



RELISE

## **CONTROLADORIA COMO PRINCIPAL FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL<sup>1</sup>**

*CONTROLLERSHIP AS MAIN MANAGEMENT TOOL IN MICRO AND SMALL  
COMPANIES IN BRAZIL*

*Bruna Mayra de Oliveira<sup>2</sup>*

*Maria Luiza Peixoto Bastos<sup>3</sup>*

*Milena Rayane Lopes dos Santos<sup>4</sup>*

*Marcelo Mosiah Santana de Oliveira<sup>5</sup>*

### **RESUMO**

No atual cenário de competitividade do mercado, as empresas buscam cada vez mais a eficiência e eficácia de sua gestão, utilizando-se de várias ferramentas estratégicas que possam garantir a longevidade e otimização dos resultados. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) normalmente têm algumas dificuldades que estão relacionadas direta e indiretamente à gestão e aquisição de informações úteis e assertivas para a tomada de decisão. Estas possuem uma relevante representatividade, pois são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro, no entanto, a alta taxa de mortalidade impacta negativamente no desenvolvimento econômico do país. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é demonstrar a contribuição da controladoria no processo de gestão, com a finalidade de auxiliar na manutenção das atividades das micro e pequenas empresas do Brasil. Para tanto, apresenta uma abordagem qualitativa, buscando através da interpretação de textos e dados propor uma resposta ao problema; com característica descritiva e bibliográfica, apresentando conceitos e descrevendo através de uma análise literária. É de suma importância identificar os fatores e sugerir recomendações que possam servir de suporte para os empreendedores obterem sucesso empresarial, objetivando assim diminuir o óbito destas empresas. Embora as ferramentas e procedimentos não sejam suficientes para garantir a eficácia das organizações,

---

<sup>1</sup> Recebido em 07/04/2021. Aprovado em 27/04/2021.

<sup>2</sup> Centro Universitário Brasileiro. brunnaoliveira71@gmail.com

<sup>3</sup> Centro Universitário Brasileiro. marialuizapbastos@outlook.com

<sup>4</sup> Universidade Federal de Pernambuco. milena\_lopes22@hotmail.com

<sup>5</sup> Centro Universitário Brasileiro. marcelomosiah02@outlook.com



RELISE

87

com os princípios da controladoria sendo aplicados seria possível consolidar estratégias capazes de garantir um aperfeiçoamento generalizado, aumentando a lucratividade, gerando mais empregos e garantindo a continuidade da empresa, permitindo assim, a defesa da viabilidade e da relação custo-benefício da implantação da controladoria nessas empresas.

**Palavras-chave:** controladoria, micro e pequenas empresas, planejamento estratégico.

### ABSTRACT

In the current scenario of market competitiveness, companies increasingly seek the efficiency and effectiveness of their management, using various strategic tools that can guarantee longevity and optimization of results. Micro and Small Enterprises (MSEs) usually have some difficulties that are directly and indirectly related to the management and acquisition of useful and assertive information for decision making. These have a relevant representativeness, as they are the main generators of wealth in Brazilian trade, however, the high mortality rate has a negative impact on the economic development of the country. In this sense, the objective of this research is to demonstrate the contribution of controllership in the management process, in order to assist in the maintenance of the activities of micro and small companies in Brazil. To this end, it presents a qualitative approach, seeking through the interpretation of texts and data to propose an answer to the problem; with descriptive and bibliographic characteristics, presenting concepts and describing through a literary analysis. It is extremely important to identify the factors and suggest recommendations that can support entrepreneurs to achieve business success, thus aiming to reduce the death of these companies. Although the tools and procedures are not sufficient to ensure the effectiveness of organizations, with the principles of controllership being applied, it would be possible to consolidate strategies capable of ensuring general improvement, increasing profitability, generating more jobs and ensuring the continuity of the company, thus allowing, the defense of the viability and cost-benefit of the implementation of controllership in these companies.

**Keywords:** controllership, micro and small companies, strategic planning.



RELISE

88

## INTRODUÇÃO

No Brasil, as empresas que estão começando a se desenvolver, ou são desenvolvidas, mas ainda não chegaram a um tamanho considerável no mercado podem ser caracterizadas como: Micro Empresas, Empresas de Pequeno Porte e Micro Empreendedor Individual (SEBRAE, 2020).

As micro e pequenas empresas possuem uma importante participação no desenvolvimento socioeconômico do Brasil, correspondem a 99% do total de empresas no país e são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB), consequentemente, respondem por 54% da mão de obra formal (SEBRAE, 2019). Em contrapartida, um estudo feito pelo SEBRAE (2016) expõe que a taxa de sobrevivência destas é cerca de dois anos, estando entre 46% (2008) e 55% (2012), este é considerado o período de “maturidade empresarial”, em que requer mais atenção do gestor quanto à tomada de decisões.

Tomando como base o crescente número das MPEs, a aplicação de ferramentas de controladoria podem ser um diferencial ao empreendimento, visto que a alta competitividade exige estratégias imediatas quanto às mudanças nos ambientes externos e internos.

Conforme pesquisa feita pelo Sebrae (2016), não é possível atribuir a uma única causa de mortalidade, porém há uma conciliação de fatores que se dividem em quatro áreas: o momento do empresário antes da abertura da empresa, o planejamento de negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio. Além disto, para garantir um andamento favorável dos negócios, os problemas detectados devem ser controlados tempestivamente, caso contrário, pode levar diretamente à mortalidade.

Ainda neste contexto, uma pesquisa sobre a Causa Mortis nos primeiros cinco anos de vida feito pelo Sebrae (2016) identificou três pontos



RELISE

89

principais de mortalidade dos pequenos negócios, são eles: planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor.

Deste modo, a problemática, no âmbito da continuidade da empresa, está intimamente ligada a falta de ferramentas estratégicas, quanto à gestão do negócio.

A controladoria – na sua função estratégica – é uma importante ferramenta que pode otimizar os processos e auxiliar nas habilidades do gestor. Para Figueiredo e Caggiano (2019), a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização de resultado. Logo, esta atua como um diferencial em um mercado tão competitivo, pois consegue personalizar as informações de forma adequada ao processo decisório, ajudando os gestores na busca da eficácia no processo gerencial.

Diante da preocupação quanto à dificuldade de sobrevivência, se faz necessário uma pesquisa aprofundada acerca dos benefícios que a controladoria pode acrescentar às MPEs. Deste modo, esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a contribuição da controladoria no processo de gestão, com a finalidade de auxiliar na manutenção das atividades das Micro e pequenas empresas do Brasil. Quanto aos objetivos específicos, foi proposto: I) definir as Micro e pequenas empresas e expor a sua representatividade no desenvolvimento econômico e social do Brasil; II) contextualizar a Controladoria, envolvendo sua estrutura e como se dá o processo de gestão, adequando-o para as MPEs; III) expor como a implementação de sistemas de tecnologia da informação aliados à controladoria, podem aperfeiçoar os processos internos, trazendo um melhor custo-benefício para os pequenos negócios.



RELISE

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo com a abordagem qualitativa, em que a resposta do problema proposto será construída a partir da interpretação de textos e dados, atribuindo uma visão subjetiva do assunto.

Quanto aos objetivos, possui característica descritiva, em que descreve o máximo possível sobre o assunto estudado, apresentando suas características e conceitos, para depois analisar a relação sobre as variáveis definidas no tema. A pesquisa descritiva efetua a descrição dos processos, mecanismos e relacionamentos já existentes, na realidade do que está sendo estudado, utilizando para tanto, um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (SILVA, 2014).

Quanto aos procedimentos técnicos baseou-se em pesquisas bibliográficas, com informações contidas em alguns livros publicados pelos especialistas da área da controladoria, como: Figueiredo e Caggiano; Oliveira; Longenecker, Moore, Petty, Palich, entre outros e também em sites de empresas que se dedicam a apoiar às micro e pequenas empresas, como o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre outros. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010).

Este tipo de pesquisa é de extrema importância para o desenvolvimento de um trabalho, pois, toma como base obras publicadas de autores diversos, com o objetivo de transmitir pontos de vistas distintos sobre um mesmo assunto.



RELISE

91

## DESENVOLVIMENTO DO ARGUMENTO

### *Micro e pequenas empresas (MPEs)*

#### Microempresa

A classificação relacionada ao porte empresarial no Brasil é dita por dois critérios, são eles: receita bruta anual e quantidade de empregados.

De acordo com a Lei Complementar 123/2006, conhecida como Lei geral da Micro e Pequena empresa, define a Microempresa como aquela que tem faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00 na sua forma bruta anual. Além disso, enquadra-se no regime do Simples nacional, um modelo que unifica o recolhimento de tributos através de guia única conhecida como DAS (Documento de arrecadação do Simples nacional) (BRASIL, 2006).

De acordo com o SEBRAE (2014), para se enquadrar como Microempresa é necessário também que a empresa tenha até 9 funcionários para o setor de comércio e serviços, e até 19 funcionários para indústria, optando por quatro categorias de natureza jurídica, divididas em: Sociedade simples, EIRELI, Sociedade empresária e Empresário individual.

#### Empresa de pequeno porte ou pequena empresa

Nas empresas de pequeno porte o faturamento deve ser maior que R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 em cada ano-calendário. A classificação quanto a quantidade de funcionários é de 10-49 para o segmento de comércio e serviços e 20-99 para indústria. As empresas de pequeno porte podem optar por três modalidades que são: Empresário individual, EIRELI e LTDA (SEBRAE, 2014).

#### Formalização das Micro e Pequenas Empresas no Brasil



RELISE

92

No ano de 2006 foi criada a Lei Complementar nº 123 em 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), a qual regulamenta as normas gerais relativas às microempresas e empresas de pequeno porte, compreendendo um tratamento diferenciado e favorecido, para que assim possa contribuir na competitividade destas.

Em comparação com as médias e grandes empresas, as MPES dificilmente possuem capacidade para investimentos grandes, e, com uma forma diferenciada de tratamento propicia oportunidades para distribuição de renda, baixa na informalidade de trabalhadores, gerando mais empregos e, conseqüentemente, contribuindo para o fortalecimento da economia.

Alguns benefícios são: simplificação e desburocratização, facilidades para acesso ao mercado, facilidade para a obtenção de crédito e à justiça e estímulo a inovação e a exportação (SEBRAE, 2017).

#### A importância das micro e pequenas empresas no cenário brasileiro

Uma pequena parcela da população brasileira que tem condições de abrir seu próprio negócio recorre a abertura de uma MPE e se torna uma alternativa de geração de empregos formais e informais para uma grande parte da população que tem pouca qualificação, afinal empresas de grande porte procuram profissionais mais qualificados e com ampla experiência de mercado. A MPE procura uma mão de obra que se enquadre no que ela pode pagar, sendo assim, a exigência por profissionais renomados e com grande experiência de mercado não se faz necessária (IBGE, 2003).

Nos últimos 30 anos, as MPES estão adquirindo grande papel socioeconômico no país, ajudando a manter o PIB nacional em crescimento. As MPES significam bastante para a economia brasileira por serem flexíveis e adaptáveis às mudanças, são consideradas a fonte do empreendedorismo, trabalham com praticamente todos os setores da economia, por terem a



RELISE

93

capacidade de inovar, ou seja, são mais fáceis de adequarem-se ao que o mercado está precisando (LEITE, 2012).

### Contabilidade simplificada nas mpes

Conhecida a importância das Micro e pequenas empresas para o cenário econômico mundial, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) emitiu um modelo contábil específico para empresas deste porte, a Interpretação Técnica Geral (ITG) 1000, aprovada pela Resolução nº1.418/2012, estabelece que devem elaborar e divulgar com obrigatoriedade as seguintes demonstrações contábeis: Balanço patrimonial, Demonstração de resultados e as notas explicativas ao final de cada exercício social (CRC, 2018).

Com isso, visou beneficiar e simplificar a escrituração e a geração das demonstrações contábeis com o objetivo de propiciar um tratamento diferenciado, levando em consideração a realidade do porte, do volume de negócios e de transações realizadas (SINFAC SP, 2018).

### *Contextualização da controladoria*

A controladoria, de acordo com Marion (2005), surgiu nas grandes organizações norte americanas no início do século XX, com a intenção de ter o controle das empresas relacionadas (subsidiárias e/ou filiais), levando em consideração um significativo número de empresas concorrentes, que haviam aumentado em grande escala a partir da revolução industrial e começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

A controladoria atua na busca da eficiência e eficácia no sistema empresarial, em que, surge da necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas (OLIVEIRA, 2015). A contribuição da Controladoria para uma organização está em desempenhar algumas atividades, tais como:



RELISE

94

elaboração de informações relevantes à administração e gerar modelos decisórios que estejam estrategicamente ligados à missão e visão da empresa; colaborar na formação das estratégias e organizar, analisar e apresentar dados coletados.

Assim, a controladoria busca assegurar que os gestores possuam informações úteis e fidedignas, possibilitando que tenham um maior controle no seu ambiente e trace melhores estratégias para o alcance dos seus objetivos.

Para Figueiredo e Caggiano (2019, p.16), “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Com isso, sua contribuição é manter o bom desempenho, criando formas e sistemas que envolvam controles gerenciais, no qual garanta a otimização dos processos da empresa, independente do seu porte.

O novo modelo de mercado exige cada vez mais capacidade de inovação, produtividade, qualidade, e, no âmbito empresarial é necessário que a inovação traga um retorno financeiro para a empresa.

Inovar requer planejamento e estratégia no qual a controladoria vem a contribuir adotando uma postura diferenciada e uma estratégia consistente para encaixá-las neste ambiente moderno, em que tudo acontece ligeiramente.

Segundo Caron (2004), as empresas deste porte enfrentam algumas dificuldades para inovar, tais como: recursos para investimento; acesso para financiamento; informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica; pessoal capacitado; máquinas e equipamentos; alta burocracia e informações sobre mercados. Projetos inovadores podem representar melhor posicionamento no mercado e até mesmo a sobrevivência de uma empresa.

A controladoria contribui para a organização ao desempenhar algumas atividades, como: colaborar na formação de estratégias; organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à administração e



RELISE

gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2019).

Schier (2011) afirma que a Controladoria está explicitamente comprometida com a busca constante da eficácia da organização, e para alcançar o sucesso deste objetivo, ela dispõe de alguns modelos de sistema de gestão. Estes sistemas se dividem em: sistemas de informação, sistema de controles internos, os planejamentos (estratégico, tático e operacional) e o setor de contabilidade.

Dentre as principais ferramentas de controle, estão: fluxo de caixa, orçamento empresarial, análise financeira e econômica das demonstrações, controle do estoque e planejamento estratégico.

Conta ainda com algumas ferramentas estratégicas que somam para otimizar os recursos que as empresas dispõem, sendo perfeitamente adaptáveis ao seu porte. São elas:

- Ciclo “PDCA”: acrônimo em inglês para – Plan = Planejamento; Do = Execução; C = Check ou controle; Act = Ajuste. Método eficaz para melhorar ideias e processos internos.
- Matriz “BSC”: Balanced Scorecard, que significa Indicadores balanceados de desempenho, visa não só o âmbito financeiro, mas também as pessoas, o mercado, fornecendo uma visão interna e externa.
- Matriz “SWOT”: acrônimo em inglês para - Strengths = Força; Weaknesses = Fraquezas; Opportunities = Oportunidades; Threats = Ameaças. Método que objetiva dar continuidade às empresas e atua em uma visão externa e interna, no qual as tornam competitivas e estáveis (FINSOUS, 2018).

Desta forma, com o uso correto destas ferramentas é possível personalizar às MPEs, assegurando informações importantes com uma visão global. Assim, dando o apoio necessário para tomar decisões mais assertivas,



RELISE

contribuindo para alcance de seus objetivos e assegurando vantagem competitiva no mercado.

### Funções da controladoria

A Controladoria possui múltiplas funções dentro de uma empresa. Dentro de algumas destas funções, encontram-se: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) observaram três perspectivas no que tange à percepção da função da controladoria: gestão operacional, gestão econômica e gestão estratégica.

Para Galera, Ferreira e Goulart (2013), há três tipos de controle: controle estratégico; controle administrativo e controle operacional. O controle estratégico avalia o desempenho da empresa, produz informações e acompanha fatores do ambiente externo que podem influenciar a organização. O controle administrativo está direcionado e focado na tomada de decisão nas áreas funcionais: marketing, finanças, recursos humanos, etc. O controle operacional foca nas atividades e consumo dos recursos das áreas funcionais. Cronogramas e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

Ainda neste contexto, Monteiro e Barbosa (2011) explicam que a controladoria tem como instrumentos: o Processo de gestão, composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, em que os gestores conseguem administrar e supervisionar as atividades que impactam diretamente o desempenho da empresa.

Com isso, devido à vastidão no que se tratam as funções da Controladoria, o que irá reger este trabalho será o âmbito da controladoria como unidade administrativa, por se entender que dentro dessa perspectiva independe o porte. Se a empresa tiver uma estrutura interna adequada, poderá



RELISE

97

se manter no mercado, contando com a ajuda de profissionais competentes e com qualificação técnica na operacionalização das funções da Controladoria.

#### A controladoria como unidade administrativa

Uma vez que a controladoria tem como função promover a interrelação entre as áreas, por meio do fornecimento de dados que facilitam a otimização da gestão e a eficácia dos recursos, Nascimento e Reginato (2008) afirmam que a Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer.

Para uma melhor compreensão do todo, deve-se separá-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável e o segundo como órgão administrativo que responde pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação (MACHADO, 2011).

Visto isso, enquanto unidade administrativa, a controladoria é responsável pela organização e divulgação da tecnologia de gestão e também pela unificação e administração das atividades dos gestores que dirigem a entidade. Em todos os casos, a Controladoria tem o papel de prover a alta administração com informações importantes e essenciais para que haja uma tomada de decisão objetiva.

#### O profissional da controladoria

O *Controller* é o principal responsável pelos processos da Controladoria. Este é um campo de atuação para os profissionais da área da Contabilidade, em que requer não só conhecimento em outras áreas, como também domínio de conceitos em outras disciplinas, tais como: administração, economia, informática, etc. A importância deste profissional é medida mais por sua contribuição para a administração geral da empresa, do que puramente quanto aos aspectos financeiros da gestão.



RELISE

98

Conforme afirmação de Figueiredo e Caggiano (2019), o *controller* é a pessoa responsável pelo departamento de Controladoria, em que seu papel é por meio de um gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Os autores supracitados ainda afirmam que existem alguns requisitos necessários para o desempenho da função da Controladoria, podendo destacar alguns deles:

- Bom conhecimento do ramo de atividade da empresa, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- Conhecimento da história da empresa em busca de uma identificação com seus objetivos, metas e políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- Habilidade para analisar os dados contábeis e estatísticos, pois eles são a base que direcionarão sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor uma melhor gestão;
- Habilidade de expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

O *controller* é quem mantém o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela pode tomar e quais os caminhos que podem ser seguidos, nas MPEs é mais provável que seja a figura do próprio empreendedor.

Como visto, as funções do controlador podem variar de empresa para empresa, a depender da indústria, tamanho e complexidade do negócio. As empresas menores precisam de uma maior versatilidade e diversidade intrapessoal do *controller*, enquanto as grandes empresas são capazes de



RELISE

99

separar as diferentes responsabilidades de trabalho entre os outros funcionários (ARAKI; ANAUGUSKO; MOSER, 2020)

Silva e Nardi (2013, p. 339) ressaltam a necessidade de uma visão regradada do controlador, para que ele saiba o que está fazendo e agir da forma mais correta:

Um profissional de Controladoria deve ter uma visão do conjunto da empresa e do ambiente em que ela está inserida. Nesse sentido, “entender o negócio” a partir de uma visão de sistema é um ponto-chave. A visão sistêmica é voltada para compreensão de um problema de uma forma ampla, ou seja, da empresa como um todo, ao invés de analisar suas partes de forma separada.

O *controller* precisa estar sempre bem informado de todo o funcionamento dos setores da organização para que possa agir com clareza e exercer uma boa estratégia de mercado e contenção de custos, tomando decisões com conhecimento necessário para agregar valor à empresa.

A controladoria nas organizações de pequeno e grande porte

Oliveira (1998) afirma que a controladoria faz parte da rotina de empresas de todos os portes, contudo as funções e atividades das empresas variam e isso depende de vários fatores como: porte das empresas, diversificação de atividades, centralização ou descentralização da administração, quantidade de fábricas e filiais etc.

Empresas de médio e grande porte conseguem manter o setor de controladoria bem alinhado utilizando o *controller* como gestor e mantendo-o em cargo de destaque na administração, estando abaixo apenas da presidência e direção financeira da organização, trabalhando diretamente na tomada de decisões e sendo responsável pela elaboração de objetivos dos setores que estão sobre sua alçada.

Ainda de acordo com Oliveira (1998), a controladoria compreende quatro principais áreas: contabilidade financeira, contabilidade gerencial, custos



RELISE

100

de produção de bens e serviços e a contabilidade fiscal ou tributária e é a principal responsável por projetos, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis.

As áreas citadas acima são diretamente ligadas na organização, pode-se afirmar que trabalham juntas e através das informações obtidas por elas é que é possível tomar as decisões necessárias para o funcionamento da organização. Há ainda algumas empresas de grande porte que não possuem apenas um *controller*, mas uma equipe de controladoria, responsável pelo controle de custos, projeção de orçamentos e funcionamento de determinados setores como setor financeiro e contabilidade.

O que é completamente diferente em empresas de pequeno porte, que no caso não possuem um setor específico de controladoria e o papel do *controller* abrange bem mais coisas como o setor de finanças, departamento de pessoal, setor de informática. “Empresas de menor porte não têm condições estruturais de manter um setor específico de controladoria” afirma Garcia (2010, p. 4).

Oliveira (1998) afirma que, o profissional da controladoria dever ter conhecimento dos aspectos relevantes do negócio e da real importância no processo de tomada de decisões, deve elaborar relatórios construtivos para o negócio, traçar objetivos estratégicos e ter conhecimento das principais áreas da empresa (técnicas e especializadas, produção, marketing) e também do retorno ou da reciprocidade bancária da empresa.

Contratar um profissional despreparado pode ser prejudicial à empresa, afinal o *controller* é responsável pelos principais processos da organização e que guiados de maneira incorreta trarão prejuízos financeiros de grande proporção para a empresa. Um profissional qualificado requer um bom investimento, por isso as empresas de pequeno porte nem sempre aderem esse profissional ao seu quadro. Em empresas pequenas os setores



RELISE

101

geralmente são bem pequenos e concentrados na responsabilidade de um único gestor, que por sua vez acaba sendo sobrecarregado e não apresentando resultados satisfatórios.

### *Modelo de gestão*

A controladoria está intimamente envolvida com a busca da eficácia organizacional, mas para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao crescimento de sua missão.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2019), um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores serão avaliados e os princípios de como a empresa independentemente do seu porte será administrada.

Oliveira (2014), por sua vez, reforça a importância de um modelo de gestão como um conjunto de ideias sobre formas de assegurar o sucesso da área, atividade ou empresa. Refere-se às crenças e aos valores previamente definidos da empresa, definindo como esta deveria ser administrada; trata-se de um modelo de controle, no qual, contemplariam as convicções sobre a existência ou não de planejamento estratégico, de delegação de autoridade, da avaliação de desempenho por resultados, da busca pela eficácia, etc.

Um modelo de gestão bem formulado é importante, pois servirá de orientação à gestão, disponibilizando as ferramentas que são necessárias para o desenvolvimento das organizações, o que as torna mais competitivas e sólidas no mercado. O modelo de gestão da controladoria implica atuações no tocante aos sistemas de informação, planejamento, controle, avaliação e motivação.



RELISE

102

De uma forma geral, a controladoria adota um modelo de gestão que corresponde às crenças sobre como deve atuar, com o intuito de assegurar a eficácia da empresa e este modelo de gestão abrange a convicção em um processo estruturado, de delegação e empreendedorismo, buscando o aprimoramento contínuo, além de ter o conhecimento como um recurso de valor econômico (OLIVEIRA, 2014).

A formulação de um modelo parte de uma visão regradada da estrutura organizacional nas MPEs, considerando que cada empresa é um conjunto de componentes sobre pessoas, imobilizado, informação, etc, no qual eles interagem e se relacionam entre si. O seu comportamento na forma de gestão deve funcionar como um todo e não a partir de comportamentos individuais.

Por fim, para Oliveira (2014), de qualquer forma deve-se preocupar em alcançar, de forma gradativa, resultados cada vez melhores. Nunca devem esquecer, porém, o processo de elaboração; caso contrário, os resultados podem ficar em um patamar desinteressante, aplicando em todo o processo técnicas que sejam criativas e analíticas.

### Sistema informatizado

Dentre os subsídios presentes na forma de gerenciamento das empresas, destaca-se a Tecnologia da informação (TI), que por sua vez, inclina-se a proporcionar uma mudança no trabalho das pessoas, proporcionando maior produtividade e melhorias na empresa, que conseqüentemente consegue ascensão no mercado competitivo.

Sperb e Neto (2014) por sua vez, afirmam que:

Os sistemas de informação (SI) têm papel fundamental nas organizações, é através deles que um administrador consegue ter um acesso com facilidade as informações de todos os aspectos de sua organização. A correta administração dessas informações é fundamental para seu sucesso, pois, com base nelas os executivos podem decidir o rumo da empresa.



RELISE

103

Segundo Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p.22), “o sucesso ou o fracasso da empresa está ligado à forma como a informação é gerenciada e utilizada”. De fato, a Controladoria consegue consolidar suas entregas com o suporte dos sistemas de informações gerenciais. A partir do momento em que se tenham informações que advenham de sistemas de tecnologia da informação, a controladoria ajudará a oferecer ganhos em produtividade e aumentos consideráveis na qualidade de atendimento ao cliente, sejam eles internos ou externos. Assim, os sistemas de TI podem ser um recurso de fundamental importância estratégica (ANAGUSKO, ARAKI, MOSER, 2020)

A controladoria é considerada como “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais financeiras e contábeis de determinada entidade”, de acordo com Oliveira, Perez Jr. E Silva (2007, p. 13).

É visto que frequentemente o uso dos sistemas de TI ainda tem pouco caráter estratégico, sendo mais usado para informações contábeis. Miranda, Libonati e Freire (2008) identificaram que as informações fornecidas com maior frequência, são: demonstração do resultado do exercício, balanço patrimonial e conciliação bancária, ou seja, não têm caráter de projeção ou planejamento para resultados futuros. Ainda há uma visão limitada presente nos pequenos negócios em relação à potencialidade das informações que podem ser produzidas como suporte essencial à decisão.

Da Silva (2010) reforça que é uma questão de sobrevivência no mercado a necessidade de atualização dos profissionais que preparam as informações contábeis em termos de conhecimento de softwares e sistemas. Além de implementar os sistemas e softwares de gestão, é necessário ter profissionais capacitados para compreender as informações geradas e com isso, saber onde, como e quando aplicá-las.



RELISE

104

As MPEs sentem dificuldades associadas ao: custo ou esforço de implantação; falta de integração entre as diferentes funções dos instrumentos de informação, com a tendência de controles distintos e separados; dificuldade na interpretação e entendimento dos relatórios ou resultados gerados (ANAGUSKO, ARAKI, MOSER, 2020).

É necessário atuar com visão estratégica e tê-lo como um investimento, pois, um sistema informatizado tem inúmeras vantagens para a empresa, como organização das atividades, facilidade em encontrar e gerenciar as informações estatísticas, financeiras, relatórios de apoio a tomada de decisão, previsões, etc.

Os sistemas ERP – *Enterprise Resource Planning* (Sistemas Integrados de Gestão) são softwares que fazem a integração dos diferentes processos e dados existentes na empresa, unificando para apenas um local, com isso, ajuda a trazer mais agilidade aos processos (MESQUITA, 2018). Entre suas principais funcionalidades na empresa, estão: monitoramento das vendas, acompanhamento da disponibilidade de estoque, administração das contas a pagar e receber, acompanhamento dos pedidos de compras, auxiliarem na gestão de pessoas, pois pode fornecer informações sobre a produtividade da equipe, etc.

Apesar das micro e pequenas empresas serem sensíveis a preço e ter pouco capital, hoje em dia existem diversos sistemas de gestão de bom nível e gratuitos, que não possuem limite de uso, não possuem custo por licença, instalação, manutenção e que ofertam o controle integrado de módulos de vendas, compras, estoque e financeiro.

Dessa forma, entende-se que a inovação tecnológica no âmbito dos pequenos negócios irá significar a oportunidade de sobrevivência e longevidade dessas organizações ao invés do cenário frequente de mortalidade precoce por problemas de gestão.



RELISE

105

### *Planejamento Estratégico*

A base de um planejamento estratégico é a definição da cultura organizacional da empresa, ou seja, a missão, visão e os valores, três fundamentos que dão uma base sólida para que se estabeleçam metas, determinando aonde se quer chegar, como se deve chegar e em quanto tempo (MESQUITA, 2018).

Para se ter um bom planejamento estratégico é necessário que o gestor faça uma análise dentro dos processos da empresa avaliando-os e identificando quais são os pontos fracos e pontos fortes. É necessário também uma boa análise de mercado verificando quais ameaças podem ser prejudiciais a empresa e quais oportunidades a empresa pode abraçar.

Elaborar o planejamento estratégico é função do *controller*, preparando-se para o futuro, traçando caminhos e utilizando ferramentas para alcançar seus objetivos e minimizar os erros.

### Balanced ScoreCard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão criada pelos professores Robert Kaplan e David Norton em 1992. Estes desenvolveram o Balanced Scorecard como conjunto de indicadores que proporcionam aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa.

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na década de 90, o mundo evoluía com a globalização e explosão tecnológica, em que as empresas avançavam e a competição entre elas era



RELISE

106

assídua. Para isso, as empresas precisavam se preparar, se programar, investir em tecnologia e abdicar de alguns métodos já ultrapassados, assim surgiu o Balanced Scorecard.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC permite aos gestores um acesso a informações financeiras onde eles podem avaliar o que tem sido agregado aos clientes e como se devem capacitar o pessoal, como melhorar o funcionamento interno e o que é necessário investir na equipe de sistemas, melhorando assim os procedimentos para se obter um bom desempenho futuro.

Bornia (2002) afirma que o BSC é um sistema de avaliação de desempenho que se propõe a implementar a estratégia de uma organização fazendo com que todas as pessoas, na empresa, estejam envolvidas no alcance dos objetivos estratégicos, a partir de suas ações do dia-a-dia.

Em contrapartida, para Bernstorff, Costa e Girardi (2003), o Balanced Scorecard não é apenas mais um método de controle na administração de uma empresa, é uma técnica mais abrangente que busca compreender os caminhos que levarão a empresa ao caminho do sucesso. Diante dessa afirmativa o BSC tornou-se reconhecido como um Sistema de Gestão Estratégico que auxilia a controladoria atuando no planejamento estratégico para tomadas de decisões com objetivo de benefícios futuros. O BSC divide-se em quatro perspectivas: Finanças, Operações, Aprendizado e Clientes (KAPLAN; NORTON, 2004).

- **Perspectiva financeira:** refere-se aos aspectos financeiros da empresa, aos impactos das decisões estratégicas nos respectivos indicadores e metas estabelecidas.
- **Perspectiva operacional:** busca avaliar os gargalos e pontos de melhoria nos processos internos de gestão, o qual, norteará continuamente o nível de qualidade de suas operações.



RELISE

107

- **Perspectiva de aprendizado:** refere-se à capacidade que a organização possui para manter seu capital intelectual motivado, agregando para a satisfação interna, consequentemente tendo mais produtividade.
- **Perspectiva dos clientes:** está relacionada com a satisfação dos clientes e a capacidade que cada unidade de negócio possui em termos de captação e fidelização de clientes.

#### Matriz de SWOT

A análise de SWOT é uma ferramenta gerencial que tem como objetivo examinar o ambiente interno e externo, medir e avaliar os pontos fortes e fracos, as ameaças que podem atingir a empresa e as oportunidades de melhoria e otimização do desempenho para a empresa no mercado, ganhando vantagem competitiva.

Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

De acordo com Andrews e Christens, criadores da análise SWOT, esta análise estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), a estratégia desenvolvida por uma empresa, determina os aspectos tanto do nível interno (forças e fraquezas) como do nível externo (ameaças e oportunidade).

As forças da empresa são definidas como os pontos positivos da organização, quais as vantagens que ela tem em relação aos concorrentes e que podem ser controladas sem dependência dos fatores externos. As fraquezas são estudadas como ponto de melhorias internas que se faz necessário verificar o que de fato a organização possui de recursos inferiores aos concorrentes (REZENDE, 2008). As forças e fraquezas encontradas no



RELISE

âmbito interno de uma organização são compostas de vários aspectos que diferenciam a empresa dos demais concorrentes, podendo ser controlada pelos dirigentes, no qual cabe a eles direcionar esses aspectos às estratégias determinadas naquela entidade.

As Oportunidades estão relacionadas com as chances de crescimento e conquista de mercado, onde fortalecer a empresa e elevar os lucros estão ligadas diretamente com fatores como mudanças tecnológicas, preferências dos consumidores, disputa pela melhor oferta e qualidade dos serviços (TEIXEIRA; ROMANO; ALVES FILHO, 2015).

As ameaças são compostas por uma série de desafios decorrentes de fatores externos, como novas leis, medidas regulatórias, condições no ambiente corporativo e introduções tecnológicas (TEIXEIRA; ROMANO; ALVES FILHO, 2015).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz de SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

A avaliação feita através da matriz de SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007). É também uma das ferramentas mais utilizadas pela gestão estratégica competitiva, utilizando os quatro indicadores (força, fraqueza, oportunidade e ameaça) para saber qual a real situação competitiva da empresa.

#### Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é o responsável por planejar processos, aplicá-los, prever falhas, solucioná-las e conferir resultados. O ciclo PDCA, que significa: Planejar, Fazer/ Executar, Analisar/Verificar e Agir, foi criado na década de 20 por Walter Andrew Shewart, um físico norte-americano conhecido por ser



RELISE

109

pioneiro no controle estatístico de qualidade. Foi popularizado em todo o mundo na década de 50 pelo professor William Edwards, conhecido como pioneiro do gerenciamento de qualidade.

Segundo Juran (1994), o gerenciamento de processos é feito através de três ações gerenciais que são: de planejamento, controle e melhoramento, gerando o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o melhoramento da qualidade.

De acordo com Aguiar (2002), a fase P tem quatro etapas: identificação do problema, observação (no caso reconhecer as características do problema), análise do processo e o plano de ação. Essa fase visa justamente planejar qual será a prioridade da estratégia, utilizando a missão, visão e valor da entidade para planejar as estratégias que serão utilizadas no processo. A fase D é a de ação, ou atuação de acordo com o plano de ação para bloquear as causas fundamentais. Na fase C, é feita a confirmação da concretização do plano de ação para ver se o bloqueio foi efetivo. Já na fase A existem duas etapas, a de padronização e a de conclusão. Na etapa de padronização, caso o bloqueio tenha sido efetivo, é feita a eliminação total das causas para que o problema não reapareça. Na etapa de conclusão ocorre a revisão das atividades e planejamento para trabalhos futuros. Caso na fase C (check), o bloqueio não tenha sido efetivo, deve-se voltar na etapa observação da fase P (plan) (FONSECA; MIYAKE, 2006).

#### *Analizando o custo-benefício da implantação da controladoria*

A controladoria deve ser conforme o porte da entidade, visando seus proventos futuros e o custo da implementação, devendo ser adaptada à estrutura gerencial e operacional da empresa (JOAQUIM e MACEDO, 2019). Segundo Fernandes e Galvão (2016, p.13):



## RELISE

110

A complexidade dos controles e do planejamento está relacionada ao volume de operações decorrentes das atividades da empresa. Portanto, quanto menor a estrutura, menor a quantidade de transações e menor o trabalho do responsável pela consolidação das informações. Partindo desse princípio, é possível defender a viabilidade da Controladoria como ferramenta de gestão para melhorar o desempenho das MPEs, uma vez que a estrutura da Controladoria depende do tamanho da empresa.

No que tange à relação custo-benefício da implantação da Controladoria nas MPEs, o que se deve considerar primordialmente é que o custo dos controles internos de uma organização não deve ultrapassar os benefícios que deles se esperam. Em frente a uma competitividade acirrada, ferramentas de qualidade para a tomada de decisões são de suma importância (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020).

Fica para a administração da empresa a responsabilidade de fazer estimativas qualitativas e quantitativas para ter os seus próprios julgamentos de acordo com as especificidades do seu negócio.

Ainda assim, deve-se destacar que os custos relacionados à implantação e manutenção da área de controladoria são perfeitamente adaptáveis à estrutura da empresa, considerando a maleabilidade dos sistemas de tecnologia e dos ônus do profissional que variam de acordo com a qualificação e experiência de mercado. O gestor deve ver a implantação da controladoria como um investimento, pois trará retornos sobre o capital intelectual, ganhos com a redução de desperdícios, diminuição de riscos, formação de preços corretos, melhoria na rentabilidade e solucionará problemas de gestão e operacional da empresa, trazendo vários ganhos palpáveis para a mesma, se esta for bem aplicada.

A principal dificuldade identificada é a resistência dos próprios gestores das MPEs à implantação da controladoria como principal ferramenta de gestão, por terem menos recursos se limitam às inovações que o mercado dispõe e com isso acabam por perder oportunidades de garantir a longevidade e



RELISE

111

sucesso do negócio. Para sobreviver, as empresas devem adaptar-se às mudanças com capacidade de qualificar as decisões que foram tomadas no passado em busca das melhores para o presente e futuro (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2019).

Fernandes e Galvão (2016) discorrem que muitos micros empreendedores, assim como os colaboradores apontados como o elo entre o gestor e os funcionários, não têm o costume de dispor dos subsídios para considerar a relevância de uma Controladoria, ou mesmo que consigam ter a expertise em perceber as suas vantagens. Outro fator que colabora para a resistência apresentada por alguns é a possibilidade de a controladoria ter uma forma inadequada na sua implementação em relação às necessidades da empresa, trazendo, talvez, prejuízo financeiro e de pessoal.

Deve-se considerar os custos na implantação da controladoria, como um investimento estratégico, desde que sejam avaliados os seus benefícios no potencial que este recurso pode proporcionar em médio e longo prazo frente aos custos, e acomodá-los aos projetos de desenvolvimento futuro e de estruturação da empresa.

É de suma importância estar em constante avaliação a relação de custo-benefício deste processo, ou seja, avaliar a relação entre o valor do investimento para implantação do controle personalizado, e os benefícios que serão gerados com ele na prática. Fica evidenciado que são as decisões tomadas em todos os níveis da empresa que definem se os recursos disponibilizados estão sendo bem praticados ou não (JOAQUIM; MACEDO, 2019).



RELISE

112

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo demonstrar a importância da controladoria nas empresas e em especial a necessidade da controladoria nas micro e pequenas empresas brasileiras.

Como levantado num estudo do SEBRAE (2016), a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos em 2012 foi de 55%, ou seja, 45% das empresas recém-criadas no país fecharam. Isto pode ser resultado de uma escassez em direcionamento estratégico nos seus processos, ausência de uma análise assertiva das informações, desconhecimento técnico do ramo em que trabalha, entre outros aspectos internos, fatores que englobam algumas das funções da controladoria. Tal fato demonstra que os micros e pequenos empresários precisam de algumas ferramentas gerenciais e processos que favoreçam extraordinariamente as decisões, a fim de que não faleçam.

Percebeu-se que a Controladoria tem um papel de suma importância em uma organização, pois através de relatórios e análises de setores demonstra aos diretores qual a situação real que a empresa está e quais as decisões apropriadas a serem tomadas, fazendo todo o planejamento estratégico e avaliando quais os custos que podem ser cortados ou controlados. Para um melhor desempenho operacional, é essencial ter um sistema de informação adequado e eficiente que una as informações dos setores trazendo-as completas e uniformes, para que o processo de análise seja feito com clareza.

As micro e pequenas empresas, por terem um faturamento e estrutura menor, optam por não ter um setor de controladoria, porém é possível ter um profissional de controladoria, desde que ele se adeque ao tamanho da empresa e que entenda as necessidades dela.

As MPEs que não podem/querem ter o custo mensal que o *controller* demanda, têm a alternativa da contratação de uma consultoria externa com



RELISE

113

amplo conhecimento no segmento da empresa e experiência no mercado, para agregar valor no alcance dos resultados. Neste sentido, o que se deve levar em consideração é que trará benefícios para a organização, ajudando inclusive na redução de custos e vantagem competitiva no mercado. Este profissional usará ferramentas condizentes para análises da empresa, a fim de ser feito o planejamento estratégico e as tomadas de decisões que serão necessárias para que a empresa alcance suas metas e obtenha resultados significativos.

Com isso, através de um planejamento bem feito com foco na gestão, o investimento na implantação da controladoria em micro e pequenas empresas podem ser habilitados de gerar retornos, estimulando uma visão mais estratégica do negócio e por fim colaborando para o desenvolvimento e consolidação dos pequenos negócios.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. **Implantação da Controladoria em Micro e Pequenas Empresas no Brasil: O que Considerar?**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020.

BERNSTORFF, B. W.; COSTA, A. M. GIRARDI, D. **A Contribuição do Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Organizacional**. Revista de Administração, v. 2, n. 3, 2003.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL, 2006. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez. 2006.

CARON, A. **Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas**. Revista FAE BUSINESS, 2004. Disponível em:



RELISE

114

<<https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547027038246.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2020.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRC PR. **ITG 1000 – ME ou EPP**, 2018. Disponível em: <[https://www.crcpr.org.br/new/content/portal/fiscalizacao/itg\\_1000\\_me\\_epp.htm](https://www.crcpr.org.br/new/content/portal/fiscalizacao/itg_1000_me_epp.htm)>. Acesso em 01 out. 2020.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

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.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 5ª Edição. São paulo: Atlas, 2019.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

GALERA, K. J.; FERREIRA, G. A.; GOULART, C. P. **Controller**: as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função nas organizações. Revista Contabilidade & Amazônia, SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 5, p. 75-91, 2013.

GIL, A. C. Como **Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

JOAQUIM, J. A.; MACÊDO, M. E. C. **O Custo Benefício da Implementação da Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas**. Id online Rev.Mult. Psic., 2019, vol.13, n.43, p. 01- 13.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o Projeto**. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. 3 ed. Recife: Bagaço, 2002.



RELISE

115

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. **Um Estudo sobre as Funções da Controladoria**. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP, v. 4, n. 10, p. 90-110, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MESQUITA, R. **O que é sistema de informação e quais são as suas características**. Rockcontent.com, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/sistema-de-informacao/>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

MIRANDA, L. C.; LIBONATI, J. J.; FREIRE, D. R. **Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os Contadores Necessários?** Contab. Vista & Rev., v. 19, n. 1, p. 131-151, jan./ mar. 2008.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária**. Revista Universo Contábil, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

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

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#causas>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 06 abr. 2021.



RELISE

116

SEBRAE. **Diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 01 out. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. São paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SCHIER, C. U. C. **Controladoria: Como Instrumento de Gestão**. 2ª ed. Curitiba (PR): Juruá, 2011.

SILVA, L. P.; NARDI, P. C. C. **Gestão Avançada da Contabilidade**. Ribeirão Preto: Uniseb Interativo, 2013.

SILVA, A. J. h. **Metodologia de pesquisa**: conceitos gerais. Unicenteo, 2014.

SPERB, C. C.; FERRARO NETO; H. M. **A Importância dos Sistemas de Informação na Gestão de Empresas**. Disponível em <[http://www.prnet.pro.br/disco\\_virtual/Wesley\\_PDF/2.1.%20ARTIGO%20-%20SISTEMAS%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O.pdf](http://www.prnet.pro.br/disco_virtual/Wesley_PDF/2.1.%20ARTIGO%20-%20SISTEMAS%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2021.

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; ALVEZ FILHO, A. G. **Análise Swot para Avaliação das Estratégias de uma Operadora de Plano de Saúde**. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.18, n.2, 2015