

# CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA NO PROCESSO EMPREENDEDOR

## CONTRIBUTIONS OF THE CONTROLLERSHIP IN THE ENTREPRENEUR PROCESS

Raul Gomes Pinheiro\*  
Simone Aparecida Landin da Silva\*\*  
Ulisses França Gatti\*\*\*

### RESUMO

O atual cenário econômico brasileiro não é nada amigável ao empreendedor que enfrenta dificuldades em gerir as mudanças e necessita de auxílio para a gestão de seu negócio. O objetivo deste artigo é identificar como a Controladoria consegue solucionar os cinco principais problemas que o empreendedor enfrenta: gestão financeira, gestão de pessoas, burocracia (jurídico e regulação), inovação e marketing e vendas. Para o desenvolvimento desse artigo foram adotados o método de pesquisa exploratória e quantitativa. Os dados da pesquisa foram coletados através da aplicação de um questionário no período compreendido entre Outubro e Novembro de 2017, obtendo-se o total de 36 respondentes, aos quais a maioria das afirmativas foram aceitas, cujas principais foram: (100%) manter e implementar os controles internos; (92%) acompanhar o ciclo financeiro e tomar ações corretivas; (94%) utilizar os indicadores financeiros como ferramenta para alavancar o negócio; (100%) incentivar e mobilizar toda a empresa rumo ao resultado positivo. Concluiu-se que a Controladoria cumpri com seu papel no apoio a gestão.

**Palavras-chave:** Controladoria. Empreendedorismo. Processo Empreendedor

### ABSTRACT

The current Brazilian economic scenario is not at all friendly to the entrepreneur who faces difficulties in managing the changes and needs help to manage his business. The objective of this article is to identify how the Controllershship can solve the five main problems that the entrepreneur faces: financial management, people management, bureaucracy (legal and regulation), innovation and marketing and sales. For the development of this article were adopted the method of exploratory and quantitative. The survey data were collected through the application of a questionnaire in the period understood between October and November 2017, obtaining a total of 36 respondents, to whom most of the statements were accepted, whose main ones were: (100%) to maintain and implement the internal controls; (92%) follow the financial cycle and take corrective actions; (94%) use the financial indicators as a tool to leverage the business; (100%) encourage and mobilize the whole company towards the positive result. It is concluded that the Controllershship fulfilled its role in supporting management.

**Keywords:** Controllershship. Entrepreneurship. Entrepreneur process

---

\*Doutor em Administração e Mestre em Ciências Contábeis. Professor FECAP-SP. [raulpinheiro@hotmail.com](mailto:raulpinheiro@hotmail.com)

\*\* Especialista em Controladoria - FECAP-SP. [simone.landin@edu.fecap.br](mailto:simone.landin@edu.fecap.br)

\*\*\* Especialista em Controladoria - FECAP-SP. [ulissesgatti@edu.fecap.br](mailto:ulissesgatti@edu.fecap.br)

## **Introdução**

O empreendedor encontra muitas oportunidades nos negócios e precisa enfrentar muitos desafios em sua trajetória, diante dessa situação, pretende-se observar nesse trabalho as Contribuições da Controladoria no processo empreendedor. A Controladoria tem a função de disponibilizar informações com precisão e agilidade, essenciais para tomar decisões estratégicas que contribuem para o processo de geração de valor. Foram selecionados os 5 maiores desafios dos empreendedores: Gestão de pessoas, Gestão financeira, Burocracia (jurídico e regulação), Inovação, Marketing e vendas (ENDEAVOR, 2016).

Barlach e Malvezzi (2012), explicaram que o Empreendedorismo se tornou mais que uma mera criação de negócios, podendo-se apresentar dentro e fora das organizações, sejam elas ONGs, empresas públicas ou privadas, uma vez que o propósito é de ter ideias criativas que galguem as competências para aproveitamento das oportunidades. Nesse sentido, está a questão problema a ser respondida dessa pesquisa: como a Controladoria consegue resolver os cinco principais desafios do empreendedor?

O empreendedor brasileiro, desde o início de sua caminhada, enfrenta uma série de desafios. Segundo o IBGE (2014), de cada dez empresas, seis fecham antes de completar cinco anos do seu nascimento. Inúmeros motivos justificam o alto índice, desde o custo Brasil, fatores burocráticos, ausência de planos estratégicos e problemas de gestão vividos no dia-a-dia dos negócios. As dificuldades apontadas podem ser solucionadas ou minimizadas, adaptando os instrumentos da controladoria as necessidades de qualquer empresa, independente do setor ou de suas características. É nesse campo de atuação que as diversas faces da controladoria podem potencializar as chances de sucesso e continuidade dos negócios (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Sendo assim, o objetivo geral proposto desse estudo será: evidenciar como a controladoria consegue resolver os desafios e organizar os processos das organizações, e para tanto também foi definido como objetivos específicos:

1. Propor soluções para os cinco principais problemas que o empreendedor brasileiro enfrenta, através de processos específicos que a Controladoria agrega ao negócio.
2. Demonstrar a influência da Controladoria desde o surgimento do negócio até sua consolidação.

## **1 Referencial teórico**

A controladoria tem como missão de potencializar a tomada de decisões da organização, adicionar a transparência e dar informações eficazes para o aprimoramento dos negócios, se tornando mais sólidos (ENDEAVOR, 2015).

### **1.1 Empreendedorismo**

Dornelas (2015) explicou que nos últimos tempos, muitas empresas têm procurado se renovar com o propósito de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, bem como uma maior exigência dos consumidores por serviços e produtos de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados. Destacou que o empreendedorismo significa inovar, desenvolver novas ideias, buscar de forma infundável por novas oportunidades, assumir riscos e empregar os recursos disponíveis.

Para Felipe e Santos (2017), a base do empreendedorismo está no estudo do indivíduo empreendedor, que por sua vez incorpora o espírito inovador, visionário dos lucros, permitindo enfrentar os riscos em prol de um objetivo que é criar valor, a partir do trabalho que exerce. Araújo e Bayon (2017) relataram que o empreendedorismo é considerado uma opção vocacional alternativa que tem potencial para fazer uso do capital humano, por meio de criação de um novo negócio.

### **1.2 Processo Empreendedor**

Dornelas (2015) afirma que, o empreendedorismo não é um novo conceito administrativo que veio para solucionar todos os problemas empresariais. Abrange prática de métodos corporativos que permitem a sinergia de toda empresa. Existem três fatores principais no processo empreendedor: a oportunidade (sua identificação, avaliação e captura / exploração); são os recursos que a organização dispõe e que serão alocados para a exploração da oportunidade identificada e finalmente as pessoas, a equipe que colocará tudo isso em prática.

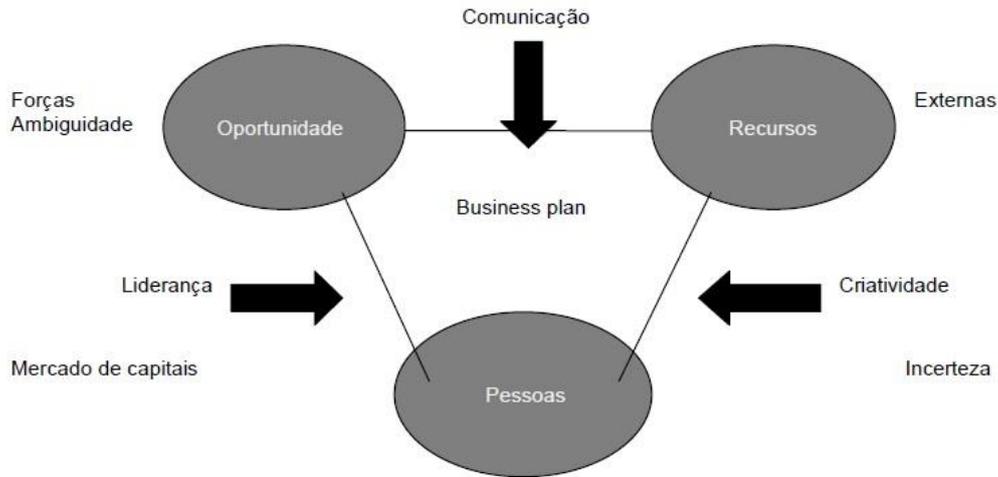


Figura 1 – Processo empreendedor

Fonte: Dornelas (2015, p. 43)

A figura 1 demonstra que nada de novo existe em sua estrutura, já que toda organização focada no desenvolvimento de novos projetos ou produtos sempre estará explorando uma determinada oportunidade previamente identificada, alocando recursos e pessoas para tocarem tal projeto. A diferença aqui está justamente em como identificar oportunidades de grande potencial, ter equipes empreendedoras, compostas por pessoas com perfil empreendedor e como otimizar os recursos disponíveis, geralmente escassos.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) enfatizaram que, o empreendedor deve ter capacidade de incentivar o trabalho em equipe com discussão aberta e franca, usar uma abordagem multidisciplinar. Ao formar um novo empreendimento, o recrutamento dessas habilidades geralmente exige que se atravesse a estrutura departamental e os sistemas de informações existentes. Para minimizar o efeito negativo de qualquer ruptura causada, o empreendedor corporativo deve ser um bom diplomata. Por último, ser persistente, pois a frustração e os obstáculos vão existir.

Para superar os obstáculos apresentados o empreendedor terá que retornar as bases do empreendedorismo como mencionado por Baggio e Baggio (2014) entenderam que o Empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, ao realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto individual ou organizacional, em contraste às oportunidades e aos riscos. Souza Cruz e Moraes (2013) entenderam que os empreendedores que apresentam características de resiliência (adaptabilidade e resignação aos acontecimentos potencialmente difíceis na vida, especialmente em situações que geram pressão e exaustão), nunca desistiram do sucesso do empreendimento e trabalham arduamente para a continuidade da empresa.

### 1.3 Oportunidade empreendedora

Bygrave (2004) explicou que os empresários possuem motivos particulares para empreenderem, sejam em decorrência da necessidade, aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de trabalho e renda, seja pela oportunidade para aumentar a sua renda ou desejo de tornar-se independente. Ramalho, Oliveira e Araújo (2013) destacaram que, o empreendedor é o responsável em identificar uma oportunidade favorável no meio dos negócios, onde investe tempo, esforço, capital e assume diversos tipos de risco.

Koch et al. (2017), destacaram que a essência do empreendedorismo está na capacidade de perceber uma oportunidade e criar condições favoráveis para a realização de um novo mercado ou negócio. Mesmo com os negócios estabelecidos, o empreendedor também pode desenvolver parcerias e explorar outro nicho de negócio.

Como o tempo é mutável, e na era da informação na qual vivemos o tempo tem grande influência ter a ótica mencionada por Markman e Baron (2003) sugeriram que o sucesso pode ser associado às seguintes características empreendedoras: habilidades sociais, reconhecimento de oportunidades e perseverança. E caberá ao empreendedor desempenhar a função mencionada por Schumpeter (1997), o ator principal, o qual irá combinar os demais agentes com os diferentes recursos e identificar e perseguir, as novas oportunidades de mercado, e para isso, precisa ter consciência do ambiente em que está inserido.

## **2 Controladoria**

A controladoria é a área incumbida de traçar um plano estratégico, alinhar as informações operacionais, financeiras e contábeis e assegurar que os dados analisados sejam discutidos para trilhar um caminho certo. (Oliveira; Carvalho; Moraes, 2013). Conforme Prado et al. (2013), a controladoria deve proporcionar aos gestores a obtenção de informações com qualidade e rapidez cruciais para a tomada de decisões estratégicas que guiam o rumo da organização e o processo de criação de valor para os acionistas.

Assis, Silva e Catapan (2016) observaram que, o papel exercido pela Controladoria em sua magnitude é essencial para qualquer entidade e seus reflexos nas práticas da administração são de grande relevância. Para Francisco et al. (2013), a controladoria é uma área que coordena através sistemas de informações gerenciais os

dados sobre gestão financeira e contábil, porém é relevante mencionar que ela não substitui o cargo do gestor, pois, embora a controladoria tenha um papel importante dentro das organizações, cabe o gestor a tomada de decisão.

Machado-da-Silva e Fonseca (2010) enfatizaram que a sobrevivência das empresas depende da estrutura que existe para atender as metas, a qual contribuirá para o êxito das estratégias a serem implantadas. E caberá a controladoria desenvolver a estrutura necessária. Oyadomari et al. (2014) afirmam que, a área de Controladoria busca estudar as fontes internas e externas, para controlar e gerar informações com boa qualidade e tempo adequado, atendendo as expectativas dos gestores, que por sua vez, tomam decisões mais assertivas.

Conforme pesquisa de Sá e Amorim (2017), a controladoria tem as características de: assessorar a cúpula administrativa, ter conhecimento na área financeira e supervisionar a contabilidade. Afirmaram que, o controller é um profissional que deve possuir uma série de habilidades que o faz compreender além dessas áreas, mas que também alcance um panorama da análise externa da organização, proporcionando perspectivas futuras de expansão.

Segundo Borinelli (2006), as funções da Estrutura Conceitual Básica de controladoria são: Contábil, Gerencial - Estratégica, Custos, Tributária, Proteção e Controle de Ativos, Controle e Riscos e Gestão da Informação, descritos no Quadro 1, conforme abaixo:

Quadro 1 – As Funções da Estrutura Básica de Controladoria

<b>Contábil:</b> Atividades relacionadas ao desenvolvimento da contabilidade, dentre elas: gerenciar a contabilidade, efetuar e manter os registros contábeis, elaboração das demonstrações, atendimento aos stakeholders em suas demandas, e principalmente políticas de controle.
<b>Gerencial - Estratégica:</b> Atividades relacionadas à geração de informação contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como ferramenta de apoio a tomada de decisão gerencial.
<b>Custos:</b> Atividade de registro, mensuração, controle, análise e avaliação dos custos da companhia, e posicionamento estratégico referente à viabilidade de lançamento de produtos e serviços.
<b>Tributária:</b> Atividades que atendem as obrigações legais, fiscais e acessórias para atendimento das leis e normas tributárias. Registro, apuração e controle de impostos e tributos e contribuições. Elaboração do planejamento tributário da companhia.

**Proteção e Controle dos Ativos:** Atividades referentes à proteção aos ativos, como: seleção, análise e contratação de seguros, além de controlá-los. Registro e controle de todos os bens da organização.

**Controle e Riscos:** Identificação, mensuração, análise, avaliação, divulgação e controle dos diversos riscos incorridos na companhia.

**Gestão da Informação:** São as atividades relativas à concessão e gerenciamento dos modelos de informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006)

### 3 Metodologia

Pesquisa exploratória, conforme Gil (2017) essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Foram levantados como referencial bibliográfico para o trabalho, artigos, livros e publicações direcionadas ao tema Empreendedor, Empreendedorismo e Controladoria. A proposta é demonstrar como os três temas se relacionam e se completam. Após o levantamento bibliográfico, será utilizado questionário com profissionais da controladoria para expor os benefícios da integração dos temas.

Severino (2007) relata que o questionário como método de pesquisa, consiste num conjunto de questões direcionadas a reunir informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, no intuito de coletar a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser objetivas e claras, utilizando uma das técnicas, sendo: fechadas (alternativas de múltiplas escolhas) ou abertas (interpretação pessoal das respostas).

Com o auxílio do aplicativo Google Docs, disponível na internet, foi transcrito o questionário utilizado como fonte de pesquisa, sendo dividido em duas sessões: Perfil do respondente e da empresa que trabalha e afirmativas utilizando a escala de Likert para facilitar a aferição dos resultados. O mesmo ficou disponível do período de 01/11/2017 até 08/11/2017, no link abaixo:

[https://docs.google.com/forms/d/148QgnCkxrE\\_BnMJ\\_u0zH7KegkTBXdX0g4RMWv7k31e8/edit](https://docs.google.com/forms/d/148QgnCkxrE_BnMJ_u0zH7KegkTBXdX0g4RMWv7k31e8/edit)

Amaro, Póvoa e Macedo (2005) esclareceram que a escala de Likert pode apresentar uma série de cinco, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo estas

serem: concorda totalmente, concorda parcialmente, indiferente (sem opinião), discorda parcialmente ou discorda totalmente.

A sessão I contempla questões destinadas à identificação e classificação do perfil do respondente e da companhia que o mesmo representa, com questões referentes ao tempo de experiência do profissional, faturamento da companhia, número de funcionários, ramo de atuação e nível hierárquico do profissional. Já a sessão II, foi destinada as afirmativas relacionadas a resolução dos problemas apresentados no artigo.

#### **4 Análise e discussão dos resultados**

Os resultados da pesquisa quantitativa, estão descritos neste capítulo. Faremos uma análise das respostas do questionário que está dividido entre parte 1 que é Perfil da empresa e respondente e parte 2 as afirmativas, de acordo com a escala da pesquisa.

##### **4.1 Perfil da empresa e respondentes**

A pesquisa obteve 36 questionários respondidos por CEO's, Sócios, Diretores, Gerentes, Coordenadores e Analistas. No Quadro 2, observa-se a distribuição dos respondentes de acordo com o segmento da empresa:

Quadro 2 - Distribuição dos respondentes por segmento da empresa

<b>Segmento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Agropecuária	1	2,8
Comércio	6	16,7
Indústria	6	16,7
Serviços	23	63,9
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O Quadro 2, destaca que 63,9% (23 empresas) possuem como atividade principal o segmento de Serviços; 16,7% (6 empresas) de Indústria; 16,7% (6 empresas) de Comércio e apenas uma empresa é do segmento de agropecuária.

Quadro 3 - Distribuição dos respondentes por tempo de atuação da empresa no mercado

<b>Tempo de atuação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Menos de 2 anos	2	5,6
De 2 a 5 anos	2	5,6
De 5 a 10 anos	4	11,1
De 10 a 15 anos	1	2,8
De 15 a 20 anos	4	11,1
Acima de 20 anos	23	63,9
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 3, 30,6% (11 empresas), atuam mais de cinco anos no mercado e vinte e três (63,9%) empresas com mais de 20 anos de existência.

Quadro 4 - Distribuição dos respondentes por execução do cargo de Controller

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Controller	25	69,4
CEO	4	11,1
Outros	5	13,9
Nenhum	2	5,6
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 4, 69,4% (25 empresas) possuem Controller, 11,1% (4 empresas) o CEO executa a função da Controladoria, 13,9% (5 empresas) por empresas terceirizadas e apenas 5,6% (2 empresas) não possuem profissionais executando a função.

Quadro 5 - Distribuição dos respondentes por Faturamento Anual

<b>Faturamento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Menos de R\$ 68 mil	16	44,4
Acima de R\$ 68 mil a R\$ 100 mil	5	13,9
Acima de R\$ 100 mil a R\$ 200 mil	2	5,6
Acima de R\$ 200 mil a R\$ 360 mil	3	8,3
Acima de R\$ 360 mil	10	27,8
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 5, 10 empresas (27,8%) responderam que o seu faturamento anual ultrapassou R\$ 360 mil (trezentos e sessenta milhões de reais), sendo que 26 empresas (72,2%) possuem faturamento abaixo desse valor.

Quadro 6 - Distribuição dos respondentes por tipo de cargo

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Analista	12	33,3
Coordenador	10	27,8
Gerente	5	13,9
Controller	1	2,8
CEO	3	8,3
Contador	1	2,8
Sócio	4	11,1
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 6 demonstra que, 27,8% (10 respondentes) exercem o cargo de Coordenador, 13,9% (5 respondentes) são Gerentes, 8,3% são CEO's e a maioria é analista, com 33,3% (12 respondentes).

## 5 Respostas das afirmativas

Conforme demonstrado no Quadro 7, as afirmativas utilizadas na pesquisa propõem soluções aos cinco principais desafios que o empreendedor encontra ao decorrer da sua carreira. (Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Burocracia (Jurídico e Regulação), Inovação e Marketing e Vendas).

Para fins de análise foram somadas as respostas de concordo totalmente e concordo parcialmente, discordo totalmente e discordo parcialmente e não houveram respostas indiferentes.

Quadro 7 – Respostas das Afirmativas

<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>
Uma administração participativa e integrada junto aos seus colaboradores contribui para o sucesso da empresa.	100%	0%
Incentivo o trabalho em equipe com discussão aberta e franca.	100%	0%
Valorizo o crescimento profissional de cada colaborador, através de treinamento e plano de carreira.	100%	0%
A avaliação de desempenho por competência e metas, torna uma ação positiva para o crescimento e a motivação de todo o corpo profissional.	100%	0%
Utilizo os indicadores financeiros como ferramenta para alavancar e mobilizar toda a empresa rumo ao resultado positivo.	94%	6%
Elaboro e controlo o orçamento, utilizando como pilar para a estruturação operacional e financeira.	92%	8%
Acompanho o ciclo financeiro e tomo ações corretivas quando necessário.	92%	8%
A formação de preços leva em consideração todos os fatores (mercado / margem / custos internos.	100%	0%

A Controladoria é responsável pela implementação e manutenção dos controles internos.	100%	0%
A legislação vigente interfere no negócio / produto da empresa.	100%	0%
Controlo e reviso os procedimentos tributários com intuito de mitigar os riscos fiscais e monitorar sua eficiência.	86%	14%
Controlo os riscos trabalhistas e monitoro os índices efetivamente.	89%	11%
O lançamento de novos produtos / serviços ocorre a partir das necessidades do mercado.	97%	3%
As ações de inovação em processos / produtos é incentivada pela direção.	97%	3%
Os processos de inovação são planejados e tem monitoramento de prazos e Kpis.	94%	6%
O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado é fundamental para o sucesso do negócio.	100%	0%
Adequar os produtos / serviços às necessidades do mercado e dos clientes é importante para o sucesso da empresa.	97%	3%
A empresa possui informações / pesquisa sobre a sua imagem junto ao mercado.	92%	8%
O cliente tem canal de comunicação livre para solucionar problemas / sugestões / elogios com a empresa.	97%	3%
A empresa efetua aplicação concreta de sua imagem / marca em todas as suas ações.	100%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Segundo as respostas contidas no quadro 7, 100% (36 respondentes) concluíram que, uma administração participativa e integrada junto aos seus colaboradores contribui para o sucesso da empresa; o incentivo ao trabalho em equipe e a valorização de cada colaborador, torna uma ação positiva para o crescimento profissional; a elaboração e utilização dos indicadores financeiros é um pilar para a estruturação operacional e financeira; o conhecimento prévio do produto e o mercado é fundamental para a saúde da empresa e que a Controladoria é responsável pela implementação e manutenção dos controles internos.

De acordo com o quadro 7, é possível julgar que as afirmativas contemplam as soluções que a controladoria agrega aos problemas mencionados, mostrando o quanto a Controladoria faz-se presente em sua participação nas empresas, afinal é ela quem controla os diversos setores por meio de três enfoques mencionados por Borinelli (2006), que são: otimização do resultado econômico; coordenação de esforços para busca de um resultado sinérgico e suporte ao processo de gestão.

Conforme o quadro 7, é importante reforçar que as afirmativas são compostas de ações que o profissional de controladoria poderá executar em seu dia a dia para prestar auxílio ao empreendedor na tomada de decisão e gerenciamento de seu negócio, sendo assim, aumentando os níveis de confiabilidade da informação e veracidade dos fatos empresariais, em concordância com Prado, et al. (2013) citado no capítulo 2.3.

Em análise ao quadro 7, 6% (dois respondentes) não fazem uso dos indicadores financeiros como ferramenta para alavancar e mobilizar toda a empresa rumo ao resultado positivo; 8% (três respondentes) não elaboram e nem controlam o orçamento para estruturação operacional e financeira; 8% (três respondentes) não acompanham o ciclo financeiro e nem tomam ações corretivas; 14% (cinco respondentes) não controlam os procedimentos tributários com o intuito de mitigar os riscos fiscais e nem monitoram sua eficiência e 11% (quatro respondentes) não controlam os riscos trabalhistas e nem monitoram os índices efetivamente.

Que constam do quadro 7, as afirmativas que tiveram índice menor de aprovação são de algumas empresas que não tem a controladoria executando as funções em toda sua plenitude, sendo um ponto de atenção para esses respondentes que não concordaram com as afirmativas, que os níveis de controle devem ser melhorados, no intuito de mitigar os problemas que o mercado pode oferecer.

### **Considerações Finais**

Este estudo propôs soluções para os cinco principais desafios dos empreendedores (Gestão de pessoas, Gestão financeira, Burocracia (Jurídico e Regulação), Inovação e Marketing e vendas). Investigou-se o processo empreendedor e as ferramentas da Controladoria em conjunto, rumo a condução do negócio para ultrapassar os desafios mencionados e concluiu-se que a Controladoria cumpri com seu papel no apoio a gestão.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se identificar as ações e a influência da Controladoria desde o surgimento até a consolidação do negócio, contribuindo para o aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento da ciência na questão de levantar soluções, como por exemplo, acompanhar o ciclo financeiro e tomar ações corretivas antes que o erro se perpetue em períodos consecutivos, evitando que os dados demonstrados nos relatórios gerenciais apontem um falso desempenho da empresa, resultando na perda ou destruição de uma oportunidade.

Com relação as empresas pesquisadas, nota-se que a maioria delas se preocupam com os controles internos e por isso, possuem o departamento de Controladoria. A contribuição para o meio acadêmico e profissionais da área é que percebam a importância da Controladoria na vida empresarial e compreendam como planejar, organizar, executar e controlar os processos de diversos setores com maestria e discernimento.

As limitações encontradas neste artigo referem-se à abrangência das soluções dos cinco desafios, que poderiam ser tratados de forma individual. Como sugestão de trabalhos futuros, os desafios pesquisados poderiam ser mais explorados, abrindo espaço para mais 5 temas de artigos, para o aprimoramento e possibilidade de êxito nos negócios.

## **Referências**

- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. A arte de fazer questionários. **Relatório de Pesquisa**. Porto, Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, Portugal, 2005.
- ARAUJO, E. G.; BAYON, M. C. Fatores Socioculturais e o Empreendedorismo dos Jovens nas Regiões Rurais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 200-218, 2017.
- ASSIS, L.; SILVA, C. L.; CATAPAN, A. As funções da Controladoria e sua aplicabilidade na Administração Pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 3, p. 26-43, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43377/as-funcoes-da-controladoria-e-sua-aplicabilidade-na-administracao-publica--uma-analise-da-gestao-dos-orgaos-de-controle->>. Acesso em: 27 dez. 2018.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n.1, p. 25-38, 2014.
- BARLACH, L.; MALVEZZI, S. Empreendedorismo interno e criação de empresas: transição ou mudança? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, p. 1-12, 2012.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (Orgs). **The portable MBA in entrepreneurship**. New York: John Wiley & Sons, 2004. p. 1-27.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- ENDEAVOR. **Controladoria: Dicas para sua gestão não derrapar e sair da disputa**. Jul. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/controladoria/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Os cinco maiores desafios dos empreendedores**. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/5-desafios-empreendedores-pesquisa/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

FELIPE, E. S.; SANTOS, A. S. Empreendedorismo: Discussão Conceitual, Definições e um Panorama do Caso Brasileiro. **Desafio Online**, v. 5, n. 1, p. 44-67, 2017. Disponível em: <<http://seer.ufms.br/index.php/deson/article/view/3237>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FRANCISCO, J. R. S.; AMARAL, H. F., BERTUCCI, L. A.; NOGUEIRA J. C. C. O. Papel da controladoria nas organizações. **FACEFPesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 67-82, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. **Demografia das Empresas: 2014**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=298073>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

KOCH, L. L.; LAPPE, L.; VACCARI, C.; REIS, J. A. F. D.; POLI, O. L. Lições de um Empreendimento: O Caso de uma Indústria de Alimentos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 428-451, 2017.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA. Competitividade Organizacional: uma tentativa de Reconstrução Analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 33-49, 2010. Edição Especial.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.

OLIVEIRA NETO, H. A.; CARVALHO, H. A.; MORAES, L. S. A Controladoria como instrumento de auxílio, eficiência e eficácia na gestão do agronegócio e considerando os aspectos sócio ambientais e a sustentabilidade do empreendimento. **Revista Científica Semana Acadêmica**, ed.18, v. 1, n. 10, p. 1-21, jul. 2013.

OYADOMARI, J. C. T.; AGUIAR, A. B.; YEN-TSANG, C.; CARDOSO, R. L.; LIMA, R. G. D. Associações entre informações, desempenho da controladoria, desempenho gerencial e organizacional: um estudo exploratório. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 3, p. 309-325, 2014.

PRADO, E. V.; BERTASSI, A. L.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; CARVALHO, A. D. Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações. **Caderno Profissional de Administração**, v. 3, n. 2, p. 14-37, 2013.

RAMALHO, L.; OLIVEIRA, F. P. S.; ARAÚJO, R. M. A ótica da oportunidade empreendedora: um estudo de caso com os micro e pequenos empreendedores de

Mossoró/RN. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 94-127, 2013.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. **Reuna**, v. 22, n. 2, p. 44-65, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 5. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA CRUZ, M. T.; MORAES, I. M. M. Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento e Realidade**, Ano XVI, v. 28, n. 2, 2013.