

## A CONTROLADORIA NAS PEQUENAS EMPRESAS E MICROEMPRESAS

José Marcelo Fraga Rios<sup>1</sup>

Humberto Gomes Pereira<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar que a Controladoria pode ser implantada nas pequenas empresas. Pesquisando percebe-se que a literatura relacionada à Controladoria não aborda as questões relacionadas à implantação da controladoria e sua gestão nas pequenas empresas.

Tem-se visto que a maioria das pequenas empresas é fechada logo nos dois primeiros anos de seu funcionamento, e um dos fatores que contribuem para isso é a falta de informação do gestor para direcionar a empresa. Pretende-se avaliar a implantação da Controladoria, as vantagens e demonstrar as fases da implantação.

Desta forma pergunta-se: Qual a vantagem e a possibilidade da implantação da Controladoria nas pequenas empresas?

Acredita-se que implantando a Controladoria, havendo um controle das informações e criando um planejamento, as pequenas empresas podem sobreviver, desenvolver com eficácia e obter lucro.

**PALAVRAS-CHAVE:** controladoria; pequenas empresas; gestão.

---

<sup>1</sup> Pós-graduando MBA em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria – E-mail: mfragarios@gmail.com

<sup>2</sup> Professor da Pós-graduação MBA em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria – E-mail: hgperreira2@gmail.com

## ABSTRACT

The aim of this work is to demonstrate that the Comptroller can be deployed in small businesses. Researching realizes that the literature related to the Comptroller does not address issues related to the deployment of the Comptroller and its management in small businesses.

It has been seen that most small businesses are closed in the first two years of its operation, and one of the factors contributing to this is the lack of information of the Manager to direct the company. It is intended to assess the implementation of the Comptroller, the advantages and demonstrate the phases of deployment.

Thus the question is: what is the advantage and the possibility of deploying of Comptrollership in small businesses?

It is believed that deploying the Comptroller, with a control of information and creating a planning, small businesses can survive, develop with efficiency and profit.

KEY-WORDS: Comptroller; small businesses; management

## INTRODUÇÃO

O trabalho ora apresentado é fruto de uma pesquisa intensa e de uma preocupação com a grande mola impulsora da economia do país, as micro e pequenas empresas e a possibilidade de implantação da Controladoria.

De acordo com Gil (1999, p. 26) “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”

Para completar o conceito de pesquisa Gil define:

“Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”.  
(GIL, 1999, p.42).

Para Gil (2002, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A abordagem utilizada é qualitativa, pois se propicia pelo emprego de fontes de conhecimentos existentes para a elaboração do trabalho de pesquisa e não pela utilização de instrumentos estatísticos na análise de dados.

Segundo Richardson:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999, p.80).

O objetivo da pesquisa é baseado em estudos exploratórios, pois serão investigados os dados coletados por diversos autores, todos baseados em teorias concretas e estudos descritivos para se chegar à conclusão pretendida.

Dados de pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2014), informam que as pequenas e microempresas são 27% do PIB brasileiro. Somente no setor de comércio esse percentual sobe para mais de 53%. Os dados coletados para este trabalho foram retirados do site do Sebrae e livros referenciais sobre Controladoria.

Pretendemos demonstrar que a aplicação da Controladoria pode ser um diferencial na vida das micro e pequenas empresas e que ela pode ser uma ferramenta de controle de apoio para que elas tenham um desempenho muito mais satisfatório.

Afinal, toda empresa visa lucro e sendo bem assessorada com controles padronizados e um sistema eficaz que gera as informações necessárias para o seu direcionamento, ela pode crescer tanto quanto uma empresa grande com boa estrutura e resultar em lucro.

Dessa forma pergunta se seria possível a implantação da Controladoria nas pequenas empresas.

A definição de micro e pequena empresa foi retirada do texto sobre a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (2006). Essa lei foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Ela foi concebida com ampla participação da sociedade civil, entidades empresariais, Poder Legislativo e Poder Executivo passando por várias alterações, mas sempre com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.

Além disto, a Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

A Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual.

A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes

valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicional de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.

A Lei Geral também criou o microempreendedor individual, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. De acordo com dados do Sebrae (2014), no ano de 1985, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas para avaliar a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira, com a mesma metodologia utilizada anteriormente. Em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%.

Em valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época.

Os valores foram apurados até 2011 para manter a mesma forma de cálculo considerando os dados do IBGE disponíveis sobre os pequenos negócios. A apuração foi feita com a soma das riquezas geradas por empresas de todos os portes nos setores de Comércio, Indústria, Serviços e Agroindústria – exceto o setor público e as intermediações financeiras, uma vez que não há micro e pequenas empresas nestes setores.

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da

Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Segundo levantamento do Sebrae (2014), os pequenos negócios empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira. Os principais motivos para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios (em especial após a criação do Supersimples que reduziu os impostos e unificou oito tributos em um único boleto), o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média.

Também tem contribuído para aumento das micro e pequenas empresas a crise interna em que o país se encontra. Com o aumento das demissões, surgem novos empreendimentos a cada dia.

Pequenos negócios na economia brasileira:

- 27% do PIB
- 52% dos empregos com carteira assinada
- 40% dos salários pagos
- 8,9 milhões de micro e pequenas empresas

“A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o *primeiro* como *ramo do conhecimento*, responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o *segundo* como *órgão administrativo* respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistema de informações.”  
(CATELLI, 2001, p.344)

“Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.” (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p.5)

A Controladoria do ponto de vista do ramo do conhecimento alia as bases teóricas e conceituais ao sistema de informações para criar o modelo de gestão que será o responsável pela tomada de decisão dos gestores devendo obedecer às premissas básicas:

- toda empresa é constituída sobre o pressuposto da continuidade;
- a empresa é um sistema em constante interação com o seu ambiente;
- o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial;
- o resultado econômico é a base para a tomada de decisões;
- o Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores – será a carta magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- as atividades empresariais são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- as informações requeridas pelos Gestores são devidamente registradas e suportadas por sistemas de informações.

Nas grandes empresas percebe-se a Controladoria como uma área independente da Contabilidade onde a organização dos dados e informações, o processamento, e a divulgação dos resultados para os tomadores de decisão são realizados para assessorar em busca de uma melhora quantitativa e qualitativa.

Este profissional pode ser da área administrativa, financeira ou contábil e a sua responsabilidade e remuneração dependerá basicamente do setor e do porte da empresa. Nas grandes empresas ele tem nomenclatura de *finance controller*, *corporative controller*, *planing controller*, *sênior controller*, *controller* para unidades de negócios, diretor ou gerente de Controladoria.

A sua função básica é monitorar o plano de ação da empresa e os sistemas de informações gerenciais fazendo a avaliação coordenada de todos os gestores com foco no desempenho global e setorial. Dar apoio aos demais gestores, mas sem o compromisso de obtenção dos resultados, pois cada gestor é o responsável da sua área. É o responsável pela tomada de decisões de sua área.

O profissional deve ter alguns princípios e características como:

- Iniciativa para antecipar fatos na economia global, e fornecer essas informações aos seus gestores e respectivos setores que necessitem tais alterações;
- Comunicação: fornecimento de informações às áreas com linguagem simples, direta e objetiva sem dar margem para duplas interpretações;
- Síntese: deve traduzir fatos em índices, usando sempre a comparação entre o resultado realizado e o planejado, além de comparativos externos;
- Visão: analisar o desempenho e os resultados com ações focadas no futuro;
- Oportunidade: fornecer informações aos gestores em tempo hábil para que possam agir corrigindo ou adaptando-se às novas variáveis externas;
- Conselheiro: assumir o papel de consultor na busca de soluções para os problemas e nunca a de crítico.

O papel da Controladoria é otimizar os resultados econômicos baseado no modelo de gestão. A Controladoria tem um peso grande no processo decisório e essas decisões são influenciadas pela atuação da Controladoria. As informações de planejamento e controle exigem um sistema de informações que suportem essas decisões. Cabe a ela assessorar as demais áreas da empresa concentrando as informações neste sistema para que os gestores possam ter conhecimento e adotar as medidas necessárias para a otimização e facilitação do processo decisório.



Assim a figura do Controller é a mais importante neste processo, pois ele deve assessorar o principal executivo e os demais gestores, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, ele é o responsável por desenvolver um modelo de planejamento com dados baseados no sistema de informação e integrado para as devidas análises.

O sistema de controles internos é um dos importantes elementos para a gestão financeira e um instrumento imprescindível para a gestão empresarial como um todo.

Nesse sentido, controles internos podem ser entendidos como o conjunto de normas e procedimentos existentes na empresa que envolve recursos financeiros, físicos e humanos.

O controle interno torna-se fundamental no alcance dos objetivos da empresa, pois de nada adianta planejar e dirigir uma organização sem que haja um controle eficaz e eficiente de todos os processos internos. A partir dele, é que a empresa poderá identificar falhas no andamento das atividades, para que possam ser sanadas a tempo.

Podem-se citar como exemplo de controle interno os pagamentos e recebimentos utilizando a pasta sanfonada. Percebe-se que esse método ainda é bastante utilizado pelas micro e pequenas empresas.

O processo de gestão inicia-se com o planejamento estabelecendo o que se deseja controlar e os meios para executá-lo, definindo políticas e diretrizes para a organização e direção das atividades a serem controladas. Depois, passa pela avaliação e análise dos resultados e, por fim, pela tomada de ações corretivas dos desvios observados entre o previsto e o realizado.

Muito se fala sobre a importância de controles internos e sistemas contábeis dentro de uma organização.

O controle interno faz parte de um processo gerencial completo, que contempla as compras, vendas, faturamento, estando ligado às atividades operacionais, fundamentais para a operação de um negócio.

Estes controles são de função gerencial, importantíssimo para o sucesso de um empreendimento. A gerência deve saber que um planejamento estratégico ou uma coordenação não assegura totalmente os objetivos pretendidos ou metas a serem cumpridas. Trata-se de um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais. Quando implantados, são capazes de indicar as deficiências que impedem o alcance desses objetivos.

Aderir um controle de vendas permite que o empresário possa ter previsões de receitas e como consequência programar as compras da empresa. Se houver um controle bem estruturado, fica mais fácil acompanhar o comportamento mensal das vendas, as variações sazonais e o tempo médio cedido para pagamentos realizados a prazo.

Esse controle permite que o empresário distribua melhor suas compras para os próximos meses baseando nas previsões de vendas e nos compromissos firmados. Além disso, também permite determinar o prazo médio das compras.

Esse controle tem como principal objetivo acompanhar a evolução dos gastos mensais de cada item de despesa. Assim, o empresário pode tomar medidas para conter os gastos que vem crescendo sem justificativa. O controle de despesas é indispensável à elaboração do cálculo dos custos e do preço de venda de um serviço, mercadoria ou produto. O conselho do Sebrae é extrair os valores gastos com pessoal, encargos sociais e retiradas pró-labore da folha de pagamento. Deve-se ficar atento com o pagamento de horas extras e qualquer outra despesa com pessoal que não entre em folha. Tudo deve ser registrado.

Para fazer esse controle, a empresa pode utilizar um software que oferece soluções para controle de estoque como entrada e/ou saída e transferências de mercadoria, inventário contábil, contagem de mercadorias e relatórios que auxiliam o empresário na tomada de decisão e a visualizar os produtos em estoque com mais ou menos saída, acompanhando todos os dias a movimentação do que acontece no estoque da loja.

|que procura otimizar as relações recursos-operação- produtos/serviços, considerando as variáveis do ambiente externo e interno que impactam as atividades da empresa em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais”. (CATELLI, 2001, p.57)

“O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para obtenção dos resultados desejados.” (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p.104)

O significado de gestão é administrar ou gerir. A gestão indefere ao porte ou objetivo da empresa, ou seja, toda empresa necessita ser gerida para obtenção de resultados.

As instituições podem ser públicas, privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos. A gestão administrativa além da técnica de administrar, ainda se utiliza de outros ramos como o direito, a contabilidade, economia, psicologia, matemática e estatística a sociologia, a informática entre outras.

A gestão surgiu quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

As funções do gestor são em princípio fixar as metas a alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.

A gestão pode ser eficaz se houver uma interação com modelos de gestão, o processo de gestão e sistemas de informações da empresa.

“O modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão que é traduzido na empresa dentro de um processo orientado que permita a ordenação de sua administração para o fluxo de processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos denominado de processo de gestão. Este tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivo explicitados na declaração de visão empresarial” (PADOVEZE, 2012, p.27)

“O modelo de gestão, que de forma explícita ou não, sempre existe numa empresa, é constituído de princípios permanentes que orientam a atuação dos gestores, procurando potencializá-la. O ponto de partida do modelo de gestão é logicamente, o conjunto de crenças e valores dos donos ou dos principais

ISSN: 2317-5265 – v. 9, n. 6 (2018) - UEMG - CLÁUDIO  
executivos da empresa”. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013,  
apud TELES e VARTANIAN, p.104)

Vimos que o modelo de gestão da empresa está diretamente ligado às crenças e valores de seus donos e principais executivos, servindo para nortear o caminho a ser seguido. Mesmo nas pequenas empresas há de se definir a Missão, Visão, Metas, Crenças e Valores.

Missão é a razão de existência da empresa. Ao escrever a missão deve-se observar para que não haja conflito do seu propósito e ela deve estar alinhada com os seus objetivos. A missão pode ser alterada se não estiver de acordo com os objetivos propostos. Por isso é importante desde o primeiro momento construir a missão de acordo com o propósito da empresa.

Visão é a definição de estado futuro ambicioso que a empresa deseja estar e os caminhos a serem seguidos. Ela tem o poder de motivar, inspirar e alinhar a organização de forma a ganhar sinergia interna.

Meta correspondem ao itinerário básico para se chegar ao destino que a empresa deseja.

Valores são declarações específicas que estão relacionadas às metas com detalhes do que deve ser feito e quando. Normalmente estão relacionados a números e datas.

São os princípios que a empresa pratica e naquilo que ela acredita. Eles devem ser entendidos, aceitos e praticados por todos da empresa.

O processo de gestão deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, devendo contemplar todas as fases do planejamento, programação, execução e controle das atividades da empresa.

Além disso, deve estar alinhado em conjunto com o planejamento estratégico e com o planejamento operacional.

O planejamento estratégico tem como premissa assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa atribuindo diretrizes estratégicas qualitativas e que irão orientar a etapa de planejamento operacional. Dentro do planejamento estratégico, deve-se observar o estabelecimento de cenários, variáveis do ambiente externo com oportunidades e ameaças e o ambiente interno com identificação de pontos fortes e pontos fracos.

O planejamento operacional divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio/longos prazos e planejamento de curto prazo com objetivos, processos e produtos específicos.

O planejamento operacional consiste na previsão dos meios e recursos que deverão ser acionados para possibilitar a realização de um objetivo e devem ser previstos planos alternativos de ação para implementação das políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa.

A programação é uma fase do processo onde se replaneja em curto prazo. O replanejamento é necessário devido às alterações do ambiente externo e interno e consiste na ordenação das necessidades, meios, recursos e análises para executar o plano operacional adotado.

A execução é a etapa em que as coisas acontecem e deve estar de acordo com o planejado e programado.

O controle é o processo que avalia a coesão dos planos e sua execução, com a realização de análise dos desvios, a identificação das causas dos desvios para prática de ações corretivas e retorno ao objetivo esperado.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se que a implantação da controladoria é um processo que contempla alguns passos como a aquisição de um bom sistema de informação de dados.

Este sistema fornecerá dados importantes sobre o histórico da empresa e que ajudarão a controlar e mapear as compras, as vendas (receitas), as despesas, o custo dos produtos, o estoque interno e o financeiro. O sistema de informações deve conter todas as informações necessárias e o maior nível de detalhamento possível sobre departamentos, centro de custo, ou atividades, os tipos de relatório que deverão ser extraídos, as formas de agrupamento de informações e o prazo das informações.

Em conjunto com a implantação do sistema, os controles internos devem ser aplicados e seguidos à risca para os dados do sistema sejam precisos e confiáveis. A funcionalidade do sistema será efetiva se os controles internos forem colocados em prática. As rotinas de verificação e revisão dos controles são importantes para a detecção de erros e de ações fraudulentas.

Logo em seguida, deve-se definir qual a Missão, a Visão, as Metas, os Objetivos e as Crenças e Valores da empresa que irão nortear e ajudar na construção do planejamento estratégico e o operacional.

Entende-se que as ações acima descritas se completam com o treinamento de todos os colaboradores tanto no plano operacional com o uso do sistema e aplicação dos controles quanto ao entendimento da Missão, Visão, Metas, Objetivos e Crenças e Valores da empresa.

Não se percebe a figura clara do *controller* nas pequenas empresas. A função é basicamente exercida por todos, desde os colaboradores até o sócio-gerente. Normalmente as microempresas não tem um departamento de contabilidade e elas realizam a contratação de escritórios de contabilidade. Neste caso a parceria com o contador é extremamente importante para análise e interpretação da vida da empresa e sua condução.



Deve-se ficar atento quanto à emissão dos relatórios contábeis que apresentam o resultado geral e consolidado da empresa, como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados, o Fluxo de Caixa e Origens e Aplicações de Recursos que evidenciam a evolução da empresa.

## CONCLUSÕES

Percebe-se que as micros e pequenas empresas sofrem com a concorrência das médias e grandes empresas. A falta de controle e de informações precisas para tomada de decisão são os principais problemas encontrados para que o desenvolvimento delas ocorra.

De acordo com a pesquisa realizada percebe-se que aplicando controles, implantando a Missão, Visão, Valores e Crenças e definindo o planejamento estratégico e operacional alinhado a essas diretrizes, fazendo o acompanhamento sistemático, as micros e pequenas empresas têm total condição de sobreviver ao prazo médio de vida das empresas no Brasil, como afirmado pela pesquisa do Sebrae e elas terem uma vida longa.

Para isso, as micros e pequenas empresas podem e devem utilizar de todos os recursos possíveis para obter os resultados esperados. Com alguns ajustes e adequação ao porte, a implantação da Controladoria pode ser uma ferramenta muito útil para os gestores, dando uma visão dos resultados produzidos, norteadando ações que visem o lucro, a sua durabilidade e o seu crescimento.

Mediante tais apontamentos, vimos que é perfeitamente possível a implantação da Controladoria nas micro e pequenas empresas e não há desvantagem na sua aplicação, mas somente vantagem.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei Complementar nº 123. 2006. Disponível em:<  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em 15 Nov.  
2017.

CATELLI, Armando, Controladoria - Uma abordagem da Gestão Econômica. 2. ed.  
São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Rozany Ipaves, Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para  
a gestão econômica. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade (FEA/USP). São Paulo: USP, 1991.

GAMA, Heitor Cova; BEDÊ, Marco Aurélio; MOREIRA, Rafael de Farias,  
Sobrevivência das Empresas no Brasil. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e  
Pequenas Empresas, 2013.

GIL, Antônio Carlos: Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas,  
1999. 206p.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas  
2002. 175 p.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos  
Santos, Controladoria Estratégica. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2013

PADOVEZE, Clóvis Luis, Controladoria Estratégica e Operacional. 3.ed. São Paulo:  
Cengage Learning, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza et al. Pesquisa  
social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SEBRAE, Participação das Micros e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. 2014. Disponível em:< >. Acesso em 20. Fev. 2018.