

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS EMPRESAS

SILOS RODRIGUES, Carolina¹

BECKERT NETO, Alfredo²

RESUMO

O presente trabalho tem como tema “A importância da Controladoria nas pequenas empresas” abordando inicialmente a relevâncias destas empresas na economia brasileira, bem como as dificuldades e obstáculos por elas enfrentadas em sua manutenção de forma atuante e competitiva no mercado, assim como os principais fatores que levam a mortalidade precoce das mesmas. Por conseguinte, este trabalho tem como objetivo central evidenciar o quão a Controladoria poderia ser benéfica para as empresas de pequeno porte, tornando ponto essencial na melhoria da gestão estratégica, dos resultados financeiros e operacionais e geração de valor para o negócio. A metodologia adotada na elaboração deste artigo foi a pesquisa bibliográfica baseada no referencial teórico já produzidos em livros, artigos e demais publicações. Por fim, devido às pesquisas realizadas verificou-se que com a implantação da Controladoria, seja ela internamente ou com apoio terceirizado, os benefícios são reais e significativos, profissionalizando o processo de tomada de decisão.

Palavras chave: Controladoria. *Controller*. Processo decisório. Pequenas empresas.

¹ Carolina Silos Rodrigues, acadêmica do Curso de Pós Graduação em Controladoria e Finanças – Uninter.

² Alfredo Beckert Neto, formado em Engenharia de Computação, Mestre em Informática, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e docente nos cursos de Pós Graduação Uninter.

1 INTRODUÇÃO

Anualmente surgem milhares de novas empresas no mercado brasileiro, estimulados pela descoberta de novas demandas e pelo espírito empreendedor dos brasileiros. Neste contexto, segundo o Sebrae, mais de 90% do total das empresas ativas no país correspondem a micro e pequenas empresas, o que gera uma grande importância para estas, visto que 52% dos empregos e 27% da geração de riqueza do país são advindos destas organizações.

Baseando-se nestes dados e aprofundando as pesquisas, descobre-se que este grupo de empresas possuem dificuldades quanto a sua consolidação e manutenção no mercado, e fecham as portas em sua maioria antes mesmo de completarem o segundo ano de vida, devido à ausência de informações, decisões tomadas de forma subjetiva gerando falhas gerenciais, e conseqüentemente o fechamento destas.

Diante do impasse, destas pequenas empresas, da necessidade de elaboração de formas de gerenciamentos de forma eficaz e a ausência de conhecimento por parte dos gestores de como fazê-la, faz-se necessário um estudo para aprofundar estes assuntos, e a partir disso evidenciar a importância, os benefícios e melhorias trazidas pela implantação da controladoria como ferramenta de gestão e melhoria no processo gerencial e de tomada de decisão nas empresas de pequeno porte.

Portanto, o presente artigo tem como o objetivo geral demonstrar a importância e os benefícios da aplicação da controladoria como ferramenta estratégica na tomada de decisão e na gestão de pequenas empresas. Como objetivos específicos, determinou-se: a importância das pequenas empresas na economia brasileira e as dificuldades de manutenção no mercado por elas enfrentadas; a importância da controladoria para a gestão de pequenas empresas; e as funções e responsabilidades do profissional da área de Controladoria.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada como embasamento teórico as informações coletadas por meio da metodologia da pesquisa bibliográfica, ou seja, desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações, teses e meios eletrônicos.

2 A CONTROLADORIA E AS MPEs

2.1 AS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27), a definição e classificação de uma empresa conforme o seu porte pode variar muito, isto se dá devido a serem adotados diferentes padrões para esta análise e enquadramento, como por exemplo: volume de faturamento, número de funcionários, etc. Porém para o desenvolvimento deste trabalho o conceito e classificação utilizada foi o de MPEs (Micro e pequenas empresas) definida no Estatuto da Microempresa (lei 7.256/84), na qual o enquadramento perante o governo se dá pelo volume de vendas e serviços produzidos, ou seja, faturamento.

Conforme pesquisa do Sebrae³, a quantidade de novas pequenas empresas vem crescendo a cada ano, em 2012 a quantidade superou 26% frente ao ano anterior. A criação de legislações específicas para este tipo de empresa, como por exemplo a Lei das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a ampliação dos limites de faturamento para optantes pelo regime de tributação do Simples Nacional em 2012, e ainda a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 favoreceram o surgimento em massa de novas pequenas empresas.

Antigamente, as pessoas abriam novas empresas quando não conseguiam uma colocação no mercado de trabalho, no entanto, na atualidade esta realidade não é mais tão recorrente. Segundo o relatório publicado pelo Sebrae da Pesquisa GEM 2015⁴, na qual é demonstrado o estudo de como o empreendedorismo no país vem crescendo, relata que a motivação das pessoas em empreender se subdividem em duas, sendo elas: por necessidade, no qual a pessoa não possui melhor oportunidade de emprego e não tem outra saída a não ser fundar o seu próprio negócio; e por oportunidade, os quais identificam ou descobrirem uma nova demanda no mercado. Nesta mesma pesquisa, evidencia-se a crescente entre os anos de 2014 e 2015 da TEA (Taxa de Empreendedores Iniciais) de 17% para 21%,

³ Sobrevivência das empresas do Brasil – 2013.

⁴ Pesquisa GEM 2015 - Empreendedorismo no Brasil - 2015.

e menciona que o principal motivo por este crescimento foi em sua maioria pelo aumento do empreendedorismo por necessidade.

Conforme a plataforma *online* Empresômetro⁵, em 2016 as micro e pequenas empresas corresponderam a 92,8% do total das empresas ativas no Brasil, reforçando o pensamento que a nossa economia e a geração de empregos no país é altamente dependente deste tipo de negócio.

Longenecker, Moore e Petty (2007, p.34) expõem que a maioria dos empregos e oportunidades gerados em uma economia em crescimento, como o Brasil, são produzidas pelas pequenas empresas, afirmação esta que pode ser comprovada mediante aos números abaixo descritos, conforme o estudo Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, do Sebrae (2014)⁶:

- em um universo de mais de 17 milhões de empresas ativas no Brasil, as MPEs somam mais 15 milhões empresas em atividade;
- as MPEs são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados no país (52%);
- e ainda por 27% do PIB brasileiro anual, em alguns setores como o Comércio, os empreendimentos de menor porte correspondem a 53,4% da geração de riqueza do segmento.

No entanto, estas empresas apresentam dificuldade em se manterem ativas, principalmente em seus ciclos iniciais, primeiro e segundo ano. Isto se dá, pois elas necessitam passar por um período de aceitação no mercado e ao mesmo tempo lutar contra as investidas da competição natural de mercado. Segundo Souza, (2012, p. 32) as principais causas de fechamento de empresas são:

- comportamento do empreendedor pouco desenvolvido (pecam pela falta ou pouca habilidade, pouco conhecimento e melhor atitude na condução dos negócios);
- falta de planejamento prévio (falta de planejamento antes da abertura da organização, e, quando existe, ele é precário);
- gestão deficiente do negócio (problemas de gestão de-apos que a empresa está em atividade);

⁵ Ferramenta *online* idealizada pelo IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação que divulga estudos e estatísticas sobre as empresas no Brasil.

⁶ Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil - 2014.

Estes fatores exigem, portanto, uma atuação de gerenciamento eficaz, visando sua sobrevivência e consolidação no mercado.

2.2 TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS

Segundo o Sebrae, cerca de 58% das empresas que são abertas anualmente fecham as portas antes de completar o segundo ano de vida, sendo os principais motivos para a mortalidade destas empresas: a falta de planejamento, técnicas de marketing e avaliação financeira. Porém, o índice de mortalidade vem decaindo no decorrer nos anos, conforme apuração do IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, estudo este disponibilizado na ferramenta tecnológica “Empresômetro” também idealizada por tal Instituto.

No estudo mencionado, é possível verificar claramente a redução da mortalidade das empresas no decorrer nos anos, como evidenciado entre os anos de 2015 e 2016 em que houve uma redução de 65% na quantidade de micro e pequenas empresas que encerraram suas atividades, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Mortalidade das MPEs	
Ano	Quantidade de empresas fechadas
2012	156.319
2013	140.858
2014	146.433
2015	581.695
2016	205.372

Tabela 1: Mortalidade das MPEs
Fonte: Plataforma *Online* Empresômetro MPE

De acordo com o Sebrae, a cada 100 novos empreendimentos 73 sobrevivem aos dois primeiros anos de vida (SEBRAE, Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil – Out/2011).

A redução mencionada se estabelece pelo fato dos empresários e empreendedores estarem preocupados cada vez mais em desenvolver seus planos

de negócios de forma planejada, pautados em análise de dados, estatísticas e avaliações de comportamento de mercado, concorrência e de seus dos consumidores.

O planejamento é parte essencial para a manutenção dos negócios e sua perpetuação no mercado, pois proporciona maior segurança na atuação e maiores chances de não entrarem para a estatística de mortalidade empresarial.

Planejar é enxergar a organização de diversos ângulos, é simular cenários, é direcionar os rumos, é monitorar ações e mensurar os resultados alcançados. Segundo Peter Drucker (1997, p. 714) planejamento é: "... um processo contínuo e sistemático, que possui o maior conhecimento possível acerca do futuro".

Neste contexto, fica claro perceber que o subjetivismo na tomada de decisões e o "*feeling* de mercado" começam a cair em desuso, e passa a tomar frente o pensamento estratégico, análises de mercado, avaliações estatísticas, instituição de padrões, e principalmente o planejamento das ações de forma ordenada, todos estabelecidos para alcançar os objetivos da instituição, e é exatamente devido a estas evidências que a Controladoria ganha renome, importância e foco nas companhias que desejam tomar decisões com mais objetivismo e assertividade.

2.3A CONTROLADORIA

A Controladoria surge a partir da evolução dos conceitos de Contabilidade Gerencial, porém no decorrer da história a dinâmica mercadológica exigiu a ampliação dos conceitos de Contabilidade, agregando análises, relatórios e indicadores que realmente trouxessem uma visão holística e fosse útil no processo decisório empresarial.

De acordo com Famá e Bruni (2002, p. 10), com o crescimento das empresas a partir do nascimento da revolução industrial, século XVIII, e com a influência e disseminação deste movimento no mundo, surge a necessidade nas empresas de mensuração dos recursos empregados nos processos produtivos das fábricas e o direcionamento das decisões baseadas em informações mais precisas, e então é criado o primeiro sistema de gerenciamento de custos. No século XIX, com a vinda das estradas de ferro, as organizações se espalharam nas expansões territoriais, o

que trouxe uma necessidade de apuração e gerenciamento de indicadores contábeis e financeiros que demonstrassem o desempenho das unidades produtivas. Um pouco mais tarde, no século XX foram instituídos sistemas de custeio baseados na necessidade de gerir o tempo, quantidade e a capacidade produtiva das indústrias.

A necessidade de geração de informação de forma consistente e precisa para a tomada de decisão nas empresas foi um dos grandes fatores para que a controladoria começasse a ganhar espaço no meio empresarial.

A controladoria traz uma visão ampliada do negócio para os empresários, os muni com informações relevantes para definição das estratégias com o intuito de tornar a corporação cada vez mais competitiva e geradora de bons resultados.

Segundo Perez Junior (2013), "Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de um sistema de informações baseado num modelo de gestão". Este sistema de informações consiste no cruzamento de dados financeiros, contábeis, fiscais e estatísticos com o objetivo de traçar um planejamento bem definido voltado para a melhoria nos resultados da empresa. No entanto, somente o levantamento de dados e a definição de objetivos e metas não são suficientes para que benefícios efetivos e duradouros sejam alcançados, existe a real necessidade de um profissional focado no acompanhamento das ações, nas análises dos resultados, na mensuração de indicadores financeiros e de desempenho, este profissional é chamado de *Controller*.

2.4O CONTROLLER E SUA IMPORTÂNCIA

A palavra *Controller* originou-se a partir da palavra controle, que segundo Souza (2010, p. 58), significa: "meios para se atingir um fim, buscar a direção planejada, exercer verdadeiramente o controle".

O *Controller* não é simplesmente um gerador de relatórios com números e análises, mas sim um membro ativo da área de planejamento da organização, funcionando como um conselheiro para a tomada de decisão da alta gestão, sempre

pautado em dados e estatísticas de mercado, e no cumprimento dos controles determinados internamente pela empresa.

O profissional de Controladoria precisa prever e se antever frente aos problemas, avaliando e propondo ações de melhoria, sempre com foco na mitigação dos riscos, bem como na aplicação de ações de correção e contingência dos mesmos.

As informações apresentadas pelo *Controller* devem estar formatadas de forma clara e direta, gerando subsídios de forma simples, mas ao mesmo tempo completos, que possibilitem, embasem e norteiem o processo decisório da alta gestão.

O representante da área de Controladoria dentro de uma empresa deve ter um olhar holístico e interação de forma ampliada com todos os departamentos da instituição visando melhoria constante da empresa e de seus resultados.

Tung, citado por Heckert e Wilson (1972, p. 28), faz uma analogia da função de um *Controller* com os métodos de navegação, na qual diz que não compete a este profissional o comando do navio, pois esta tarefa é da alta administração, que ele chama de primeiro executivo, o *Controller* representa o navegador que cuida dos mapas de navegação, ou seja, a tarefa deste é de manter informado o comandante quanto a distância percorrida, ao local em que se encontram, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas para que o navio chegue ao destino desejado.

Em suma, pode-se dizer que o ocupante desta função deve nortear as decisões do real decisor, executivo ou dono da empresa, munindo-o de informações relevantes para que o caminho escolhido seja o mais viável e benéfico para a empresa, e ainda deve ter conhecimentos contábeis, financeiros e administrativos, ter uma relação próxima na apuração e análise de dados, e ter como foco e objetivo dentro da empresa a redução de custos e melhoria dos resultados internos, seja ele financeiro e/ou operacional.

Segundo Figueiredo e Cagianno (2004, p.29) um *controller* deve atender alguns requisitos para que tenha um bom desempenho, sendo eles:

- bom conhecimento do ramo de atividade do qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;

- um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora;
- de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- habilidade de se expressar bem, oralmente e por escrito, e ter profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.
- deve estar atento às adversidades que surgem nas organizações e ser um profissional versátil; e
- estar preparado para enfrentar as dificuldades e se dispor a buscar constantemente as atualizações e o aperfeiçoamento da sua profissão.

Segundo a pesquisa de mercado realizada pela empresa de recrutamento e seleção Robert Half⁷, que projeta dados sobre cargos para o ano de 2017, é possível concluir que em um momento de crise, em que o mercado passa por um momento incerto, desafiador e cheios de restrições, principalmente financeiras, o papel do *Controller* é posto em evidência em decorrência da necessidade das empresas direcionarem seus esforços para a retenção de custos, avaliação de riscos e controles de forma mais criteriosa.

Devido a todos os pontos expostos acima, fica claro e evidenciado que a função de *Controller* assume uma posição extremamente estratégica e indispensável para as empresas que querem alcançar de forma rápida e eficiente os seus objetivos, bem como minimizar ao máximo a subjetividade na tomada de decisões.

2.5 AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Segundo Valter Pereira Francisco, em Planejamento e Controladoria Financeira (FRANCISCO, 2015, p.03) as principais funções da Controladoria compreendem em:

⁷ Robert Half é uma empresa líder mundial em recrutamento especializado em profissionais da área financeira, e há quase uma década realizando pesquisas salariais de respectivos cargos e seus comportamentos atuais e esperados no mercado. <<https://www.roberthalf.com.br/downloads/guia-salarial>>

- estabelecer sistemas de informação, abrangendo aspectos financeiros e contábeis, vinculados a indicadores operacionais;
- investigar o impacto das medidas de controle sobre a conduta dos funcionários diretamente ligados aos sistemas;
- coordenar a geração e entrega de informações aos gestores, buscando feedback constantes;
- analisar e interpretar a realidade econômica por meio de um centro de resultado, performance gerencial, ou divisão de responsabilidade;
- planejar e monitorar as estratégias da empresa, e realizar eventuais ajustes e correção sempre que necessário;
- analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- sugerir melhorias para a redução de custos;
- atuar como *staff*, assistindo diretamente a diretoria corporativa no que tange subsídios de dados estratégicos, monitoramento de metas, planejamentos com o intuito de verificação de atingimento dos objetivos de cada unidade organizacional;
- em resumo, revisar, avaliar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da empresa.

Desta forma, a controladoria pode contribuir de forma efetiva para o pleno desenvolvimento e crescimento das empresas, evitando inclusive que hajam desvios nos objetivos estratégicos, minimizando os riscos e melhorando a performance operacional e gerencial da organização.

2.6A CONTROLADORIA NAS PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com as evidências apresentadas até o momento, percebe-se que a controladoria pode colaborar no desenvolvimento de uma gestão efetiva em qualquer empresa, seja ela de qualquer porte.

A alta competitividade é apresentada no cenário mercadológico com grande evidência, e as organizações que não possuem um diferencial e não apresentam

vantagem competitiva de forma clara ao mercado não sobrevivem por muito tempo no mundo dos negócios.

Neste contexto, exige-se uma maior velocidade na apuração de resultados, na flexibilidade dos fluxos produtivos e na precisão das informações. Estes fatores tornam a controladoria um setor necessário não só nas grandes companhias, mas principalmente nas pequenas, que necessitam rapidamente unir planejamento, execução e controle, superando barreiras impostas pelo mercado e obtendo eficácia gerencial.

Segundo Souza (2010, p. 45), um departamento de Controladoria só existiria em uma pequena empresa se ela estivesse em um processo de desenvolvimento, porém a mesma pode ser exercida independente do estágio em que ela se encontre. Enfim, ele conclui que pequenas empresas que não possuam condições de implementação desta área específica de forma interna, que seja assessorada por uma empresa especializada e terceirizada.

A terceirização do profissional de Controladoria em um estabelecimento de menor porte pode auxiliar o corpo de gestão a aperfeiçoar as estratégias traçadas, aumentar o campo de visão frente a concorrência e mercado, enxergar oportunidades antes não vistas, e conseqüentemente a otimizar o processo decisório embasado em dados precisos, já que hoje, conforme as pesquisas acima mencionadas o maior desafio das pequenas empresas é o de terem subsídios e dados precisos que norteiem as decisões e próximos passos que a empresa deve dar.

A contratação de uma Controladoria terceirizada pode ocorrer por prazo e momentos determinados (por hora, semana, mês, trimestre), visando direcionar os executivos e o seus negócios, apoiando-os desde ao levantamento de dados, planejamento e elaboração da estratégia, levantamento de inconsistências e correções procedimentais, e ainda tomadas de decisão direcionada.

Souza (2010) propõe que esta é a melhor opção quando se trata de MPEs, e evidencia ainda que a terceirização é uma saída para as pequenas empresas que na maioria das vezes não podem arcar com o custo fixo permanente, bem como reduzir o sentimento de isolamento dos dirigentes, visto que eles terão alguém tecnicamente preparado para ajudá-los nas deliberações da empresa. Outro ponto positivo da terceirização em pequenos negócios é a visão externa, que em um primeiro momento está totalmente alheia ao envolvimento interno, geralmente quando os

gestores ficam submersos aos problemas e às dificuldades internas não conseguem enxergar a empresa de forma holística, e muito menos conseguem alcançar conclusões nítidas e eficazes para o negócio, e neste caso uma visão externa é muito bem-vinda.

2.7 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA NAS MPEs

Ao implantar uma área de Controladoria os empresários necessitam entender os benefícios trazidos por ela e qual a sua contribuição na melhoria dos negócios. Assim, Souza (2010, p. 46) cita, que os principais benefícios trazidos pela Controladoria em uma organização são:

- aumento da lucratividade;
- melhoria nos processos de controle de custos e despesas;
- geração de valor;
- aumento de receitas;
- ampliação de novos negócios;
- fidelização de novos clientes; e
- desenvolvimento de funcionários, ampliação da visão estratégica dos gestores, entre outras.

Visto isto, a área de Controladoria sai de uma posição inexistente nas pequenas empresas, e assume uma posição imprescindível que irá proporcionar enormes ganhos e melhorias, aumento inclusive da velocidade do alcance dos objetivos traçados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou explicar a importância e benefícios trazidos pela área de controladoria nas pequenas empresas, demonstrando que a área se torna

necessária para a eficácia na tomada de decisão, planejamento de ações e alcance de objetivos estratégicos da organização.

Nas pesquisas realizadas constatou-se a alta importância das organizações de pequeno porte para a economia brasileira, bem como a dificuldade das mesmas em sobreviver no mercado. Os principais fatos mencionados que motivam este curto período de sobrevivência, são: falhas gerenciais, ausência de dados e análises de forma precisas e tomada de decisão de forma subjetiva e aleatória (*feeling*).

Evidenciou-se também, a necessidade de aplicação da Controladoria como ferramenta estratégica nas pequenas organizações, visando eficácia nas decisões e melhorias dos resultados empresariais.

Neste contexto, enfatizou-se o perfil de um profissional da área de Controladoria, que deve possuir características e conhecimentos específicos para que se atinja com esmero as ideias propostas.

Sendo assim, sugere-se a implantação da Controladoria em pequenas empresas visto que as melhorias são muito significativas, refletindo tanto internamente na organização operacional e melhora de resultados, quanto externamente no contexto de posicionamento da empresa no mercado, bem como a precisão na tomada de decisões.

4 REFERÊNCIAS

A Controladoria e a Implantação de Sistemas Integrados de Gestão – ERP. São Paulo, 2003. Disponível em:
<http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=142>.
Acesso em: 11 nov. 2016.

BRASIL, P. Sobrevivência e mortalidade. Portal Brasil. 02 fev. 2012. Disponível em:
<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 02/12/2016.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de Preços. Ed. Atlas. São Paulo, 2002.

CAMARGO, J. Proposta de gestão na implantação da controladoria em micro e pequenas empresas: gestão de custos e gestão financeira. 2014. Artigo científico (MBA em Controladoria) – Faculdade Anhanguera de São Paulo, Sorocaba, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/proposta-de-gestao-na-implantacao-da-controladoria-em-micro-e-pequenas-empresas-gestao-de-custos-e-gestao-financeira-analise-de-balancos/6797/>>. Acesso em: 10/11/2016.

DRUCKER, P.F. Introdução à Administração. 1. Ed (1997). Editora Thomson Pioneira, 1997.

FRANCISCO FILHO, V.P. Planejamento e Controladoria Financeira. Editora Person, 2015.

IBPT. Estatísticas Empresômetro. Atualização de 03/12/2016. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em 03/12/2016.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W.; Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books,

LUNELLI, R.L. A Importância da Controladoria. Portal de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>>. Acesso em 26/11/2016.

MANTOVANI, F. Guia salarial Robert Half 2017. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/downloads/guia-salarial>>. Acesso em: 15/11/2016.

MEIRELLES, J.C. A controladoria como estratégia empresarial. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo05REMS.pdf>. Acesso em: 18/11/2016.

OLIVEIRA, L.M.; PERES JR, J.H.; DOS SANTOS, C.A. Controladoria estratégica. 9. ed. Editora Atlas. 1997.

PATI, C. Os salários para 24 cargos “quentes” na área de finanças. Exame. 5, jan. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/os-salarios-para-cargos-na-area-de-financas/>>. Acesso em 19/11/2016.

SALATI, P. Índice de mortalidade de pequenas empresas caiu pela metade nesse ano. IBRACON. 19, nov. 2014. Disponível em:

<<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=2336>>. Acesso em: 25.11.2016.

SEBRAE. In: Estudos e Pesquisas. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 27 jul. 2014. 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: 26/11/2016.

SEBRAE. Pesquisa GEM 2015 - Empreendedorismo no Brasil. 2015. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2016.

SEBRAE. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Outubro/2011. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2016.

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

TUNG, N.H. Controladoria financeira das empresas. 10.ed. Editora Universidade Empresa, 1980.