

CONTROLADORIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NAS MICROEMPRESAS (ME) E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP)

Jean Carlos Inacio Filho¹

Clesiomar Rezende Silva²

RESUMO

O presente artigo procura demonstrar como a controladoria e o planejamento estratégico podem ser utilizados como ferramentas de gestão e podem ajudar na maximização dos resultados das microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), e expõe de que forma tais instrumentos são capazes de contribuir na gestão, e na melhoria dos seus resultados e que não são apenas voltadas para as grandes empresas. Neste contexto, o presente estudo propõe-se mostrar como essas ferramentas são importantes dentro das empresas de menor porte, ajudando na gestão e maximização de seus resultados, por meio de informações que serão repassadas para seus gestores, ajudando assim nas tomadas de decisões. Para o desenvolvimento desse trabalho, foi utilizado os fundamentos da pesquisa bibliográfica, em que foram reunidos conceitos e ideias retirados de sites, revistas, livros e artigos avulsos, ampliando o conhecimento de como essas ferramentas podem ajudar as empresas. Das análises tecidas e dos conhecimentos articulados em forma de diálogo entre os diversos autores, observou-se que, com suas utilizações, uma empresa estará sempre preparada, pois conseguirá identificar falhas com rapidez, e identificar qual a melhor decisão tomar, assim trazendo o melhor resultado. Depreendeu-se que a controladoria e o planejamento estratégico, trabalhando juntos, conseguem captar informações, traduzi-las para serem utilizadas a favor da empresa, ajudando a solucionar falhas, evitar perdas, melhorar o rendimento, perceber novas oportunidades, com isso a empresa conseguirá melhorar seus resultados operacionais.

Palavras-chave: Controladoria. Planejamento estratégico. Maximização dos resultados. Microempresas e empresas de pequeno porte.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate how controllership and strategic planning can be used as management tools and can help to maximize the results of micro and small businesses, and exposes how such instruments are able to contribute to management, and in the improvement of their results and that are not only aimed at large companies. In this context, the present

¹ Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Jussara/FAJ, e-mail: jeanfilho1828@gmail.com.

² Professor Especialista em Gestão Empresarial: controladoria e finanças e Contabilidade, perícia e auditoria e orientador do presente estudo - faculdade de Jussara/FAJ, e-mail: clesiomarsilva@hotmail.com.

study proposes to show how these tools are important within smaller companies, helping in the management and maximization of their results, through information that will be passed on to their managers, thus helping in decision making. For the development of this work, the fundamentals of bibliographic research were used, in which concepts and ideas taken from websites, magazines, books and separate articles were gathered, expanding the knowledge of how these tools can help companies. From the analyzes made and the knowledge articulated in the form of dialogue between the various authors, it was observed that, with its uses, a company will always be prepared, as it will be able to quickly identify failures, and identify the best decision to take, thus bringing the best result. It was found that controllership and strategic planning, working together, are able to capture information, translate it to be used in favor of the company, helping to solve failures, avoid losses, improve performance, perceive new opportunities, with this the company will be able to improve your operating results.

Keywords: Controllership. Strategic planning. Maximization results. Micro-enterprises and small businesses.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm um papel importante na economia do país. São elas que mais criam vagas de emprego, além de serem responsáveis por grande parte da produção industrial no mundo. No entanto, elas possuem muitos problemas devido ao seu tamanho e estrutura.

Muitos de seus problemas estão ligados diretamente a falta de ferramentas ou a má utilização destas ferramentas na gestão da empresa, o que as levam a terem mais dificuldade de competir no mercado e de se manter em pleno funcionamento, levando assim ao seu fechamento.

A controladoria e o planejamento estratégico são ferramentas quase que inexistentes nas pequenas e médias empresas devido seus gestores acharem que pelo tamanho de seus negócios não necessitam desses instrumentos, ou acham que profissionais sem capacitação conseguem realizar essas tarefas, o que leva às más interpretações das informações que venham a obter, assim tomando decisões erradas.

Entretanto, as empresas que investem nesses instrumentos possuem grandes vantagens, pois sempre estarão tomando as decisões mais benéficas, além de estarem preparadas para o que vier a acontecer no futuro, também terão setores trabalhando na sua maior eficiência, sem que haja gargalos.

Diante, destarte, da necessidade de conhecer melhor estas ferramentas, este trabalho possui como objetivo geral, demonstrar como a controladoria e o planejamento estratégico, na condição de instrumentos de gestão que cooperam em conjunto, podem maximizar os resultados dentro das micro e pequenas empresas, que são esquecidas mediante a utilização dessas ferramentas.

Já como objetivos específicos, a pesquisa pretende conceituar a controladoria e seus objetivos e todas as suas peculiaridades, trazer o papel do *Controller* mediante a essas ferramentas dentro das médias e pequenas empresas, definir o que são microempresa e empresa de pequeno porte, e também fornecer conhecimento sobre o planejamento estratégico e sua importância dentro desses tipos de empresa e mostra que aplicado dentro dessas modalidades empresariais atinge uma maximização dos resultados operacionais.

Como problemática este trabalho possui a seguinte: Como a controladoria juntamente com o planejamento estratégico pode contribuir com a maximização dos resultados operacionais dentro das micro e pequenas empresas?

A controladoria e o planejamento estratégico são fundamentais na empresa, pois ajudam na gestão, através da obtenção e interpretação das informações contábeis, ajudando a corrigir os pontos fracos, e desenvolvendo um caminho para a empresa seguir, fortalecendo-a para os obstáculos que surgirem.

Essas ferramentas também irão contribuir para que a empresa esteja trabalhando dentro do que foi planejado, alcançando as metas estipuladas e cumprindo seus objetivos. Através de suas utilizações os gestores vão perceber antes mudanças na economia, ajudando assim a prevenir que a empresa tenha mais oferta do que está tendo demanda, evitando assim prejuízos.

Este trabalho, quanto aos seus aspectos metodológicos, utilizou a pesquisa bibliográfica, pois “utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados” (SEVERINO, 2007, p. 122). Esses dados estão presentes em livros científicos, revistas, sites confiáveis além de publicações avulsas e leis.

Cumprir ressaltar que essa pesquisa, mostrará como a controladoria e o planejamento estratégico tem importância dentro das micro e pequenas empresa, que mesmo tendo pequena estrutura, podem ter problemas muito complicados para serem resolvidos, mas com essas ferramentas iram encontrar e resolver com agilidade, assim ajudando na maximização de seus resultados.

2 DESENVOLVIMENTO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, terão algumas considerações acerca da controladoria e do planejamento estratégico e como juntos podem ajudar com a maximização dos resultados nas microempresas e empresa de pequeno porte. Para tal fim, busca-se um diálogo epistemológico entre diversos estudos sobre a controladoria e o Planejamento Estratégico, com o intento de, através da Ciência, diagnosticar suas peculiaridades e utilidades para as empresas.

3 CONTROLADORIA: CONCEITO, OBJETIVO E PECULIARIDADES

A controladoria conforme Schmidt (2002, p. 20), surgiu no início do século XX na América do Norte com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios realizados dentro daquele grupo de empresas, ou seja, desde a matriz até suas filiais.

Segundo Beuren, Borgoni e Fernandes (2002), a controladoria se iniciou no Brasil com a vinda de multinacionais norte-americanas, que trouxeram profissionais para ensinar as teorias e práticas contábeis além de demonstrar a prática de um sistema de informação com a capacidade de atender todos os tipos de usuários, mantendo o controle operacional da empresa.

De acordo com Mossiman (1999, p. 99):

A controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia, delegando para a tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

Dentro da controladoria, está agrupado um conjunto de princípios que se originaram das ciências da administração, ciências econômicas, da psicologia, da estatística, mas principalmente do ramo da contabilidade. Esses princípios tem um só objetivo, o de tomar a melhor decisão para a empresa.

Para Oliveira (1998, p. 19) “Uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade”. Esses dados serão fornecidos à controlaria pela contabilidade responsável da empresa.

Para Alves, Fisch e Mossimam (1993, p. 81):

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

A controladoria tem como papel principal interpretar as informações recebidas e traduzir elas de forma que os gestores da empresa possam entender, e auxiliá-los nas tomadas de decisões, mas é preciso que as informações fornecidas sejam de acordo com a realidade da empresa, para que a escolha tomada não prejudique a entidade. Todavia, para que ocorra tudo como planejado, é necessário a participação de todos os setores, para assim garantir que estão trabalhando com um mesmo propósito.

Com o passar do tempo a controladoria vem ganhando cada vez mais importância, assim aumentando seu espaço dentro das empresas, e se tornando ferramenta principal para tomada de decisão dos gestores. Pois tem se mostrado que é fundamental para a tomada de decisão mais lucrativa, devido a vantagem de saírem na frente de seus concorrentes, além de ter informações que ajudam os gestores a planejar objetivos e metas que buscam alcançar.

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 90) “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”. Essa otimização de resultados ocorre através do controle dos custos fixos, variáveis e semivariáveis.

Segundo Kanitz (1977) as funções da controladoria são as seguintes: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento em que cada uma tem papel importante dentro da empresa, ajudando-a a continuar em atividade, mesmo com todas essas funções a empresas que tem funções específicas para a controladoria.

Em conformidade com Padoveze (1997, p. 30):

A controladoria tem como função principal a responsabilidade pelo processo de gestão da empresa como um todo (planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle), ao mesmo tempo em que auxilia subsidiariamente as demais atividades da companhia em seus processos de gestão específicos.

Com isso, mostra-se que a controladoria tem papel salutar na etapa de gestão da empresa nos planejamentos estratégico e operacional, pois ela atua tanto com os gestores principais da empresa quanto com as gestões de âmbito operacionais.

A controladoria deve estar sempre em análise, revisando se está acontecendo alguma falha, planejando e sempre fornecendo informações para auxiliar os gestores, buscando trabalhar em sintonia com todas as áreas da empresa, pois terá benefícios para a organização, através da eficácia e eficiência.

Porém, para que a controladoria consiga realizar todos seus objetivos e funções é preciso que ela tenha uma estrutura dentro da organização que lhe forneça velocidade em cada processo que estiver executando, além de precisar ter sempre informações fidedignas para que a decisão tomada sempre seja a correta e melhor para a empresa.

3.1 *Controller* e seu papel

O *Controller* é o profissional responsável pela área da controladoria dentro de uma entidade e para Figueiredo e Caggiano (2006, p. 29) “tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ele deve tomar aonde ir e quais os caminhos que devem ser seguidos”. Assim o dono da empresa sempre estará informado com tudo que está acontecendo dentro de sua companhia, assim poderá sempre escolher o melhor rumo para ir.

Para Kanitz (1976, p. 5) a figura do *Controller* surgiu através de:

Pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro, uma vez que estes profissionais possuem uma visão ampla da empresa, capacidade esta que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções.

O profissional começou a evoluir a partir da necessidade que a empresa tinha, pois necessitavam que os problemas fossem identificados o mais rápido possível, e que a solução fosse dada o quanto antes, para que a organização conseguisse ter a menor perda possível, ou até mesmo conseguir ser mais rápida que suas concorrentes por perceber a necessidade que está havendo no mercado, assim sair na frente das demais empresas.

Em conformidade com Padoveze (2007, p. 3):

O papel do *controller* é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial. É importante ressaltar que ele não é o responsável pelo alcance dos resultados planejados. Os gestores é que o são pela geração dos resultados de cada uma de suas áreas. À Controladoria cabe o monitoramento desses resultados em relação aos números planejados. A sua função é de apoio, mas não da responsabilidade final pela obtenção dos resultados setoriais. Podemos dizer, então, que ela não toma decisões operacionais, exceto as necessárias para condução de sua área de atividades.

Portanto, nota-se que o *controller* não tem o papel de administrar a empresa, mas sim de monitorar, verificando se os resultados estão sendo alcançados e dando apoio aos gestores para que eles alcancem os resultados esperados para aquela entidade. Ele é a principal pessoa a quem os gestores recorrem para ajudar a identificar a melhor escolha, e essas escolhas afetarão nos resultados, uma escolha errada poderá levar até ao fechamento da companhia.

4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas (PMEs) conforme Terence (2002), começaram a ganhar espaço e importância a partir de meados da década de 80, onde havia predomínio de grandes organizações em todo o mundo, mas foram perdendo o domínio e começaram a aparecer cada vez mais empresas de pequeno porte.

Para Longenecker; Moore e Petty (1997), as PMEs não são importantes apenas em relação a fatores econômicos e sociais, mas tem grande relevância em relação às descobertas de novas tecnologias e também em relação ao suporte às empresas maiores através de terceirização de serviços e fornecimentos de suprimentos.

Hoje não existe uma definição para PME aceita, vários autores têm definições diferentes, mas para alguns deles, elas são empresas dirigidas pelo próprio dono, onde ele é o principal responsável pelas decisões que foram e vão ser tomadas, com isso cabe a ele manter a organização viva, trazendo resultados.

Cancellier, Almeida e Estrada (2005, p. 2), acreditam que:

A grande vantagem das pequenas empresas reside na sua flexibilidade e manobralidade. Os canais de decisão são curtos, as estruturas são mais simples e há senso de equipe, pois os grupos são pequenos ao redor do dono, permitindo que se perceba oportunidades

e sejam implantadas ações com uma rapidez e agilidade difícil de ser copiada por empresas maiores.

Esses estudiosos trazem a ideia de que pequenas e médias empresas conseguem ser mais rápidas que as grandes companhias, isso devido sua estrutura de menor complexibilidade e seu baixo número de colaboradores, com isso conseguindo identificar e colocar em prática as oportunidades antes das demais.

Já as características organizacionais de acordo com Leone (1999), as PMEs têm uma estrutura mais simples, tendo poucos graus hierárquicos, devido às limitações de seus recursos, o próprio proprietário que toma as decisões através de um sistema de informações simples.

Um fator que afeta diretamente as pequenas e médias empresas são a falta de profissionais especializados, que ajudam os seus proprietários os seus gerentes, através do fornecimento de informações sobre a situação da empresa ou sobre como anda o mercado, para que as decisões tomadas sejam escolhidas da melhor forma para a empresa, evitando a mortalidade de muitas organizações.

4.1 Microempresa

As microempresas (ME) surgiram através da política de desburocratização, que se iniciou em 1970, que buscava estimular a abertura e o funcionamento de novas empresas de menor estrutura (BANTERLI; MANOLESCU, 2007).

As ME, na maioria das vezes, têm contato direto com o consumidor final do produto, por ser apenas uma empresa de comércio local, assim desenvolvendo uma relação entre cliente e o proprietário, tendo uma maior confiança dos consumidores por conhecerem os responsáveis pelo local a onde estão adquirindo um produto ou serviço, e são muito comuns em cidades pequenas, devido ter uma baixa demanda de prestações de serviço ou venda de produtos.

O Brasil tem hoje as ME com base para sustentar sua economia devido seus vastos números de estabelecimentos, e estarem espalhados geograficamente por todas as cidades do país.

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um

terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014, p. 6).

Além do mais, as ME têm papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico do país, pois além de gerar grande parte dos empregos formais e estarem presentes em todos os lugares, elas estimulam o desenvolvimento empresarial (LEONARDOS, 1984).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), as ME industriais podem ter até 19 colaboradores se for do ramo industrial, já no comércio podem conter apenas 9 no máximo.

Conforme a Lei 123/2006 (BRASIL, 2006) traz em seu artigo 3º, a característica de 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)”.

As microempresas possuem limites tanto de número de colaboradores como em valor de faturamento, quando esses limites são ultrapassados, elas mudam sua denominação, passam a ser denominadas como empresas de pequeno porte.

4.2 Empresas de Pequeno Porte

O surgimento das Empresas de Pequeno Porte (EPP), de acordo com a Centro de Ensino Tecnológico de Brasília (CTEB, 1995), ocorreu no período pós-guerra, uma vez que havia muitas pessoas desempregadas, e a necessidade de reconstruir as cidades que foram destruídas durante a guerra, e as características que fizeram escolher esse tipo de empresa foi sua agilidade e a capacidade de adaptar com as dificuldades que foram surgindo.

As EPP, além de também estarem presentes em cidade de pequeno porte, estão também em cidade maiores, onde são comuns de serem encontradas devido já haver um número maior de consumidores, mas ainda não serem o suficiente para que uma grande corporação consiga sobreviver.

Um dos fatores que diferenciam uma ME de uma EPP é o número de funcionários, podendo ter uma quantidade maior, sendo de 20 a 99 pessoas trabalhando em indústrias e de 10 a 49 se for comércios (SEBRAE, 2004).

Em relação à receita, a EPP conforme a Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006), seu faturamento anual deve ser maior que R\$ 360.000,00 (trezentos

e sessenta mil reais) a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) anualmente, para continuar se enquadrando na característica de uma empresa de pequeno porte.

Um ponto muito importante que se destaca é a flexibilidade da EPP, posto que elas conseguem se estruturar mesmo com as dificuldades que existem na região, ajudando assim a se manter em funcionamento, e levando emprego e recursos para uma área que estava com necessidades.

Barros e Modenesi (1993) mencionam 5 razões que explicam como as EPP conseguem sobreviver, que são: capacidade de competir com grandes empresas em alguns produtos; elas podem fazer parte na produção de mercadorias das empresas de grande porte; podem produzir matérias para grandes indústrias; conseguem ter ideias de novos objetos que ainda não são fabricados; e podem prestar serviços de reparo de equipamentos para outras empresas.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA

O planejamento é uma ferramenta administrativa da área da controladoria, que vem se tornando mais importante a cada dia, devido sua capacidade de entender os acontecimentos, assim, colaborando para que as metas sejam traçadas da melhor forma possível, com isso conseguindo fazer frente competitivamente aos seus concorrentes.

O Planejamento Estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, em que a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais, dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes, e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais, (PADOVEZE, 2012, p.28).

A falta de um planejamento prejudica a empresa, por não saber onde investir, pode levar a empresa a gastar seu capital inicial, sem ter retorno nenhum para ela, o que a leva a ficar estagnada naquela situação e não conseguir adquirir parte do mercado, assim provocando a falta de faturamento.

As empresas que mais necessitam dessa ferramenta, são as que estão no início ou as pequenas e médias empresas, pois elas precisam de um foco de onde querem chegar e também saber onde será um bom lugar para fazer seus

investimentos. A falta de uma estratégia pode levar a empresa ao seu fracasso, ou ao percurso de um caminho mais difícil.

Uma atitude que deve ser tomada por todos os negócios que se iniciam, é investir tempo e recursos financeiros na elaboração de um bom planejamento estratégico, isso irá ajudá-lo a crescer e alcançar as metas que foram estabelecidas, pois para que o empreendimento tenha um bom futuro, ele já tem que estar bem desde de hoje.

As empresas de menor porte têm um grande problema, que é sua sensibilidade com a mudança na econômica do país, devido sua baixa demanda de recursos financeiros, com as crises que a economia brasileira está passando, elas sofrem muito, por não ter recursos para superar a crise, e com isso leva a necessidade de um planejamento para poder estar preparado e superar o mais rápido sem causar grandes problemas.

As pequenas e médias empresas, precisam investir na elaboração de um bom planejamento estratégico, além de garantir que ele será executado, e que as metas pré-estabelecidas sejam alcançadas, garantindo, destarte que a empresa esteja andando no caminho certo, e esteja pronta para enfrentar as dificuldades que aparecer.

A controladoria tem parte na criação do planejamento estratégico, através do fornecimento de recomendações e análises, para assim serem criadas as diretrizes que vão ser adotadas pela empresa.

Todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Planejar não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. É imperioso reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atitude absolutamente previsível, resultante da aplicação de algumas fórmulas e modelos matemáticos, bastando modificar as variáveis das diversas equações que configuram o modelo (MOTANTE, JORGE, 2008, p. 5).

O planejamento estratégico, tem como principal função, além de decidir o objetivo da organização, melhorar os resultados da empresa, buscando atingir os objetivos, além de cumprirem as metas que foram estabelecidas, assim, cooperando com a empresa, no sentido de viabilizar resultados e atingir metas pré-estabelecidas pelos administradores.

Essa ferramenta está presente no início do processo decisório, pois ajuda a empresa a se preparar para os acontecimentos futuros, como afirma Padoveze (2008, p. 69) “planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Uma empresa que tenha um bom planejamento estratégico nunca terá surpresa, visto que sempre terá uma estratégia para tomar conforme venham acontecer imprevistos.

O planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa (SCHMIDT, 2002, p. 262).

Através do planejamento estratégico os gestores terão informações tanto do ambiente externo quanto do interno, podendo então analisar as informações obtidas, com isso fazer com que a missão seja cumprida, assim assegurando o futuro do seu negócio.

6 CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COM OBJETIVO DE MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS OPERACIONAIS

A controladoria e o planejamento estratégico juntos trazem grandes benefícios para as pequenas e médias empresas, além de ajudar na sobrevivência, também auxilia para melhorar seus resultados, aumentando seu faturamento e diminuindo seus gastos, assim levando a empresa a ter melhores resultados operacionais.

As pequenas e médias empresas com desvantagem de serem sensíveis as crises econômicas, precisam de ferramentas que ajudam na passagem por essas mudanças econômicas, e uma dessas ferramentas podem ser o planejamento estratégico, que pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um negócio, mesmo ocorrendo mudanças imprevisíveis, ele ajudará a perceber pequenos sinais que podem levar a uma crise econômica no país, ajudando, conseqüentemente, a sempre estar preparados para os fatores que vierem a acontecer no futuro.

Com a implantação do planejamento dentro da empresa, seus proprietários conseguem separar a pessoa física da jurídica, algo que é muito difícil de acontecer caso não haja um planejamento ou ele seja feito de forma informal, o que causa a

difficuldade de entender os motivos de que a empresa não está indo bem financeiramente.

Quando a empresa tem sua estratégia ela consegue resolver mais rápido os problemas que aparecem no dia a dia, sempre buscando como transformá-los em uma nova oportunidade.

O planejamento estratégico quando colocado em prática, pode-se dizer que conduzirá a empresa por um caminho buscando a otimização dos recursos que estão sendo utilizados no modelo de negócio, também fornecerá informações para os gestores sobre a necessidade de mais ou menos colaboradores e recursos conforme o cenário futuro, assim ajudando-a, a não ter fortes perdas ou ter o máximo lucro que puder.

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p. 38).

Uma empresa de pequeno porte sofre muito com a falta de conhecimento de seus gestores, e pela falta e dificuldade pelo acesso de informações, com isso o planejamento ajudará que o negócio não atue em vários caminhos ao mesmo tempo, mas sim elabore um caminho estratégico, buscando otimizar os seus recursos que já estão investidos.

O planejamento estratégico ajudará a empresa, atuando diretamente no auxílio nas gestões estratégicas da empresa, buscando sempre lugares frágeis que podem levar a problemas, e tornando-os mais resistentes a adversidades. Outro fator que comporta a utilização do referido planejamento é quanto ao cumprimento dos objetivos e alcance das metas que foram estimuladas, ajudando assim na prosperidade da empresa.

Mas para que esse planejamento estratégico tenha melhor eficiência ele tem contado com a ajuda da controladoria que tem se transformado em uma ferramenta mais estratégica, através do fornecimento de suas informações contábeis, com isso os responsáveis pela elaboração do planejamento contam com informações tanto financeiras como não financeiras, assim facilitando o desenvolvimento das estratégias por saberem como anda a saúde da empresa e onde ela está tendo suas dificuldades.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 6), “o objeto principal da controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”. Com essa afirmação pode-se perceber que a controladoria é de grande importância na elaboração das estratégias de uma empresa ajudando diretamente na maximização de seus resultados financeiros.

A controladoria sendo a base para a elaboração do planejamento estratégico, estará sempre dando auxílio para os gestores, ajudando nas tomadas de decisões, sempre através das informações adquiridas do ambiente externo por meio das interpretações de eventos ocorridos, com o objetivo de escolher a decisão que será melhor para a empresa.

Com a controladoria e o planejamento estratégico trabalhando juntos, a empresa conseguirá maximizar seus resultados, pois juntos conseguirão obter informações do meio externo, identificarão os setores onde estão ocorrendo o gargalo na produção, se está ocorrendo por falta de mão de obra ou de matéria para produção. Encontrarão o melhor lugar para investir os recursos e também auxiliarão na tomada de decisões e na elaboração da melhor estratégia, além de ajudar a empresa a entender o que pode acontecer no futuro.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria se tornou uma ferramenta muito importante para a empresa, mas para que ela seja operada corretamente, ela precisa de ter um profissional especializado, denominado de *controller*, juntos fornecerão informações fundamentais para a tomada de decisão dos gestores, para que a empresa possa caminhar no melhor rumo possível.

Por intermédio da confluência e análise de diversos estudos aqui mencionados, percebe-se que hoje, a controladoria e o planejamento estratégico não devem ser algo exclusivo da grande empresa, mas essas ferramentas devem estar presentes em todas as empresas sem importar com o tamanho da sua estrutura, pois elas trarão benefícios operacionais e estratégicos, melhorando os resultados.

Com a integração dessas ferramentas, as micro e pequenas empresas conseguiram maximizar seus resultados, através das informações recebidas tanto do ambiente interno como externo e de sua interpretação, a qual ajudarão nas tomadas

de decisões sobre o rumo que a empresa quer seguir a corrigir falhas e pontos fracos dentro de cada setor, deixar a produções mais eficiente e com um menor custo de produção, além de deixar a empresa mais preparada para a mudanças que possa ocorrer no futuro, tanto economicamente, ou em relação a necessidade das pessoas.

Outro grande benefício que trará para a pequenas empresas será a agilidade, onde mesmo com as desvantagens em relação as grandes empresas, devido a sua estrutura, conseguirão aproveitar as oportunidades antes, assim conseguindo fornecer um produto novo no mercado, saindo na frente dos seus concorrentes.

Por consequência, portanto, temos que a controladoria e o planejamento estratégico são ferramentas fundamentais para as micro e pequenas empresas que buscam a maximização de seus resultados, pois sem elas a empresa terá grandes dificuldades, tanto com problemas interno quanto com problemas externos, levando assim a maior gastos com produção, decisões tomadas erradas e o não aproveitamento das oportunidades.

8 REFERÊNCIAS

ALVES, O. de C; FISCH, S; MOSIMANN, C. P. **Controladoria seu papel na administração de empresas**: um enfoque e sistemas de informação contábil. São Paulo: Daufsc, 1993.

BANTERLI, F. R; MANOLESCU, F. M. K. **As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país**. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de PósGraduação – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos-SP – Brazil, 2007. Disponível em: <<http://www.inicepg.univap.br/cd.pdf>> Acesso em: 11 de novembro de 2022.

BARROS, F. R; MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias**: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.

BEUREN, I; BORGONI, N; FERNANDES, L. **O Papel Da Controladoria No Processo De Gestão**. In: Controladoria - Agregando Valor Para A Empresa. Paulo Schmidt (Organizador). Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro

de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Publicada no DOU – Diário Oficial da União em 15 de dezembro de 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 11 de setembro de 2022.

CANCELLIER, E. L. P; ALMEIDA, M. I. R. de; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2005. Anais... Rio de Janeiro, 3ES, 2005.

CTEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. **A grande dimensão da empresa de pequeno porte: perspectivas de ação.** Série idéias e propostas. Coordenador, Flávio Ramos. Consultor responsável, José Leite de Assis Fonseca. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

FIGUEIREDO, S. CAGGIANO, P. C. **Controladoria teoria e prática.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2006.

KANITZ, S. C. **Controladoria:** teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

_____. **Controladoria:** teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1977.

LEONARDOS, R. B. **Sociedades de capital de risco:** capitalização da pequena e média empresa. São Paulo: Codimec, 1984.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresa:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MORANTE, A. S; JORGE, F. T. **Controladoria.** 1. ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MOSIMANN, C. P; FISCH, S. **Controladoria.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, L. M. de. **Controladoria:** conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, L.M. de; PEREZ JR J. H; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica:** textos e casos práticos com solução. 8.ed. São Paulo: Altas, 2011.

PADOVEZE, C. L; BENEDICTO, G. C. de. **A controladoria como ciência e unidade administrativa.** Revista de contabilidade do CRC-SP. n. 123. 1997.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Editora Atlas 2012.

SCHIMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SEBRAE. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de um a cinco anos**. São Paulo: Sebrae, 2004.

_____. **Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil (2014)**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresasgeram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410vgnvcm2000003c74010arcd>>. Acesso em: 11 de novembro de 2022

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, G.M; BORGES, R. F. MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002.