

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC**  
**GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOSÉ BERNARDES CARNEIRO NETO**

**CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**UBERLÂNDIA**  
**NOVEMBRO DE 2018**

**JOSÉ BERNARDES CARNEIRO NETO**

**CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Ms. José Eduardo de Aguiar**

**UBERLÂNDIA**  
**NOVEMBRO DE 2018**

**JOSÉ BERNARDES CARNEIRO NETO**

**Controladoria em micro e pequenas empresas**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

---

---

---

**Uberlândia (MG), 05 de novembro de 2018**

## RESUMO

No atual cenário empresarial, as empresas buscam a eficiência e eficácia de sua gestão, utilizando de diversas ferramentas para garantir a continuidade e otimizar os resultados. Em linhas gerais tanto as Micro quanto as Pequenas Empresas – MPEs - geralmente têm dificuldades relacionadas à gestão e obtenção de informações úteis à tomada de decisão. Ciente que os usuários da Controladoria geralmente são as médias e grandes empresas, no sentido amplo, e que o ato de implantar e manter um departamento de controladoria demanda um investimento alto, esta pesquisa buscou identificar ações e opções acessíveis e correlatas à controladoria para uma melhor gestão das micro e pequenas empresas. A pesquisa teve como objetivo geral verificar o nível de gerenciamento das empresas estudadas, através do levantamento das ferramentas e procedimentos gerenciais utilizados por elas, e verificar se tais controles são suficientes para garantir a sua eficácia. A pesquisa se materializou pelo estudo de caso múltiplo, realizados com vinte MPEs que se enquadraram nos requisitos, utilizando-se um questionário estruturado. Em resposta ao problema de pesquisa, dentre as ferramentas de controle expostas, identificou-se que as empresas estudadas utilizam de forma parcial os controles apresentados, existindo na amostra empresas que sequer conheciam algumas rotinas, impedindo as mesmas de gozar dos benefícios do gerenciamento. Conclui-se que, embora as ferramentas e procedimentos não sejam, espontaneamente, suficientes para a garantia da eficácia das organizações, com a aplicação dos fundamentos da Controladoria seria possível um aperfeiçoamento generalizado, aumentando a lucratividade, gerando empregos e garantindo a continuidade da entidade.

Palavras-chave: Controladoria; Micros e pequenas empresas; MPEs; Controles internos; Ferramentas de controle e gestão.

## **ABSTRACT**

*In the current business scenario, companies seek the efficiency and effectiveness of their management, using a variety of tools, with an intention to ensure the continuity of the entity and optimize the result. Broadly speaking, both Micro and Small Enterprises (SMEs) generally have difficulties related to the management and obtaining of information useful for decision making. Aware that Controllershship users are usually medium and large companies, due to the broad sense of the body, and that the act of deploying and maintaining a controlling department requires a high investment, this research sought actions and options that are accessible and related to controlling for a better management of micro and small enterprises. The general objective of the research is to verify the level of management of the companies studied by surveying the management tools and procedures used by them and to verify if such controls are sufficient to guarantee the effectiveness of the organization. The research is materialized by the study of multiple cases, achieved directly with twenty SMEs that fit the requirements, using a structured questionnaire. In dissolution to the research problem, among the control tools exposed, the highlighted companies partially use the presented controls, existing in the sample, companies that wanted to know some routines, preventing them from enjoying the management benefits. Although the tools and procedures are not spontaneously enough to guarantee the effectiveness of organizations, applying the Controllershship fundamentals achieves a generalized improvement, increasing profitability, generating jobs and ensuring the continuity of the entity.*

*Keywords: Controller; Micro and small enterprises; Internal controls; Control tools and management.*

## 1 INTRODUÇÃO

Graças ao desenvolvimento tecnológico somado ao alto grau de competitividade, entre países e empresas, tornando o ambiente globalizado, os gestores estão encontrando maiores desafios e a informação gerencial se reafirma como diferencial estratégico nas organizações. Em face ao atual cenário, as empresas buscam a eficiência e eficácia de sua gestão, utilizando diversas ferramentas, no intuito de garantir a continuidade da entidade e otimizar o resultado.

Observa-se que a questão da eficácia da gestão é amplamente pesquisada e um grande volume de metodologias e técnicas são abordadas por pesquisadores do mundo todo, a fim de determinar um modelo de processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades, que garanta a continuidade das organizações e onde toda a corporação deve trabalhar ordenadamente, alicerçados pela Controladoria, órgão que desempenha um importante papel na gestão empresarial. (NASCIMENTO e REGINATO, 2007).

Em linhas gerais tanto as Micro quanto as Pequenas Empresas – MPEs - geralmente têm dificuldades relacionadas à gestão e obtenção de informações úteis à tomada de decisão. No geral, as MPEs não possuem uma estrutura organizacional e controles efetivos, sendo as decisões tomadas pelos donos sem a importante participação de outros atuantes no processo.

Ciente que os usuários da Controladoria geralmente são as médias e grandes empresas, pelo amplo sentido do órgão, e que o ato de implantar e manter um departamento de controladoria demanda um investimento alto, essa pesquisa buscou identificar ações e opções acessíveis e correlatas à controladoria, acessíveis à gestão das micro e pequenas empresas.

Tendo como objeto as MPEs e a necessidade de identificar quais ferramentas de controles gerenciais são utilizadas por elas, por não possuírem uma estrutura que subsidia a sustentação de uma controladoria plena, foi realizado um estudo de caso envolvendo vinte pequenas empresas do setor comercial da cidade de Uberlândia (MG).

Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo geral verificar o nível de gerenciamento das empresas estudadas, por meio do levantamento das ferramentas e procedimentos gerenciais utilizados por elas, verificando se tais controles são suficientes para garantir a eficácia da organização. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa buscou: a) Apresentar conceitos ligados à controladoria e gestão das MPEs; b) Identificar as particularidades da gestão das MPEs; c) Verificar os controles gerenciais praticados nas empresas estudadas e tais controles são suficientes para garantir a eficácia da gestão; e d) Sugerir ações que possam ser implementadas sem que haja prejuízos à relação custo x benefício.

A partir desses objetivos gerais e específicos a pesquisa procurou responder à seguinte pergunta: Quais ferramentas e procedimentos gerenciais são utilizados por vinte pequenas empresas do setor comercial da cidade de Uberlândia? Tais ferramentas e procedimentos são suficientes para garantir a eficácia da organização?

A estrutura da pesquisa iniciou-se pela explicação dos critérios que definem o porte das empresas, em referência ao BNDES (2011), BRASIL (2006), SEBRAE (2015), além de uma breve explanação do atual cenário das MPEs, sob a ótica do SEBRAE (2012), SEBRAE (2015), SEBRAE (2017), de Dornelas (2008), de Bonacim, Cunha e de Corrêa (2009).

Em seguida, são apresentados conceitos e processos envolvendo a Controladoria, relacionados aos estudos de Peleias (2002), Santos (2012), Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), ligados à temática micro e pequenas empresas.

Através das pesquisas de Wahlmann (2003), Monteiro e Barbosa (2011), Cohen e Santana (2013) Andreolla (2015), Silva (2015) são também apresentados resultados relacionados ao tema, apontando as deficiências encontradas no processo de gestão e as sugestão de soluções propostas para as empresas sob estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As Micro e Pequenas Empresas no Brasil

A classificação quanto ao porte empresarial, no Brasil, adota dois critérios: o critério da receita bruta anual, de acordo ao Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - Lei Complementar n. 123 (BRASIL, 2006) e o Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES (BNDES, 2011); e o critério baseado na quantidade de empregados, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (SEBRAE, 2015). Os critérios são explicitados na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Classificação do porte empresarial

<b>Classificação</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequenas Empresas</b>
<b>Quantidade de Funcionários</b>		
SEBRAE (comércio e serviços)	0-9	10-49
SEBRAE (indústria)	0-19	20-99
<b>Receita Bruta Anual</b>		
Receita Federal	até 360 mil (R\$)	>360 mil até 3,6 milhões (R\$)
BNDES	Até 2,4 milhões (R\$)	>2,4 milhões até 16 milhões (R\$)

Fonte: BRASIL (2006); BNDES (2011); SEBRAE (2015)

Conforme dados divulgados pelo SEBRAE (2012), os pequenos negócios brasileiros (cerca de 8,9 milhões de micro e pequenas empresas – MPEs), eram responsáveis por 27% do PIB e 52% dos empregos com carteira assinada. Demonstrando assim o impacto além de evidenciar que as MPEs são altamente relevantes para a economia de um país, gerando empregos e renda para diversas famílias

Segundo Dornelas (2008), devido ao surgimento de um ambiente mais propício ao empreendedorismo no Brasil, vindo de aproximadamente vinte anos atrás, ocasionado por fatos históricos como o Plano Real, avanços Tecnológicos e ainda mudanças Culturais, observou-se um grande aumento no surgimento de novas empresas. No entanto, por estarem inseridas num cenário altamente competitivo e não disporem dos mesmos recursos tecnológicos e de cunho informativo que as grandes empresas, as MPEs encontram dificuldade de se manterem ativas, ocasionando uma elevada taxa de óbito precoce, com mais de 24% dos negócios fechando antes do segundo ano de vida (SEBRAE, 2017).

Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) buscaram identificar quais fatores levaram as empresas à descontinuidade em tão pouco tempo, descrevendo inicialmente um perfil para o empreendedor e sua motivação em empreender. A fim de atingir o objetivo de sua pesquisa, fizeram entrevistas com empreendedores de Ituverava - SP que não obtiveram êxito em seus negócios, adotando procedimentos que evitassem que as respostas fossem induzidas externamente e logo após um grupo focal explorando percepções coletivas.

Após análise dos resultados da pesquisa, admitiu-se que a mortalidade das empresas em questão se deu principalmente à falta de conhecimento do negócio e baixo grau de planejamento administrativo, evidenciando uma má gestão. Verificou-se que para abrir o empreendimento não houve um estudo do negócio, planejamento estratégico e controle, tornando inviável a continuidade das empresas. Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) consideraram que entre os empreendedores entrevistados na pesquisa houve um consenso de que, antes da abertura de qualquer negócio, deve-se procurar ajuda profissional para conhecer melhor o mercado e os riscos a serem enfrentados.

Muitos são os desafios que o empreendedor deve transpor para garantir a continuidade de seu negócio. Para tanto, esse deve dispor de instrumentos administrativos que alinhem o planejamento, organização, direção e controle da entidade, combinando recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos para produção e oferta de bens e serviços ao consumidor (ANDREOLLA, 2015), necessitando de auxílio no exercício de suas funções gerenciais, valendo-se de ferramentas de controle úteis à administração, aprimorando a utilização dos



recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos, efetuado por um sistema de informação gerencial (CREPALDI, 2007).

Independentemente do tamanho da entidade, há a possibilidade de implantação de um sistema de informação, que alimentado de forma correta, pode fornecer informações gerenciais, que interpretadas, auxiliará na tomada de decisão (CREPALDI, 2007). Nessa ótica, a Controladoria Empresarial se mostrou um órgão importante para a gestão, que através de procedimentos plurais, configura um parâmetro que serve de modelo de ações coordenadas, permitindo a revisão dos processos e dando suporte na tomada de decisão, apoiando na eficácia e eficiência dos resultados. (NASCIMENTO e REGINATO, 2007).

## 2.2 Controladoria

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.5) entendem a “Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis”. Dessa forma, ainda segundo aqueles autores, a controladoria pode ser conceituada como sendo o órgão competente à leitura e interpretação de todas as informações pertencentes às atividades da empresa, que dão suporte aos gestores nas tomadas de decisões.

Peleias (2002) define controladoria como departamento da entidade cuja responsabilidade seja tomar decisões sobre eventos, transações e atividades, assessorando o processo de gestão. Já Santos (2012, p. 5) define controladoria como:

[...] conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente, da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das entidades com e sem fins lucrativos, tendo como finalidade torna-las mais eficazes.

Dada a complexidade do processo decisório, a Controladoria trabalha paralelamente com os demais setores, munindo o âmbito administrativo de aparatos que supram as necessidades de seus clientes internos. (NASCIMENTO E REGINATO, 2010)

Assim, a controladoria busca assegurar que os gestores alcancem informações úteis e fidedignas, favorecendo a tomada de decisão, sendo um órgão administrativo cujas ações visam a eficácia das áreas sob a perspectiva econômica. (SANTOS, 2012)

### 2.2.1 Funções da Controladoria

A Controladoria configura um órgão plural, com múltiplas funções dentro da empresa. Kanitz (1977 Apud OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2011, p.9) elenca algumas destas funções: “informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento”.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) procuraram compor o estado da arte ao sintetizar dentro da bibliografia quais as funções da controladoria. Para tal, pesquisaram diversos autores brasileiros e estrangeiros, comparando-os, a fim de extrair aspectos comuns, complementares e adversos, formulando as funções da controladoria pelo destaque evidenciado nas obras estudadas.

No decorrer da pesquisa, os referidos autores identificaram entre as obras uma dificuldade na compreensão clara dos conceitos e funções da controladoria, sendo em alguns aspectos conflitantes entre si. Além disso, houve, ainda segundo os autores, ferramentas, métodos e outros relacionamentos ao tema, expostos de maneira desordenada, desviando-se da essência da controladoria.

No estado da arte apresentado por Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), observou-se três perspectivas quanto à percepção da função da controladoria: Gestão Operacional, Gestão Econômica e Gestão Estratégica. Ainda segundo esses autores, a Alemanha, por seus pensadores, tende a associar as funções da controladoria à gestão estratégica, sendo o departamento de controladoria responsável pela coordenação do planejamento fornecendo informação, coordenação, motivação e controle. Já no Brasil e Estados Unidos da América há uma tendência de operacionalizar as funções da controladoria, concentrando muitas das vezes as funções do *controller* e do contador em uma só figura.

Entretanto, os autores afirmaram que há funções que podem ser consideradas consensuais, entre elas o planejamento e o controle, destacadas como essenciais. A pesquisa também apontou a elaboração de relatórios e interpretação, e a própria contabilidade como funções importantes nas organizações e atribuídas à Controladoria em diversas obras, porém não consentida por alguns autores que distinguem a ótica estratégica da operacional, enfatizando apenas o papel estratégico do controlador.

Galera, Ferreira e Goulart (2013) expõem existir três tipos de controle: a) controle estratégico: avalia o desempenho da organização, acompanha fatores externos que influenciam a mesma, produz informações de diagnósticos; b) controle administrativo: focado na tomada de decisão nas áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc; e c) controle operacional: focado nas atividades e consumo de recursos das áreas funcionais. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

Por sua vez, Monteiro e Barbosa (2011) argumentam que a controladoria na conquista de resultados positivos nas empresas tem como instrumentos: o Processo de Gestão, composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, onde os gestores planejam as ações, e avaliam o resultado idealizado e orçado após a execução do plano; e o Sistema de Informações, dando suporte ao bom desempenho da gestão econômica, norteador da tomada de decisão e avaliação das decisões anteriores. Também Figueiredo e Caggiano (2008, p.11) destacam “planejamento, controle, informação, contabilidade e outras como: administrar e supervisionar as atividades que impactam o desempenho empresarial”.

Devido à amplitude do assunto em questão, a perspectiva escolhida na composição desse trabalho será o administrativo, por se entender que independentemente do porte da empresa, se essa tiver uma estrutura interna adequada e organizada, poderá se manter competitiva no mercado, desde de que contem com a indispensável ajuda de profissionais competentes e tecnicamente qualificados na operacionalização das “ações” de Controladoria.

É notória a importância da Controladoria na condução eficaz dos negócios, mas para implementação e manutenção de uma estrutura com departamento formal é demandado recursos que são muitas vezes escassos, principalmente tratando-se de MPEs. Portanto se faz necessário, além de entender os conceitos e os mecanismos utilizados na Controladoria, trazê-la à realidade dos pequenos empreendimentos.

### **2.3 Controladoria nas MPEs**

Conhecida a importância das pequenas e médias empresas para o cenário econômico mundial, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis emitiu o CPC PME - Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas respeitante a convergência para as normas internacionais de contabilidade, interpretando o *The International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs)*. (CPC, 2009)

O CPC PME apregoa normas a serem adotadas no tocante às características qualitativas das demonstrações contábeis. Relacionando-as às rotinas ligadas a Controladoria pode-se elencar a relevância, a essência sobre a forma, a confiabilidade, a comparabilidade, a tempestividade e o equilíbrio da relação custo e benefício. (CPC, 2009)

Correlacionadas às demonstrações contábeis os controles devem passar pelos mesmos crivos que se submetem às demonstrações contábeis, devendo a informação ser confiável relevante aos usuários, sendo essas capazes de auxiliar a tomada de decisão, fazendo-se conhecida em tempo hábil para deliberação de alguma ação estratégica e ainda apresentada de

forma que se possa comparar com outros períodos. Outro fator considerável é que a vantagem de se obter a informação deve exceder o esforço para consegui-la, de modo que deve ser avaliado a necessidade de se controlar em destaque algum processo ou elemento. (CPC, 2009)

A efetividade das normas constantes no CPC PME foi medida através de estudo (CAVALHEIRO, HUPPES e KREMER, 2017) e a conclusão a que os autores chegaram é que há a necessidade de uma mudança cultural frente aos profissionais contábeis, na busca não somente do conhecimento técnico, mas também na aplicação das normas. Em vigor desde 2010, a situação encontrada foi de resistência por parte dos profissionais relacionada ao cumprimento das normas.

Cavalheiro, Hupper e Kremer (2017) descrevem como fator agravador para a não utilização das normas, o fato da legislação fiscal e tributária interferirem negativamente no comportamento dos contabilistas.

Reconhecida a importância da controladoria na gestão e na saúde empresarial, Wahlmann (2003), Monteiro e Barbosa (2011), Cohen e Santana (2013), Fernandes e Galvão (2016) buscaram relacionar a controladoria às MPes, investigando a aplicabilidade desta ferramenta em empresas de menor porte.

Diante dos estudos realizados pelos autores mencionados acima, observar-se que as pequenas empresas e empresários brasileiros não possuem conhecimento e estrutura que contribuam com a aplicabilidade de uma controladoria plena e, por esse motivo, esses autores buscaram descrever através de estudos de casos um modelo de gestão para as empresas estudadas, apontando sugestões de melhorias viáveis inclusive no ponto de vista econômico, propondo uma controladoria praticada em um sentido reduzido.

Na perspectiva de que diversas ferramentas e instrumentos gerenciais são capazes de auxiliar a tomada de decisão, tornando processos mais eficazes e eficientes, as MPes poderiam, utilizando-se dos princípios da controladoria e aplicando conceitos de planejamento e controle, reduzir a própria mortalidade. (FERNANDES E GALVÃO, 2016)

Wahlmann (2003) abordou em seu trabalho que, através de uma amostra de quarenta MPes estudadas, mesmo os empreendedores que possuem formação na área administrativa, a gestão praticada não condiz com a julgada adequada pelas técnicas acadêmicas, sendo as falhas nas ações gerenciais praticadas e apontadas por ela: a) desconhecimento e desprezo da aplicabilidade dos conceitos de custos, b) falta de sistematização e organização das informações gerenciais, c) falta de visão estratégica e pro-atividade, d) falta de interesse em adquirir novos conhecimentos.

Por outro lado, Wahlmann (2003) defende que na falta do órgão da controladoria, cabe ao contador reverter a imagem dos serviços contábeis ofertados, buscando transmitir ao cliente serviços de qualidade e orientação a fim de inferir a cultura de uma estrutura de Sistema de Informação Gerencial, possibilitando ao gestor lidar com informações antes inexistentes.

De forma semelhante, Monteiro e Barbosa (2011) identificaram que em uma amostra de quarenta MPEs no Estado de Sergipe, a maioria dos proprietários desconhecia o tema e alegaram carência de instrumentos que os auxiliassem na gestão, demonstrando a necessidade de divulgação e aproximação entre os empresários e os profissionais da área. A aplicação de conceitos da controladoria em MPEs, segundo os autores, diminuiria a mortalidade dessas empresas, possibilitando ao empresário acesso às informações relevantes e tempestivas para a antecipação frente às adversidades do mercado.

Cohen e Santana (2013) utilizaram pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, e através de um estudo de caso em uma pequena empresa familiar de Ribeirão Preto – SP, identificaram o nível de controle interno e de gerenciamento da mesma, ofertando melhorias passíveis de serem efetivamente implantadas. Desta maneira identificaram a inexistência não só do órgão da controladoria, mas também de controles internos, ficando a empresa exposta a diversos riscos e inertes a mudanças no cenário econômico e a novas oportunidades.

Segundo as conclusões das autoras, devido a deficiência estrutural, a gestora financeira tem acúmulo de funções, sendo responsável pelo recebimento, pagamento e administração do dinheiro da empresa. Além disso, a contabilidade não reflete a realidade da empresa, abrindo brechas que possibilitam o desvio de dinheiro e fraudes, gerando um risco maior na continuidade do negócio e prejuízos a toda cadeia de relacionamento da empresa, tais como funcionários, proprietários, fornecedores e clientes.

Ao concluir as autoras sugerem melhorias que condizem com os princípios teóricos da controladoria, em que sua aplicabilidade seria viabilizada pelo fato de não trazer um ônus financeiro significativo, conforme descrito no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Sugestões de Melhorias

<b>PRINCIPIOS OPERACIONAIS</b>	<b>RISCO DE NÃO CONTINUIDADE DO NEGÓCIO</b>
Segregação de funções	Contratação de pessoal competente e de confiança
Mecanismos de monitoramento	Compartilhar conhecimentos
Sistemáticas de revisão	Contratar contabilidade confiável
Manual de rotinas e procedimentos	Planejamento compartilhado
Manual de conduta	Aquisição de sistema de informações integrado
Rodizio de funcionários e cargos	
Aquisição de sistema de informações integrado	
Sistema de autorização e aprovação	
<b>GERENCIAMENTO DA PRODUTIVIDADE</b>	<b>GERENCIAMENTO DE RISCOS DO NEGÓCIO</b>
Limitação de acesso à ativos e registros	Criação de indicadores do negócio para acompanhamento e criação de metas
Contagens físicas independentes	Exemplo de Indicador de vendas: "As vendas deverão crescer no valor da inflação."
Planejamento orçamentário	

Fonte: Adaptado de Cohen e Santana (2013)

Cardoso Junior e Cáceres (2015) reforçam que a Controladoria tem grande relevância na comunicação das diversas áreas das empresas, conduzindo toda informação gerada pelas ferramentas de análise ao nível gerencial de tomada de decisão, podendo interferir inclusive na estratégia de marketing e gerando resultados positivos para a empresa, atraindo investimento.

Para Souza (2010, p. 46) a implantação da Controladoria contribuiria com o aumento das receitas e da lucratividade, melhorando os processos de controle de custos e despesas, desenvolvendo competências aos funcionários e ampliando a visão estratégica dos gestores. Facilitando a ampliação de novos negócios, gerando valor à empresa e fidelização de novos clientes.

Fernandes e Galvão (2016) expressam em seu trabalho que, embora a Controladoria seja bem aceita entre as médias e as grandes empresas, há uma resistência na utilização em MPEs, ocorrida pelo desconhecimento administrativo. Porém, os autores recomendam a utilização da Controladoria de maneira menos onerosa financeiramente, contratando um profissional consultor ou mesmo aproveitando a experiência do contador.

Os autores afirmam ainda que a grande maioria das micro e pequenas empresas são geridas pelos próprios empresários, que por vezes não atentam para um controle rigoroso e que possa diferenciar custo de produção, despesas, lucratividade, liquidez, trabalhando e ofertando preços incompatíveis com o considerado adequado. Além disso, os proprietários ignoram também o princípio da entidade, misturando o patrimônio particular ao da empresa.

Segundo Andreolla (2015), as ferramentas de controle são imprescindíveis ao bom funcionamento da máquina empresarial, munindo o gestor de informações que possibilitam uma tomada de decisão mais objetiva e racional, solidificando a continuidade da entidade. O

autor relata a direção das empresas como análoga à pilotagem de um avião, onde sem o uso adequado de cada instrumento, não se chega ao desígnio.

No planejamento, se faz necessário uma estrutura organizada de processos possibilitando a direção e controle do negócio. A empresa necessita de uma base de dados fidedigna para obter informações relevantes no processo decisório (ANDREOLLA, 2015) e, nesse sentido, necessário se faz a implementação de controles, conforme descritos a seguir.

## **2.4 Controles Internos**

Com o intuito de que o processo de tomada de decisão possa seja utilizado de forma mais eficaz, com melhor aproveitamento e resultado é necessário o uso de metas, os objetivos a serem alcançados e depois as ações relevantes para quem tomará a decisão. Segundo Catelli (1999), o modelo de decisão, assim explanado, é tido como um processador de informações, tendo por função no processo de tomada de decisão apoiar o gestor na fase de escolha.

Segundo Catelli (1999), o processo de tomada de decisões precisa apresentar uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. De tal forma, as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial.

Diante das constatações das pesquisas abordadas até aqui, de que pequenos empresários e gestores dos seus negócios focam seus esforços na operacionalização e não dão a devida atenção ao controle necessário à boa condução do empreendimento, relevante se torna apresentar alguns dos controles internos relevantes às MPEs. Se adotados de forma efetiva, subsidiam a tomada de decisão consciente por parte dos gestores e melhoram os processos administrativos, garantindo mais tranquilidade na gestão empresarial.

Oliveira e Araújo (1999) definem os controles internos como sendo um conjunto coordenado de métodos e ações adotadas pela empresa, que visa proteger o patrimônio, conferir veracidade a registros contábeis, garantir a eficiência operacional. Esses controles dividem-se em: contábeis, que relacionam com a proteção do patrimônio e fidedignidade dos registros contábeis e administrativos, que relacionam à estrutura organizacional e todos os métodos vinculados, a fim de geral eficiência operacional.

Particularmente no contexto desta pesquisa, os mecanismos de controle elencados a seguir são considerados fundamentais para este pesquisador, no contexto apresentado para as MPEs.

### 2.4.1 Controle de contas a pagar

Os empreendedores, muitas vezes, não possuem um controle do seu endividamento, tornando impossível o planejamento orçamentário. Um controle de contas a pagar é essencial ao planejamento.

Os sistemas informatizados facilitam a manutenção do controle de despesas que resulta em saída de caixa, dando suporte no controle orçamentário a curto e médio prazo. Uma simples tabela em planilha eletrônica, se bem elaborada e atualizada, pode ser uma opção satisfatória e não onerosa que atende às micro e pequenas empresas.

De acordo com o SEBRAE (2018) os benefícios de se ter um controle de contas a pagar são: identificar todas as obrigações a pagar; priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira; verificar as obrigações contratadas e não pagas; não permitir a perda de prazo, na forma que implique no pagamento de multa e juros; fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa e conciliação com os saldos contábeis.

Segue abaixo tabela sugerida pelo Sebrae Amapá:

Tabela 2: Controle de contas a pagar

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					PAGAMENTO				
Data	Cliente	Documento	Venc.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Obs.
31/08	Conta de luz	NF.008	01/09	800,00	01/09	800,00	-	-	-
01/09	Armazém Bicudo	Duplicata 003	15/09	1.200,00	15/09	1.200,00	-	-	-
01/09	Armazém Bigode Grande	Duplicata 009	18/09	1.500,00	18/09	1.500,00	-	-	-
02/09	Armazém Bicho do mato	Duplicata 012	20/09	890,00	20/09	890,00	-	-	-
03/09	Armazém Bicudo	Duplicata 026	25/09	1.100,00	27/09	1.220,00	-	110,00	-
04/09	Armazém Boca Louca	Duplicata 030	28/09	720,00	28/09	720,00	-	-	-
04/09	Folha	Folha 09/2014	05/10	4.800,00	03/10	4.800,00	-	-	-
TOTAL NO MÊS				11.010,00		6.330,00	-	110,00	-

Fonte: SEBRAE (2018)

### 2.4.2 Controle de contas a receber

Assim como o controle de contas a pagar, o controle de recebíveis tem importante papel decisório, através dele o gestor poderá visualizar qual a melhor maneira de conceder crédito a seus clientes, conhecendo o perfil de seu cliente, a representatividade de cada um no faturamento total da empresa, gerando o benefício de saber o montante a receber no futuro, além de dar respaldo sobre o equilíbrio das saídas e entradas de caixa. (SEBRAE 2018)



Um bom controle de vendas a prazo permite visualizar a data e os valores a receber, os juros recebidos e os descontos concedidos, facilitando a identificação dos principais clientes e a situação de regularidade dos clientes, viabilizando elaborar um planejamento de cobrança. Do mesmo modo, proporciona dados para elaboração do fluxo de caixa. (SEBRAE 2018)

#### 2.4.3 Controle de estoque

O controle de estoque evita acúmulo ou falta de produtos, o que otimiza o processo de vendas e fluxo operacional, evitando que a empresa perca dinheiro, seja por não efetuar uma venda ou por deixar “dinheiro parado” mantendo um estoque desnecessário. Outro benefício é que com um controle de estoque efetivo o espaço físico da empresa não se sobrecarrega, não onerando os custos de armazenagem. (ANDREOLLA, 2015)

O controle físico e financeiro de estoque tem como objetivo básico informar a quantidade disponível de cada item existente na empresa, seja matéria-prima, seja mercadoria, e seu respectivo valor monetário. (SEBRAE, 2018)

#### 2.4.4 Controle de caixa

Com o intuito de se cumprir o exposto se faz necessário conceituar elementos o planejamento do fluxo de caixa engloba, ou seja, aquilo que é o caixa.

Quando se trata acerca do ativo da empresa, tem-se que ele é constituído por diversas contas, podendo variar de acordo com as suas características. Contudo, um elemento fixo em todo e qualquer ativo é o caixa, uma vez que é essencialmente necessário. Entradas e saídas de caixa “são eventos fundamentais nos quais se supões que os investidores apoiem suas decisões.” (HENDRIKSEN, BREDA 1999, p. 174).

De modos, os recursos presentes no caixa apresentam um fluxo de acordo com suas atividades, por conseguinte, quaisquer decisões, podem trazer, direta ou indiretamente alterações no saldo de caixa. Esse movimento de entra e as é chamado de fluxo de caixa, podendo também ser observado pelo fluxo de saldos.

Segundo Zdanowciz (2004, p. 23): “[...] o instrumento utilizado com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá escassez de caixa [...]”.

Em meio a tal cenário Neto & Silva (1997) elencam o fluxo de caixa como um instrumento que permite o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma

empresa, sendo, em nível gerencial, indispensável em todo o processo de tomada de decisões financeiras.

#### 2.4.5 Controle de custo

Vários conceitos básicos utilizados na Contabilidade de Custos se sagram aplicáveis às empresas, oscilando dentre os conceitos antigos quanto os mais modernos. Sá (1995), conceitua custos como aquilo que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade. Segundo Leone (1997), os custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma instituição para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos. Martins (1992), refere-se ao tema como o gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. Custo muitas vezes pode ser considerado como gasto, contudo, é reconhecido como um custo, no momento da utilização de bens e serviços, para fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Dessa maneira, o controle de custos tem como objetivo analisar e mapear os custos de toda a cadeia de produção sendo esse um fator importante, tanto para auxiliar o gestor com a tomada de decisões acerca de determinada situação, quanto de forma analítica atuando de modo a expor o cerne do meio mercantil (CATELLI, 1999).

#### 2.4.6 Sistema informatizado

Dentre os impactos de maior produtividade presentes na forma de organização das empresas tem-se a TI (tecnologia da informação), uma vez que tende a proporcionar uma mudança no trabalho das pessoas, maior produtividade em seus grupos, a organização se moldura melhor e a empresa consegue se ressaltar no mercado. Nesse sentido Sperb e Neto (2014) afirmam que:

Os sistemas de informações (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.

Contudo, empresas em geral, não apresentam um sistema informatizado, a maior parte dos seus serviços e informações são armazenados e controlados por papéis, ou de outras formas rudimentares. Porém, conforme Castanhera Beraldi e Escrivão Filho (2000) “o custo cada vez menor dos computadores e a onda de gestão integrada por software parecem

incentivar cada vez mais o pequeno empresário a investir pesado nesse setor em busca de melhor desempenho da empresa com relação aos concorrentes”.

Por conseguinte, um sistema informatizado apresenta inúmeras vantagens para a empresa, como o ganho de tempo, organização das atividades, facilidade em encontrar as informações, estatísticas, relatórios, controle financeiro, previsões entre outros. Entretanto, Silva (1997 apud Prates e Ospina, 2004) alegam que as pequenas empresas são muito sensíveis a preço, ou seja, microempresas em geral, não utilizam um sistema por ele ter um preço muito elevado, como reiteram ainda os autores “a informática representa para o pequeno empresário os trinômios bons, simples e baratos”.

Assim apresentados os controles internos que interessaram a este pesquisador, se faz necessário a demonstração do critério metodológico adotado em sua pesquisa, para a obtenção de respostas ao problema proposto.

### **3 METODOLOGIA**

Para Santos (2004, p.61) “o trabalho de pesquisa visando à construção do conhecimento desenvolve-se por etapas, que se constituem num método, num caminho do processo [...] que requer boas doses de trabalho intelectual e braçal”.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa apresenta características descritivas, onde o pesquisador identifica, registra, analisa e interpreta os dados obtidos, através de procedimentos padrões que garantem a não interferência do mesmo nos resultados. (BARROS E LEHFELD, 2007)

Em harmonia com os objetivos propostos, buscou-se a abordagem qualitativa. Por conceito Pesquisa Qualitativa enfatiza as especificidades de um problema em termos de sua origem e da sua razão de ser, faz uma relação ativa entre o mundo real e o sujeito, isto é, uma conexão entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não consegue ser traduzida em números. Não necessita o uso de métodos e técnicas estatísticas, o espaço natural é a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador é a ferramenta chave, os pesquisadores possuem uma tendência de analisar seus dados indutivamente. (LAKATOS e MARCONI, 2003)

Elencado dentre os procedimentos técnicos adotados em pesquisas científicas (YIN, 2001), o Estudo de Caso Múltiplo foi o escolhido para levar a termo este trabalho. Silva e

Menezes (2005, p. 22) definem a necessidade da adoção desse procedimento "quando a pesquisa envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Escolhido como ferramenta para a coleta de dados primários, o questionário estruturado (LAKATOS e MARCONI, 2003) possui questões que tratam os controles gerenciais básicos, expondo a sua real situação do controle interno do empreendimento, se ele apresenta os elementos essenciais ou mesmo se os gestores têm ciência acerca dos mesmos. Foram utilizadas questões objetivas com finalidade de delimitar e facilitar a compreensão do assunto pelo entrevistado, bem como estabelecer um padrão para as respostas com vistas a facilitar a posterior análise dos dados obtidos.

A validação do questionário foi realizada com a sua aplicação preliminar, em entrevista realizada com três gestores de MPEs, detectando-se a necessidade de algumas modificações em questões inicialmente apresentadas e a inclusão de novas.

Após as adequações e visando a comparação posterior com os resultados, os tópicos foram reexaminados pelo investigador e, tendo como premissas básicas as respostas ideais para as perguntas, conforme o referencial teórico abordado, o questionário foi aplicado a todos os previamente selecionados. Dessa forma, buscou-se traçar um paralelo entre um modelo ideal de controle e o quão distante se encontra da realidade das MPEs.

O questionário estruturado foi disponibilizado aos respondentes e aplicado com a presença do pesquisador. Foram inicialmente explanadas as temáticas, de forma que houvesse um entendimento prévio e uma melhor qualidade das respostas, no pressuposto de que muitos empreendedores não possuem conhecimento prévio dos conceitos apresentados.

A pesquisa foi realizada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, município interiorano, referência econômica de sua região, bem como um de seus polos educacionais. Sua população, conforme a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, é estimada em 683.247 habitantes, sendo a segunda cidade mais populosa do Estado. (IBGE, 2018)

A pesquisa volta os olhos para 20 (vinte) Micro e Pequenas empresas do setor comercial, escolhidas devido à facilidade de acesso do pesquisador à amostra e o baixo custo do alcance, estando em consonância com a proposta da pesquisa e objetivos traçados. As empresas escolhidas estão de 2 a 32 anos no mercado, com faturamento bruto anual entre R\$ 55.000,00 (cinquenta e cinco mil reais) e R\$ 2.812.000,00 (dois milhões oitocentos e doze mil reais).

Quanto às limitações, necessário observar que, apesar do estudo de caso promover novas descobertas, evidenciando os diversos aspectos de um problema, o procedimento apresenta limitações, não possibilitando a generalização dos resultados obtidos, sendo possível que as MPEs escolhidas como amostra sejam atípicas e não transcrevam a realidade da maioria. (VENTURA, 2007)

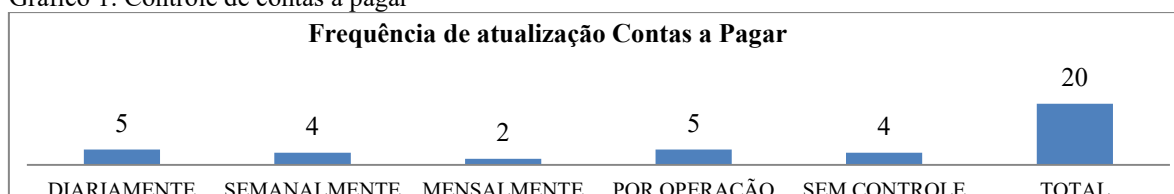
A seguir são apresentados os dados da pesquisa e as correspondentes análises.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi aplicado aos gestores das MPEs selecionadas e, sempre que praticável, o pesquisador buscou evidências que corroborassem as respostas obtidas. Registrou-se que, na maioria dos casos, os responsáveis pela execução das rotinas de controle são funcionários e os responsáveis pelo acompanhamento são os sócios-administradores: 60% dos administradores alegaram não estarem acompanhando com o rigor que gostariam.

A respeito do controle de contas a pagar, todas as empresas possuíam conhecimento da rotina e confirmaram sua existência, mesmo que parcialmente. Porém, 20% (vinte por cento) dos entrevistados disseram não possuir nenhuma planilha ou método organizacional que garantisse o controle. Quando questionado sobre a frequência em que os dados eram atualizados nas planilhas eletrônicas ou sistemas informatizados, encontramos:

Gráfico 1: Controle de contas a pagar

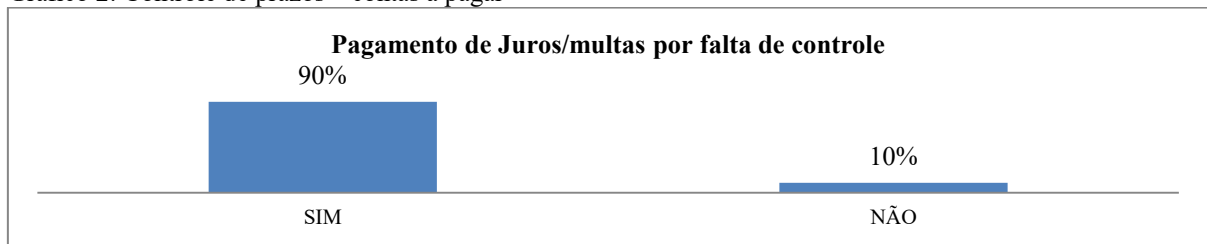


Fonte: Dados desta Pesquisa.

A falta de ferramentas de controle dos prazos de pagamentos, ocasiona ônus de multas e juros, além de embaraços no relacionamento com fornecedores. Além disso, 25% (vinte e cinco por cento) não mantêm os comprovantes de pagamentos arquivados ou digitalizados, impossibilitando manter um histórico de boletos pagos.

Perguntados se houve pagamento de juros e multas por falta do controle dos prazos dos vencimentos das obrigações, 90% dos entrevistados disseram já terem pagado acréscimos, por falta de pagamento tempestivo, mesmo tendo o dinheiro disponível para pagamento em dia.

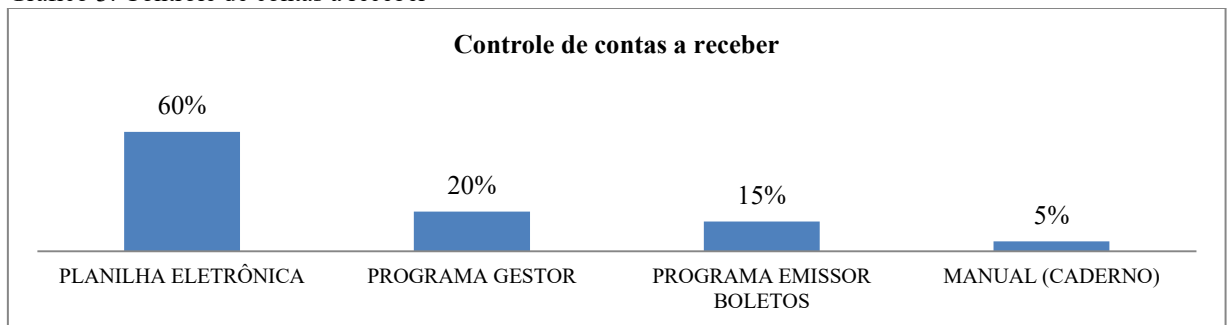
Gráfico 2: Controle de prazos – contas a pagar



Fonte: Dados desta Pesquisa.

De forma semelhante, foi percebido que o controle de contas a receber, na maioria dos casos, era falho ou sua existência era parcial. Em 15% dos casos, a única ferramenta atuando era a de emissão de boletos, oferecida pelo banco. Mesmo todos atribuindo nota máxima a importância do controle de contas a receber, apenas 35% conheciam, com maior grau de certeza, o fluxo de recebimento. Em nenhuma empresa havia um setor exclusivo para cobranças.

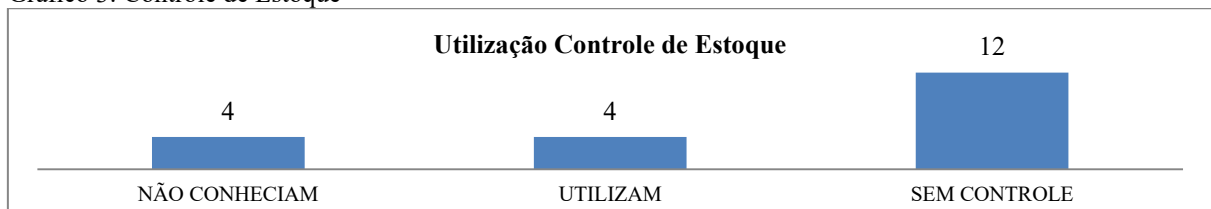
Gráfico 3: Controle de contas a receber



Fonte: Dados desta Pesquisa.

Relativo ao controle de estoques, 20% das MPEs não possuíam conhecimento sobre a rotina e apenas outros 20% utilizavam mecanismo de controle, gerando resultados satisfatórios. Apesar de 60% das empresas deterem conhecimento do controle, no entanto, constatou-se que não existia acompanhamento constante das ferramentas e não se podia confiar nos dados constantes no sistema.

Gráfico 3: Controle de Estoque



Fonte: Dados desta Pesquisa.

Essa situação dificulta a reposição do estoque, resultando em perda de venda, que resulta em perda de receita. Também foi percebido casos em que o acesso ao estoque não era controlado, o que pode facilitar uma perda de estoque por furto.

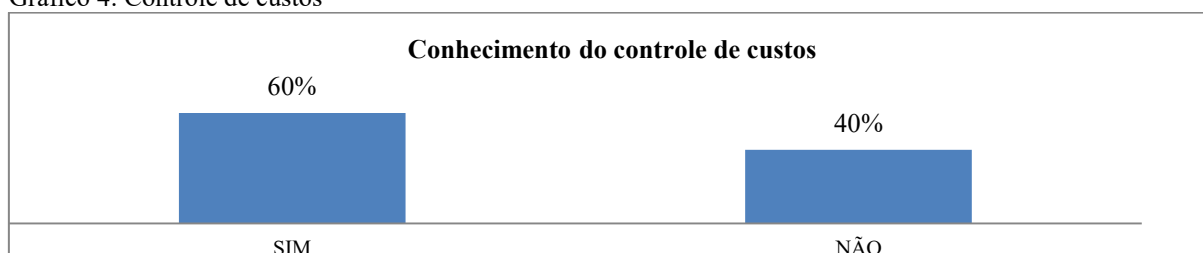
Sobre o controle de caixa, apenas 5% não mantinha qualquer tipo de vigilância, os demais mantinham diariamente boletim de caixa preenchidos por funcionário. Porém, somente 50% tinham acompanhamento do sócio/administrador. Outro fato notado foi a falta de uma política de sangria de caixa, deixando-o vulnerável com altas quantias.

Em Micro e Pequenas Empresas é comum o acúmulo de funções em alguns funcionários, fator alarmante quando associado a um baixo controle interno. Situações semelhantes foram confirmadas nas MPEs analisadas, em que, no mesmo funcionário eram concentradas as atribuições de recebimento, pagamento, autorização e conferência do caixa.

A segregação de função é importante para dificultar subtrações indesejadas às empresas, esse controle interno consiste na separação estratégica das responsabilidades de atividades-chaves de autorização e execução.

Por último, foi indagado sobre a política de controles de custo adotada: 40% dos entrevistados não conheciam a rotina mas, entretanto, demonstraram interesse de saber mais a respeito.

Gráfico 4: Controle de custos



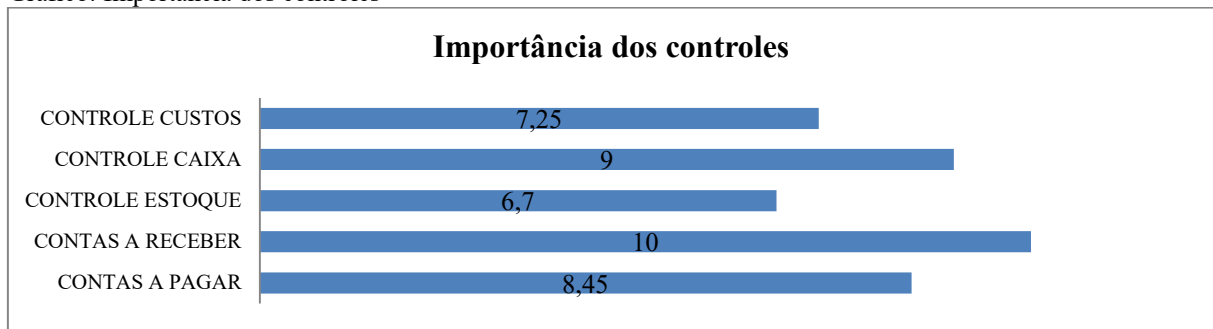
Fonte: Dados desta Pesquisa.

Os resultados obtidos mostraram que 60% das empresas não conheciam o ponto de equilíbrio do preço dos produtos, fato que não permite o conhecimento da margem de lucro e não embasa o comerciante na viabilização de pedidos de descontos.

A atualização dos preços, em 30% dos casos, seguia uma tabela sugerida pelo fabricante, 15% consultavam os principais concorrentes, 55% atualizavam mensalmente de acordo com o preço de compra.

Quando indagados a importância de cada rotina, de acordo com os interrogados, em um escala de 0 a 10 (zero a dez), obtivemos o resultado abaixo:

Gráfico: Importância dos controles



Fonte: Dados desta Pesquisa.

Esses dados se justificam pelo desconhecimento de controles importantes como o controle de estoque e o controle de custos, que se aplicados corretamente, potencializariam as receitas e o lucro.

## 5 CONCLUSÕES

Em resolução ao problema de pesquisa, dentre as ferramentas de controle expostas, concluiu-se que as empresas destacadas utilizam de forma parcial os controles apresentados, existindo na amostra empresas que sequer conheciam algumas rotinas, tais como controle de custos e controle de estoque.

Em maior grau, verificou-se a existência do controle de caixa, porém com falta acompanhamento, e o controle do contas a receber, também com deficiências. Tais controles estão presentes em todas as empresas, juntamente com o controle de contas a pagar.

Com maior criticidade estão os controles de estoque e de custo: foi encontrado na amostragem considerável parcela que desconheciam e/ou não utilizavam esses controles.

Apesar da longevidade observada na amostra, em contraste com as deficiências registradas nos controles internos, é razoável inferir que, caso aplicassem de modo efetivo as rotinas de controles recomendadas pelo referencial teórico adotado nesta pesquisa, poderiam as empresas apresentar maior crescimento, lucratividade e menor desperdício, devido ao ganho de informações cruciais à tomada de decisão. A partir do momento que os gestores notem a importância de se valer do conhecimento gerado pelas ferramentas gerenciais e seu reflexo na lucratividade, a tendência é que os mesmos, sucessivamente, aprimorem a gestão, trazendo à luz outros mecanismos que remedeiam a otimização gerencial.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a amplitude da Controladoria, há evidências na literatura que a aplicação plena dos conceitos seria viável apenas em empresas maiores. Porém, as Micros e Pequenas empresas podem se beneficiar com a utilização de ferramentas e controles compatíveis com o seu porte, de forma pouco onerosa, contribuindo com a sua continuidade e crescimento, sendo a falta de controle e acompanhamento gerencial fator determinante na mortalidade das entidades.

O presente trabalho buscou demonstrar a importância da Controladoria para a eficiência e eficácia do processo de gestão, auxiliando na tomada de decisão, conferindo fluidez no planejamento estratégico das empresas.

A partir da análise dos dados da pesquisa, foi confirmado o fato de que as MPEs da amostra, em sua maioria, não desfrutam dos benefícios oferecidos pela Controladoria, já que os resultados obtidos apontam para a inexistência de controles plenos e executados de forma sistemática: foi constatado que uma grande proporção das empresas analisadas desconhece ou não utilizam ferramentas básicas que possibilitam respostas a questões cruciais tais como endividamento, fluxo de recebimento, composição do preço do produto vendido, suficiência de estoque, etc.

Desta forma, sugere-se que os gestores das MPEs busquem conhecimento das rotinas de controles, utilizando-se do auxílio de profissional da área contábil, aproveitando o conhecimento do contador não somente para a operacionalização costumeira da contabilidade mas, principalmente, para assessoria na tomada de decisão.

Aplicando os fundamentos da Controladoria se consegue um aperfeiçoamento generalizado, de forma a aumentar o conhecimento do negócio e, conseqüentemente, a lucratividade, gerando empregos e garantindo a continuidade da entidade.

Para trabalhos futuros sugere-se o estudo de caso de empresas antes e pós-implantação de rotinas de controles, observando o respectivo impacto econômico-financeiro. Considerando que as empresas que desconheciam algumas rotinas demonstraram interesse nas técnicas a elas apresentadas, acredita-se não haver dificuldade em tal acompanhamento. É sugerido também a aplicação de estudo de caso utilizando outras ferramentas de controle e avaliação de desempenho das MPEs.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLLA, Nadir. **Ferramentas de gestão financeira para pequenas e médias empresas**. Curitiba: Juruá, 2015.

OLIVEIRA, Marcelle Colares de ; ARAUJO, Aneide Oliveira. Cultura organizacional e controladoria no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ccg-03.pdf>> Acesso em: 20 out. 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO - BNDES. **Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias**. Circular nº 34. 2011. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)> Acesso em: 25 out. 2015.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BERALDI, Lairce Castanhera; FILHO, Edmundo Escrivão; Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **REVISTA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, Brasília: jan./abr., 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/263/230>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **GESTÃO E REGIONALIDADE**, São Caetano do Sul - SP, vol. 25, n. 74, p. 61-78, mai-ago. 2009.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dez. 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; alteram dispositivos das Leis n.ºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n.º 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n.º 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n.ºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

CARDOSO JUNIOR, Elcio Assis; CÁCERES, Fernando Souza. A importância da controladoria para o desenvolvimento dos negócios e das marcas. **REVISTA INTERFACES: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**, Suzano, vol. 7, n. 5, p. 59-65, junho. 2015.

CATELLI, A., PEREIRA, C. A. e VASCONCELOS, M. T. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. IN: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALHEIRO, Rafael Todescato; HUPPES, Cristiane Mallmann; KREMER, Andréia Maria. Aplicação das IFRS para pequenas e médias empresas na perspectiva dos prestadores de serviços contábeis. **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, vol.9, n.2, p.59-77, mai./ago. 2017.

COHEN, Amanda Noronha; SANTANA, Alessandra Silva Camargo. Controladoria em pequenas empresas: um estudo de caso aplicado a uma empresa na região de ribeirão preto **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, vol.1, n.1, p.1-19, jan./jun. 2013.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC PME (R1) – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=79>>. Acesso em: 22 out. 2018

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier, 2008.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA – RTA**, Campo Limpo Paulista, vol. 5, n. 1, p. 3-16, jan-abr. 2016.

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 E AMAZÔNIA**, Sinop - MT, vol. 6, n. 1, p. 75-91, jan/dez. 2013.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. FGV-EAESP, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2016.

HENDRIKSEN, Eldon S., BREDÁ, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 1ed. São Paulo. Atlas, 1999 p. 173-192.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População estimada [2018]**. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>>. Acesso em: 25 out. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONE. G.G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBERGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. **REVISTA DE CONTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES – FEA-RP/USP**, São Paulo, vol. 4, n. 10, p. 106-126, set-dez. 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 3º Edição, São Paulo, Atlas 1992.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**, Campo Limpo Paulista, vol. 5, n. 2, p. 38-59, mai-ago. 2011.

NASCIMENTO, Auster M., REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster M., REGINATO, Luciane. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, A. A. SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, L. M.; JÚNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio; Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: abr./jun., 2004. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000200002&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000200002&lang=pt)>. Acesso em: 03 dez. 2015.

SÁ, Antônio Lopes de. Custo da qualidade total. **IOB temática contábil e balanços**. São Paulo, n 2. p 12-16, 1995.

SANTOS, Franklin. **Controladoria**. Recife: AGBOOK, 2012.

SANTOS, Antonio R.. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 25 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: mei - me - epp**. Santa Catarina. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 25 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Expectativa para 2016**. São Paulo. 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/6cc75fc92e2333377b2a6f898cb41a34/\\$File/5983.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6cc75fc92e2333377b2a6f898cb41a34/$File/5983.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **O fim da crise econômica**. São Paulo. 2016. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3d1b0ea53fe1eb34b30757f032c9d8d6/\\$File/7203.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3d1b0ea53fe1eb34b30757f032c9d8d6/$File/7203.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Controle de contas a pagar**. Macapá. 2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/control-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Controle de contas a receber**. Macapá. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/control-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Controle de estoques**. São Paulo. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-o-control-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, L.C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1. ed. (2008), 2.reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

SPERB, Chaiana Christine; NETO, Hercio Menegotto Ferraro. **A importância dos sistemas de informação na gestão de empresas**. Recife, 2014. Disponível em: <[http://www.cin.ufpe.br/~dmrac/introducao%20a%20s.informacao/artigo\\_f8z5k8g.pdf](http://www.cin.ufpe.br/~dmrac/introducao%20a%20s.informacao/artigo_f8z5k8g.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **REVISTA SOCERJ**, Rio de Janeiro, p. 383-386, set-out. 2007.

WAHLMAN, Gabriela Christina. **Um estudo Exploratório sobre a atividade de controladoria nas Microempresas na cidade de Ubatuba**. São Paulo. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fucap. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZDANAWOICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. Ed Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.