análise no que se refere aos resultados da empresa, visando um resultado relevante em longo prazo, à controladoria traria um impacto financeiro positivo como também mais segurança e confiabilidade nas informações.
- Evitar a falência da empresa, evitar desperdício.

Pode-se asseverar que contar com um planejamento estratégico que antevêja as diversas demandas dos clientes, fornecedores e outros, é imprescindível para a longevidade da organização, e é justamente nesse cenário que o controller se faz necessário, pois é ele quem irá fazer esse tipo de monitoramento requerido para alcançar os objetivos desejados.

Porém quando a função é exercida por um profissional despreparado pode ocorrer diversos prejuízos inclusive à falência, de acordo com os dados coletados foi verificado que 81% dos entrevistados acreditam que seja esse o motivo da curta vida útil dos pequenos negócios. Destaca-se que, haja vista a falta de informação por parte dos gestores acerca da controladoria verificada no gráfico 1, a delegação da função do controller é algo mais comum do que se pode imaginar.

A falta de conhecimento da área de controladoria e de um profissional qualificado são alguns dos motivos para sua ausência nas PMES como já foi dito acima, contudo outro motivo crucial para sua carência dentro das empresas é o alto custo para sua implementação como vemos no gráfico abaixo, elaborado de acordo com a pergunta: “Para uma empresa de pequeno ou médio porte, como você classifica o custo da aplicação da controladoria?”

Gráfico 3



Fonte: Google Forms, elaborado pelos autores

Tendo em vista a verificação do alto custo de implementar este setor, uma maneira de diminuir os custos seria a terceirização destes serviços, com isso em mente foi questionado aos entrevistados se seria viável a terceirização da controladoria e 75% considera possível esta opção, haja vista a externalização de serviços contábeis ocorre muito comumente nas empresas de pequeno e médio porte.

Com os dados do estudo de caso verificado por Batista S. A. Vivianne, (2018) que realizou uma entrevista com um controller no intuito de verificar a eficácia da utilização da controladoria após 5 anos de sua aplicação, verificou-se que com a controladoria a empresa foi capaz de identificar e eliminar gargalos, gerar demonstrações mais assertivas, produzir lançamentos mais fidedignos e com isso ajudou os diretores nas tomadas de decisões com mais precisão, aumentando assim sua lucratividade e mantendo a empresa com capacidade de se manter competitiva no mercado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, em comunhão com a proposta geral deste trabalho, de acordo com o questionário autoral elaborado, foi averiguado que há de fato uma ausência na implementação da controladoria nas Pequenas e Médias Empresas, pois existem fatores que não auxiliam para este feito. Esses agentes impeditivos não contribuem para o avanço dos pequenos negócios, pois sem a controladoria, os empreendedores têm muito menos a perder do que a ganhar, haja vista os inúmeros benefícios os quais advêm com a contratação de um *controller* profissional.

O cerne da controladoria está pautado ao encontro do postulado contábil da continuidade empresarial, uma vez que sua implementação está atrelada à visão futurista do gestor em buscar os meios necessários ao crescimento de seu negócio, de maneira mais rápida e duradoura, legal e efetiva. E o atributo do *controller* é identificar os mecanismos que estejam em conformidade com os objetivos da empresa, e sendo assim, possibilitar o alcance de suas diferentes metas, além do mais, o *controller* não visa apenas a diligência de um departamento, e sim diversos que estejam ao seu alcance, como o financeiro, contábil e operacional.

A falta de conhecimento por parte do gestor acerca da importância da controladoria é a principal explicação da ausência deste departamento nas Pequenas e Médias Empresas, pois como é possível observar nos resultados, os profissionais da área em sua maioria, acreditam que os gestores não dão a devida importância para a controladoria, por conta disso, delegam essa função a profissionais não pertencentes da área contábil ou até mesmo pessoas carentes de formação acadêmica, e sem essa instrução, não podem trazer a bagagem teórica para a prática, e isso pode ser capaz de resultar na insuficiência de sua produtividade como *controller*.

Por fim, é possível perceber que a controladoria se encontra ausente nos pequenos negócios por motivos não associados a sua ineficiência, pois esta não foi averiguada nos resultados, o qual é possível concluir que sua implementação é muito eficiente no cenário das Pequenas e Médias Empresas. Resta no atual cenário, que os gestores tenham ciência da importância e efetividade da controladoria, para no momento de sua implementação, obterem os diversos benefícios, os quais resultam



em folga financeira e redução de gastos desnecessários, contribuindo assim para o saudável crescimento da entidade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, João Victor Costa. **Controladoria Como Instrumento De Gestão Para Micro E Pequenas Empresas**. p. 1–12, 2019.

BATISTA, Vivianne da Silva Andrade. **Controladoria: uma análise sobre a eficiência dos resultados após cinco anos de implantação em uma empresa comercial no município de conceição do Jacuípe - Bahia**.

BRITO, Elói Jesus de. **Controladoria: um estudo sobre relevância da contabilidade gerencial no processo de gestão empresarial**. 2016.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DE MELO, Hildegardo Araújo e NICOLAU, Antônio Moreira. **Controllership artifacts in the management process: The use of strategic planning for decision making in Brazil**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 14, n. 3, p. 185–196, 2017.

FERREIRA, Valdemir Pilar. **A importância da controladoria na gestão de pequenas e médias empresas no Brasil**.

FERNANDES, Luciano. controladoria. Uniasselvi. Santa Catarina. 2012.

Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=7440>

GONÇALVES, José. **O Papel Estratégico do Controller**, palestra Webinar, 2018.

JOAQUIM, Jayny Andrade; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. **O Custo Benefício da Implementação da Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas**. ID online. Revista de psicologia, v. 13, n. 43, p. 1-13, 2019.

LIMA, E. DE; ERILÚCIA, M.; MACÊDO, C. **Artigo O Papel Estratégico do Controller nas Organizações**, 2019. p. 684–697.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Lucas Meira; **Análise da evolução dos estudos sobre o papel do controller**, 2022. 30 p.

RODRIGUES, Carolina Silos; NETO, Alfredo Beckert. **A importância da controladoria nas pequenas empresas**. 2017.

Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/5/art20170511-04.pdf>

ROCHA, Josiane Delfino; ZANOTELLI, Tatiane; ALMEIDA, Mayara Adriano De. **Controladoria aplicada à pequena e média empresa**. 2015.

<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas> acesso: em 22 de setembro 2022

<https://gente.globo.com/infografico-pesquisa-o-mercado-atual-de-pequenas-e-medias-empresas-no-brasil/> acesso: em 22 de setembro 2022

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> acesso: em 22 de setembro 2022

<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/perguntasfrequentes/administrativo/porte-de-empresa> acesso: em 22 de setembro 2022

<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp> acesso: em 22 de setembro 2022

SA, Vanessa Renata Sousa De. **Controladoria nas micro e pequenas empresas**. 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8068/1/TCC%20DIA%2007.06%20-%20Vanessa.pdf>

SCHERRER, Alberto Manoel. **Contabilidade na Linguagem da Administração - A Linguagem Contábil Apropriada para Acadêmicos e Gestores - Interpretação, Análise e Adequação das Nomenclaturas**. Curitiba: Juruá, 2016.

SOUZA, Ailton Fernando De. **Controladoria para Gestão Empresarial**. IOB. São Paulo. 2014.

Disponível em: <https://docplayer.com.br/27086921-Controladoria-para-gestao-empresarial.html> acesso: em 22 de setembro 2022

SILVA, Ady Júnior Bueno Da e MARCELINO, José Antonio. **Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria e Seu Impacto nas Micro e Pequenas Empresas / An Exploratory Study on Controlling Activity and its impact on Micro and Small Business**. ID online REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 13, n. 47, p. 306–319, 2019.

ZANIN, Antonio e MOCELIN, Deborah Allen e contábeis, Ciências. Artigo - **A importância e o uso de práticas de controladoria na gestão de pequenas e médias empresas da região de Chapecó The importance and use of controllership practices in the management of small and medium-sized companies in the Chapecó region**. v. 1, p. 114–131, 2020.

## APÊNDICE

Questionário aplicado aos profissionais de contabilidade na região metropolitana do Recife.

- 1- A Controladoria é um departamento responsável por elaborar e executar a manutenção dos sistemas de informações operacionais, contábeis e financeiras da Entidade. Você acha que este departamento se encontra ausente nas pequenas e médias empresas?
  
- 2- Se sim, quais motivos principais você listaria?
  - Custo elevado para o faturamento da PME
  - Falta de conhecimento por parte do gestor sobre a Controladoria
  - Falta de relevância da Controladoria nas PMEs
  - Outros motivos
  
- 3- A Controladoria exerce a função de otimizar os caminhos para se alcançar as metas e objetivos das empresas. Segundo a pesquisa do SEBRAE, o principal motivo da curta vida útil de grande parte dos pequenos negócios está na gestão de má qualidade. Você acha que a implementação da Controladoria, seja interna ou terceirizada, seria relevante para a continuidade dessas empresas?  
Sim  
Não
  
- 4- Se sim, quais mudanças positivas seriam levantadas após a implementação deste departamento?
  
- 5- Muitos gestores não sabem o que é Controladoria, e nesse caso a função controller é delegada a pessoas sem o devido preparo acadêmico, seria esse o motivo da curta vida útil de grande parte das pequenas e médias empresas?
  
- 6- O Departamento da Controladoria, que guia a Entidade para o êxito de suas metas e procura reduzir custos para esse alcance, acaba não sendo muito viável para microempreendedores, tendo em vista seu porte e sua natureza jurídica. Para uma

empresa de pequeno ou médio porte, como você classifica o custo da aplicação da Controladoria?

Alto

Médio

Baixo

7- A terceirização de serviços contábeis é muito comum entre empresas que não optam por arcar com um controle contábil interno. Caso atribua o custo da Controladoria como alto, a opção de terceirizar a implementação deste departamento, por períodos esporádicos, é viável?

Sim

Não