



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA DE LARA

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO  
EMPRESARIAL DE PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO EM TECNOLOGIA**

CURITIBA  
2018

LARA, A.

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL DE PEQUENAS EMPRESAS  
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO EM TECNOLOGIA 2018

AMANDA DE LARA

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL  
DE PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA PRESTADORA  
DE SERVIÇO EM TECNOLOGIA**

Monografia apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Peixe

CURITIBA  
2018

## RESUMO

A área da Controladoria é responsável pela disponibilização de informações que auxiliam o processo de tomada de decisão dentro das organizações e por isso tem sido fundamental para a gestão estratégica. O objetivo do trabalho foi analisar a importância da controladoria para uma empresa de pequeno porte que atua na área de tecnologia com foco em prestação de serviços e os benefícios decorrentes desse processo. Para cumprir com os objetivos da pesquisa, foi realizada uma revisão teórica com o intuito de verificar o estado da arte sobre o tema. Metodologicamente o trabalho se caracterizou como uma pesquisa descritiva, no qual foi utilizada a técnica de pesquisa qualitativa. Foi realizado um estudo de caso, por meio da observação da operação da empresa para compreender como funcionam os processos internos, o modelo de gestão atual e as atividades desempenhadas pelo setor financeiro. A partir da elaboração de uma proposta para implantação da Controladoria em uma pequena empresa, foram descritos os resultados esperados: otimização dos resultados operacionais, fornecimento de informações relevantes para o processo decisório, descentralização das decisões, controle efetivo dos processos dentro das diversas áreas da empresa, melhora no processo de gestão e manutenção de sua competitividade. Ao final do estudo, concluiu-se que, com a implantação da área da Controladoria, a empresa avança para a garantia da confiabilidade das informações e maior segurança perante o mercado.

Palavras-chave: Controladoria. Funções da Controladoria. Pequenas Empresas. Empresa de Tecnologia da Informação.

## **ABSTRACT**

The Controllershship is responsible within organisations for providing informations that can assist decision-making process and therefore plays a fundamental role for the strategic management. The aim of the present study was to analyze the importance of controllership area for a small information technology company focused on service delivery and the benefits resulting from this process. To achieve the aims in this study, a literature review was performed in order to know what has already been written about the subjects. Methodologically the work was characterized as a descriptive research, for which has been used a qualitative research. A case study has been carried out, through observation to aknowledge how the company's processes work, as well as the current management structure and the activities of the financial department. Following the development of a specific proposal for Controllershship implementation in a small business, the expected study's outcomes have been described: optmization of the business results, relevant data provision for the decision-making process, decentralized decision-making process, effective control of processes through the different company departments, improve the management process and preserve the company's competitiveness. At the end of study, it has been concluded that with the Controllershship implementation the company will ensure the information's reliability and ability improving competitiveness when facing the market.

Keywords: Controllershship. Controller functions. Small Business. Information Technology Company.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	8
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	10
2.1 MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	10
2.1.1 Aspectos Conceituais do Mercado de Tecnologia da Informação .....	10
2.1.2 Importância do Mercado da Tecnologia da Informação .....	12
2.1.3 Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação .....	14
2.2 PEQUENAS E MICROEMPRESAS .....	18
2.2.1 Aspectos Conceituais das Pequenas e Microempresas .....	18
2.2.2 Importância das Pequenas e Microempresas .....	20
2.2.3 Características das Pequenas e Microempresas .....	21
2.3 CONTROLADORIA .....	24
2.3.1 Aspectos Conceituais da Controladoria .....	24
2.3.2 Funções da Controladoria .....	27
2.3.3 Definição da Controladoria Enquanto Área Organizacional .....	31
2.3.4 Principais Atividades da Controladoria .....	32
2.3.5 Relevância da Implantação da Controladoria nas Pequenas e Microempresas .....	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	37
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS .....	37
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA .....	37
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS .....	38
3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES .....	38
4 IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA .....	40
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	40
4.1.1 A História da Empresa .....	40
4.1.2 Serviços Oferecidos pela Empresa .....	41
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	42

4.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	44
4.4 MOTIVAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	44
4.5 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	46
4.5.1 Controladoria e Planejamento .....	48
4.5.2 Controladoria e Execução das Atividades .....	49
4.5.3 Controladoria e Acompanhamento do Desempenho Organizacional .....	49
4.6 RESULTADOS ESPERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DA CONTROLADORIA .....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

As empresas que possuem como principal atividade a tecnologia da informação (TI) voltada para serviços têm ganhado novas diretrizes quando visam o crescimento e expansão do negócio, criando dessa forma novos desafios para os gestores dessas organizações. A utilização da TI é vista também sob perspectiva de cliente, pois além de vender *softwares* de serviços e produtos de TI, as empresas também os utilizam nos seus processos internos.

Para Laurindo (2002), o sucesso da tecnologia da informação, seu desenvolvimento e posteriores processos referentes a ela não depende exclusivamente da qualidade, exatidão e desempenho dos analistas e engenheiros de projetos de *softwares*, mas também da eficácia que compatibiliza os objetivos dos sistemas da informação e das demais áreas da empresa que são integradas na organização estrutural.

Uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes e efetivas é imprescindível para a sobrevivência das empresas, principalmente as de pequeno porte, pois dessa forma o processo de tomada de decisões se torna mais claro e preciso, possibilitando assim o aumento da lucratividade e da rentabilidade do negócio.

As pequenas empresas possuem fatores que as diferenciam das demais no mercado, como sua estrutura, número de funcionários e processos internos, a maioria desses fatores se relacionam com as decisões gerenciais, as quais nem sempre possuem dados e posteriores informações necessários. (BATISTA, 2015)

Neste contexto, surge a área de Controladoria que tem como objetivo principal o fornecimento e gestão dos sistemas de informações de controle e desempenho da empresa. A Controladoria, do ponto de vista da sua maior missão, garante que todas as premissas da atividade da empresa estão sendo empregadas em sua melhor forma e dessa forma zela pela continuidade da empresa. Assim, ela coordena esforços para que o resultado final da organização seja global e sinérgico. (MOSIMANN; FISCH, 1999). Essa visão é corroborada por outros autores também, conforme Vieira *et al.*:

A controladoria objetiva, dentro outros fatores, promover a continuidade da empresa e maximização de seu resultado. Sendo um órgão suporte,

auxilia no controle e na definição das estratégias da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas à empresa. (VIEIRA *et al.* 2004, p.45).

Como a Controladoria surgiu dentro da prática nas empresas, ela se originou sem definições claras e objetivas de sua área de atuação, ou seja, boa parte dos primeiros conceitos específicos foi influenciada por ideias originadas da prática, ou seja, seu desenvolvimento foi determinado pela interação de princípios teóricos misturados com a aplicação. (LUNKES *et. al.*, 2009).

Visando o exposto, este estudo tem como objetivo vislumbrar oportunidades para uma pequena empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação a partir da implantação da área de Controladoria, seus benefícios e importância.

Para isso, conceituaram-se as variáveis importantes dentro do trabalho e a partir disso foi realizado o estudo de caso de uma empresa de tecnologia da informação que possui como principal atividade a criação de *softwares* para o ramo de prestação de serviços, com o objetivo de demonstrar a importância e possibilidades de melhorias para a organização a partir da implantação da área de Controladoria.

Diante da necessidade de sistemas gerenciais e área integradas dentro das pequenas empresas para auxiliar no processo de gestão e de tomada de decisão, surge o problema da pesquisa: qual a importância da Controladoria para uma empresa de pequeno porte que atua na área de tecnologia voltada para prestação de serviços?

## 1.2 OBJETIVOS

### Objetivo Geral

O presente trabalho tem como premissa ressaltar a relevância da área de Controladoria dentro de pequenas empresas, tendo como objeto de estudo uma empresa de tecnologia da informação e demonstrando seu auxílio nos processos gerenciais da empresa e como objetivo geral: analisar a importância da Controladoria para uma empresa de pequeno porte que atua na área de tecnologia com foco em prestação de serviços.

Objetivos Específicos: (i) demonstrar a importância da Controladoria para empresas de pequeno porte, com foco em uma empresa de tecnologia da informação; (ii) identificar os principais pontos necessários para a criação da área de Controladoria e suas principais funções dentro de uma empresa de tecnologia de pequeno porte; (iii) consolidar os benefícios, definindo a estrutura e vantagens de implantar a área de Controladoria.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

De acordo com o Sebrae (2014), as pequenas e médias empresas correspondem a 98% do total de empresas brasileiras no setor de serviços, apresentando grande importância para o país em todos os níveis, tanto socialmente quanto economicamente, já que são geradoras de renda e também possuem potencial de absorção de mão-de-obra.

Apesar dessa grande importância, as pequenas empresas enfrentam no cenário atual algumas dificuldades que acabam sendo inerentes ao seu porte, como falta de capital de giro, problemas com planejamento e estratégia, falta de maturidade organizacional, precariedade de recursos tanto tangíveis quanto intangíveis e falta de conhecimentos em gestão empresarial. Todo esse cenário faz com que as empresas possuam dificuldades para competir dentro do mercado de atuação em que grandes empresas já conquistaram espaço.

Por isso, a área de Controladoria seria uma alternativa para que as pequenas empresas consigam as informações necessárias para o bom andamento do negócio, exercendo papel fundamental na empresa, apoiando o planejamento e controle da gestão, utilizando um sistema que permite a integração das demais áreas da empresa, funções e especialidades.

Considerando a indústria de atuação da pequena empresa de tecnologia da informação, com poucos anos desde sua fundação, o início da área da Controladoria dentro da organização suportaria a tendência de facilitar as respostas que as variáveis internas necessitam e eliminaria possíveis incoerências nos dados trabalhados atualmente. Essa nova área teria a responsabilidade de reestruturar processos e organizar a empresa favoravelmente para que as informações necessitadas pela gerência sejam disponibilizadas com rapidez e eficiência.

Diante dos fatores expostos, pode-se concluir que o presente trabalho possui três justificativas, do ponto de vista empresarial, outra do ponto de vista acadêmico e outra do teórico. A acadêmica se refere ao que tange o estudo teórico dos assuntos interligados, para que se possa construir a base do estudo de caso e posteriormente possa ser devidamente melhorada por estudantes e pelo meio acadêmico interessados no papel da Controladoria dentro das pequenas empresas. Essa justificativa está interligada ao ponto de vista teórico, pois o trabalho pretende compactar em uma única visão alguns constructos que são relevantes para o ambiente acadêmico e ainda são pouco explorados.

Teoricamente, no contexto da justificativa que diz respeito à importância da TI dentro do ambiente organizacional, pode-se citar os autores Moraes, Terence e Filho (2004). Para eles, a TI age ativamente fornecendo suporte para a administração e gestão das organizações, pois disponibiliza informações para tomada de decisões e gerenciamento estratégico, possibilita a automatização de processos rotineiros manuais, dá suporte no controle interno das operações, fornece informações relevantes para a detecção antecipada de problemas, além de poder ser utilizada como uma importante ferramenta estratégica.

Já a importância do estudo teórico da Controladoria é vista diante da sua relevância dentro das organizações. Para Padoveze (2007), a Controladoria é a responsável pelos processos de planejamento e controle de resultados, tanto financeiro e econômico, tem-se então seu papel fundamental no atingimento dos objetivos da empresa.

Considerando o lado empresarial, o estudo se justifica pelo fato de oferecer à empresa estudada, e semelhantes dentro do setor, a oportunidade de conhecer as práticas da Controladoria em empresas de pequeno porte e como ela pode auxiliar nos processos decisórios e internos das organizações, além de sua importância para o desenvolvimento do negócio.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

#### **2.1.1 Aspectos Conceituais do Mercado de Tecnologia da Informação**

O termo Tecnologia da Informação é utilizado para se referir ao conjunto de recursos tecnológicos para criação e utilização de informações. Dentro dela, pode-se verificar alguns componentes: *hardware* e dispositivos periféricos, *software* e seus usos, sistema de telecomunicações e gestão de informações. (REZENDE; ABREU, 2000). Para Albertin (1994), a TI se resume em todas as atividades que são utilizadas para obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar informações dentro das empresas ou para empresas clientes. Para o autor, a tecnologia da informação, a partir do seu surgimento, vem sendo considerada como fundamental para a sobrevivência das organizações e para a estratégia dentro do âmbito empresarial.

A Tecnologia da Informação atualmente se apresenta como um dos componentes mais importantes do mercado empresarial e as empresas a têm utilizado amplamente dentro dos níveis estratégico e operacional. (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008). Sabendo-se disso, a utilização da TI dentro dos negócios tem se mostrado relevante para o sucesso das organizações, como Albertin e Albertin (2008, p.278) explicitam, “o uso da TI oferece benefícios para os negócios que incluem custo, produtividade, qualidade e inovação”.

Para Magalhães e Pinheiro (2007), o serviço de Tecnologia da Informação é caracterizado por um grupo de recursos dentro da área da TI que englobam atividades de TI e não TI, visando atender as necessidades específicas dos clientes em diversas área de negócio e dessa forma auxiliar no sucesso estratégico do negócio.

A TI, diante desse cenário, tornou-se agente enriquecedor do processo dentro das organizações, pois auxilia na otimização das atividades, facilita a comunicação e permite a melhoria do processo decisório diante das informações fornecidas por serem mais eficientes e corretas, além de serem disponibilizadas com maior velocidade e precisão. (BAEL, 2001). Apesar disso, para Prates e Ospirina (2004), o sucesso da TI dentro da empresa não é garantido e dependerá da maneira como ela é aplicada.

Segundo Prado e Takaoka (2006), a TI possui características específicas que justificam a sua importância dentro das empresas e a necessidade de um sistema de gestão eficaz:

[a] TI como função não homogênea – há um grande número de atividades que compreendem a TI. Essas atividades podem ser divididas dentro das empresas

tanto por sua criticidade para a continuidade do negócio, quanto por sua relevância para outras áreas e essa identificação se torna importante para que a gestão da TI seja realizada eficientemente.

[b] Evolução contínua – por apresentar constantes mudanças e inovações, um planejamento a longo prazo para a TI é cheio de incertezas. O acompanhamento dessas alterações e sua rápida resposta proporcionam à empresa maior capacidade de atuação no mercado.

[c] Eficiência econômica relacionada às práticas adotadas e não à economia de escala – como a escalabilidade da TI pode ser atingida de acordo com as práticas dentro da área, a importância da escolha dessas práticas é mais relevante do que o tamanho do negócio.

### 2.1.2 Importância do Mercado da Tecnologia da Informação

De acordo com Silva (2010), as novas tecnologias em circulação criadas para o armazenamento de informações trouxeram benefícios dentro das operações empresariais e comunicação nas organizações. Com o surgimento da TI, houve a necessidade da criação de empresas especializadas nessa área para suprir a demanda por produtos e serviços de TI, ou seja, todo o conhecimento obtido e produzido para as empresas clientes se tornaram, nesse contexto, extremamente relevantes. A partir dessa crescente importância, questiona-se como as empresas de TI utilizam suas tecnologias em seus processos internos para a produção de soluções de TI para as demais empresas. (ALBERTIN; ALBERTIN,2009).

Para Albertin e Albertin (2009), o mercado de TI tem sua importância evidenciada, pois dispõe para as organizações melhorias de relacionamento entre *stakeholders*, inovação de produtos e serviços, cria novos canais de distribuição e melhora os já existentes, possibilita customização em massa, novas oportunidades de negócio, possibilitando assim a manutenção da estratégia competitiva.

De acordo com Santos *et al.* (2005, p.5), “a TI vem se mostrando como ferramenta indispensável à sobrevivência organizacional, na medida em que imprime maior velocidade aos processos internos e permite aos gestores um conhecimento amplo com seu ambiente de influência”. Para os autores, a utilização da TI assume uma grande importância, pois se torna um instrumento que propicia competitividade para o crescimento e sobrevivência das pequenas

empresas e isso fica mais evidente quando a empresa em questão atua dentro do mercado de tecnologia.

O aumento da complexidade no ambiente organizacional trouxe como consequência a necessidade do crescente aumento nos investimentos realizados pelas empresas na área de TI. Para Sanchez e Albertin (2008), essa nova complexidade dentro das organizações pode ser explicada por ocorrer um aumento no número de transações e informações internas, as quais se inter-relacionam, originadas pela interação de empresas, produtos e mercados, surgindo assim também a necessidade de *softwares* e novos produtos que satisfaçam essas novas características.

Dentro desse âmbito, a tecnologia da informação voltada para o mercado de serviços tem grande importância, pois promove a integração funcional entre diversas áreas da empresa e seus respectivos clientes, como em empresas que possuem desenvolvimento de plataformas, além de ser fator determinante no aperfeiçoamento de muitas cadeias produtivas do setor de serviços. (SILVEIRA; PAULA, 2016). Conforme os autores, a visão tradicional de serviços supõe que as atividades apresentam baixo capital, baixa tecnologia e alta dependência de terceiros para inovar e o setor de serviços está se destacando no mercado em decorrência da inovação da tecnologia da informação empregada.

Corroborando com o exposto sobre a importância da TI, os autores Weill e Ross (2006) citam que ela continuará tendo influência ativa no desempenho empresarial, tendendo a crescer com os anos, independente da área de atuação da empresa e independente do papel da TI dentro da organização, quer seja na integração dos negócios, na eficiência, na inovação ou no crescimento.

Pode-se também citar a importância do setor de tecnologia para o mercado e ela está vinculada, em parte, pela sua participação econômica. As empresas desse setor, nos últimos anos, apresentaram um crescimento importante tanto em suas características econômicas e financeiras, quanto no lado social com a geração de novos empregos, isso faz com que geralmente apresentem crescimento acima da taxa do mercado. Conforme o estudo em 2015 da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), os investimentos em tecnologia da informação em 2014 apresentaram um declínio na taxa de crescimento em relação aos anos anteriores, porém ainda apresentou um crescimento de 6,7% quando comparado com o ano de 2013.

No Brasil, esse resultado de crescimento representou a sétima posição no ranking mundial, apresentando dessa forma um dos maiores crescimentos do setor quando o assunto é tratado globalmente. O mercado da TI no Brasil movimentou 60 bilhões de dólares em 2014, isso representou 2,6% do PIB do país. Desse valor total, 13,9 bilhões representa o mercado de prestação de serviços. (ABES,2015). Diante desses fatores, percebe-se a importância do setor dentro da economia e como sua crescente participação dentro de todos os âmbitos deve ser objeto de constantes melhorias.

### 2.1.3 Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação

De acordo com Magalhães e Pinheiro (2007), o gerenciamento de serviços em TI pode ser definido como os diversos processos que geram valor ao negócio e para isso devem ser controlados e gerenciados de maneira adequada, visando atender às necessidades organizacionais. Para os autores, as empresas que focam nos serviços de TI necessitam de um gerenciamento eficiente para que o serviço entregue possua qualidade, de maneira que não ocorram indisponibilidades desses serviços, evitando assim prejuízos e insatisfação dos clientes. Segundo os autores, o gerenciamento de serviços de TI tende a alocar os recursos disponíveis e fazer a gestão dos mesmos, atuando para que a qualidade do todo seja identificada pelo cliente e usuários finais, evitando problemas nas entregas e nas operações dos serviços de TI.

No que diz respeito aos aspectos dos serviços de TI, para Silveira e Paula:

Os atributos que distinguem os serviços dos produtos são: a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Além de que, o parâmetro de satisfação é diferente, e o cliente compartilha desse processo. O prestador de serviços necessita compreender integralmente esses aspectos e o modo como estes influenciam as organizações. (SILVEIRA; PAULA, 2016, p.61).

Em decorrência disso, os clientes que contratam os serviços de TI buscam diminuir as incertezas e informações sobre a qualidade do serviço disponibilizado. Por isso as empresas de TI prestadoras de serviço necessitam qualificar tangivelmente para divulgar seus processos e benefícios dos serviços oferecidos. (SILVEIRA; PAULA, 2016).

Outra definição relevante de gerenciamento de serviços de TI é “um conjunto de capacitações organizacionais especializadas para fornecer valor aos

clientes na forma de serviços”. (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 131). Para Pinheiro (2008), o gerenciamento de serviços de TI é composto por três itens principais: pessoas, processos e ferramentas. Esses itens são fundamentais para a garantia da qualidade dos serviços de TI e asseguram que sejam cumpridos os níveis de serviço acordados entre a empresa e os clientes.

A geração de valor para o negócio consiste no alinhamento dos serviços de TI que são entregues às necessidades operacionais dentro da empresa, dessa forma ocorre a eficácia e eficiência qualitativa no uso da TI. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Para Mirshawka e Mirshawka (2003), uma empresa de tecnologia que possua a intenção da inovação deve possuir uma estrutura adequada para mudanças, introduzindo novos processos, adaptando-se assim às alterações impostas pelo ambiente. Essa visão fortalece a importância das empresas de tecnologia da informação com produtos-serviço para o setor de prestação de serviços, auxiliando assim seus clientes nessa adaptação às mudanças do mercado. Segundo Miles (2008), uma empresa de tecnologia em serviços tem como foco principal a solução para um problema e não um bem material, colocando à disposição do cliente capacitações e competências possíveis para o desenvolvimento do negócio.

Para que os serviços de TI sejam realizados e entregues de forma adequada, o método que tem sido utilizado e implantado está de acordo com o modelo da ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) que consiste em um conjunto agrupado de boas práticas na área da TI. Silva, Lima e Pires (2008) citam que a utilização da ITIL dentro da organização visa reduzir os custos operacionais, otimizar os processos dos serviços e focar na qualidade da equipe de profissionais responsáveis. Isso possibilita rápidas respostas diante de indisponibilidades dos serviços e possíveis falhas.

De acordo com Silveira e Paula:

Conforme a ITIL, um serviço é uma forma de oferecer valor ao cliente, favorecendo o alcance dos resultados que os clientes almejam, retirando destes a propriedade dos custos e dos riscos específicos. Através da expectativa do cliente, a geração de valor de um serviço é atribuição de duas variáveis: a utilidade (dispõem da performance desejada ou diminuição das restrições de desempenho) e a garantia (capacidade, disponibilidade, continuidade e segurança necessários para a utilização). (SILVEIRA; PAULA, 2016, p.63).

A ITIL apresenta um conjunto de práticas que identificam os processos dentro da área de TI e os adequam de acordo com as necessidades dentro das organizações e dos clientes, possibilitando o uso efetivo e econômico da infraestrutura de TI, dessa forma é gerada a capacidade de geração de valor para a organização, aliando o alinhamento dos objetivos e serviços prestados pela área de tecnologia da informação. Para Magalhães e Pinheiro (2007), a metodologia busca na identificação dos processos de TI, sua melhor adequação para as necessidades da empresa e dos clientes, dessa forma utilizando a infraestrutura qualitativamente, economicamente e eficazmente.

De acordo com Shimada & Costa (2007), as boas práticas de ITIL são compostas por sete livros:

[a] Suporte a Serviços: assegura que o cliente tenha acesso aos serviços necessários para o funcionamento do negócio em si. Dentro desse livro há a inclusão de suportes básicos como *Service Desk*, gestão de incidentes (continuação dos serviços e contingências), gerenciamento de problemas, gerenciamento de alterações nos serviços prestados e gerenciamento de liberação. Compreende o suporte diário e rotineiro para que as atividades sejam mantidas.

[b] Entrega de Serviços: envolvem todos os serviços necessários para que ocorra o suporte adequado para o cliente. Abrange a gestão da capacidade, gerenciamento de finanças em serviços de TI, gerenciamento de disponibilidades, gerenciamento do nível de serviço e gerenciamento da continuidade dos serviços. Garante que a entrega dos serviços seja realizada com nível satisfatório de qualidade.

[c] Gerenciamento de Aplicações: abrange todo o ciclo de desenvolvimento de aplicações e *softwares*, incluindo os testes iniciais do desenvolvimento até o suporte de TI. Também disponibiliza análises sobre mudanças no negócio, com explicações e detalhamentos claros sobre as transformações e quais são os benefícios e consequências para o usuário. Esse processo assegura que os projetos de TI e todas as estratégias estejam de acordo com o ciclo de vida da aplicação.

[d] Gerenciamento da Infraestrutura de TI: envolve todo o processo de identificação das necessidades do negócio, iniciando na proposta, teste, implementação e instalação, operação e continuidade otimizada dos componentes de TI. Aborda os processos, ferramentas e organização para que ocorra o fornecimento de uma infraestrutura estável.

[e] Gerenciamento de Segurança: trata-se dos níveis de segurança do prestador de serviços. Identifica qual a segurança necessária para que o serviço seja fornecido integralmente. Detalha o processo de gerenciamento da segurança da informação.

[f] Planejamento para Implementação do Gerenciamento de Serviços de TI: explica passo a passo para que a organização identifique os benefícios que a ITIL pode oferecer para a organização. Nesse livro, a organização pode identificar seus pontos fortes e fracos e conseqüentemente reforçar os primeiros e reduzir as conseqüências do segundo.

[g] Perspectiva de Negócios: fornece conselhos e orientações para ajudar a segurança da informação entender como pode auxiliar diretamente com os objetivos do negócio e como todas as suas funções podem ser utilizadas para aumentar a contribuição.

#### 2.1.4 Tecnologia da Informação e Pequenas e Microempresas

Apesar das diferenças entre as empresas de grande e pequeno porte, atualmente a dependência da TI para as operações é evidente independente dele e tem se tornado constante o aumento da importância da tecnologia da informação. (LIMA, 2007). De acordo com o autor, as pequenas empresas nos últimos anos apresentaram índices crescentes de investimento na área da TI e isso é uma conseqüência da criação de *softwares* voltados a essas organizações, principalmente entre as empresas que prestam serviços de TI se especializando nesse segmento de mercado.

Para Prates e Ospina (2004), a adoção da TI nas pequenas empresas advém das necessidades oriundas dos objetivos organizacionais já estabelecidos. Além disso, a necessidade de integração de sistemas e áreas, a melhoria dos controles dos processos organizacionais, redução de custos, entre outros, podem motivar o investimento em novas tecnologias.

Conforme as pequenas empresas começaram a utilizar a TI dentro das suas operações, houve uma grande incorporação do mercado da TI nesse segmento. Isso fez com que fosse criada a necessidade da abrangência e crescimento do mercado, surgindo assim novas empresas capazes de suprir essa demanda. Ao analisar o processo de criação de pequenas empresas de tecnologia, Ferro e Torkomian (1988) observaram que essas organizações tendem a criar

novas tecnologias para novas aplicações e possuem vantagens em relação ao dinamismo, flexibilidade e capacidade de resposta.

Apesar da facilidade para novas empresas de tecnologia ingressarem no mercado de *software*, há grande preocupação quanto à sua manutenção, pois assim como nas demais indústrias, a competitividade é bem caracterizada no mercado em questão. Nesse contexto, observar as oportunidades de inovação dentro do mercado de atuação é fator importante para a sobrevivência da empresa. (MARTENS; FREITAS, 2008).

## 2.2 PEQUENAS E MICROEMPRESAS

### 2.2.1 Aspectos Conceituais das Pequenas e Microempresas

Devido à concorrência global, a nova intensidade de informações recebidas e seu fluxo, as transformações tecnológicas e o alto dinamismo mercadológico, o mercado econômico apresentou nas últimas décadas novas características intrínsecas nos negócios e é nesse contexto que as empresas precisaram se adaptar às mudanças e criar capacidade de inovação dentro de seu ambiente. (CALLE; SILVA, 2008). Para os autores, as pequenas e microempresas (PMEs) apresentam nesse contexto maiores dificuldades que acarretam a necessidade de novos sistemas e novos processos internos para que a inovação ocorra de forma a garantir níveis de competitividade e a sobrevivência no mercado.

Com as alterações no mercado econômico desde o final da década de 70, as grandes empresas apresentaram mudanças em sua estrutura de produção, o que causou a possibilidade de inserção de novas pequenas empresas no mercado. Segundo Souza (1995), as PMEs apresentam quatro formas de entrada no mercado: em setores economicamente tradicionais, com estratégia competitiva em redução do custo de mão-de-obra; explorando novos nichos de mercado; inserindo a empresa em um conglomerado de cooperativas ou organizações coletivas; vinculadas a grandes empresas, como fornecedoras ou distribuidoras.

Há duas formas mais usuais para a classificação de uma empresa como PME, a primeira é classificada de acordo com o faturamento da organização dentro do período anual e a segunda forma é conceituada de acordo com o número de colaboradores que a empresa possui.

No Brasil a identificação principal das PMEs, que é a realizada pela receita bruta anual, é regulamentada pela Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, “*in verbis*”:

Art. 3º, incisos I e II.

Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Conforme o Sebrae (2001), as pequenas e microempresas de base tecnológica são definidas como empresas da indústria com menos de 100 empregados ou empresas de serviços com menos de 50 empregados, que são comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos ou processos e que atendam a um mercado específico de clientes.

Destarte, as empresas podem ser classificadas conforme o número de pessoas ocupadas na empresa da seguinte forma (SEBRAE, 2014, p.23): (a) microempresa: até 09 pessoas (comércio e serviço) e até 19 pessoas (indústria); (b) pequena empresa: de 10 a 49 pessoas (comércio e serviço) e de 20 a 99 pessoas (indústria); (c) média empresa: de 50 a 99 pessoas (comércio e serviço) e de 100 a 499 pessoas (indústria); (d) grande empresa: acima de 100 pessoas (comércio e serviço) e acima de 500 pessoas (indústria).

De acordo com Leone (1991), a classificação quantitativa das empresas está diretamente ligada ao fator econômico e auxilia a entender o comportamento social e são fatores de decisão para o porte da empresa. Para a autora essa forma de classificação apresenta vantagens, pois é de fácil identificação, possibilitando análises mais rápidas e precisas, além de ser a forma mais utilizada em diversos estudos.

Outros fatores também podem ser considerados na definição do que é considerada uma pequena e média empresa além das já referenciadas, características específicas também são consideradas como critérios classificatórios. Pode-se citar a tomada de decisão centralizada, a atuação direta

do proprietário, recursos limitados, processos pouco estruturados, flexibilização e decisões rápidas, dificuldade na obtenção de crédito e pouco poder perante fornecedores e clientes. (ALMEIDA; MOREIRA, 2004).

Esses critérios qualitativos, segundo Leone (1991), também são válidos e utilizados para definir o porte das empresas. De acordo com a autora, eles possibilitam uma visão processual de como a pequena empresa funciona e evidenciam claramente suas diferenças com as grandes empresas.

### 2.2.2 Importância das Pequenas e Microempresas

As pequenas e microempresas apresentam importância vital para a economia. Longenecker *et al.* (1997), afirmam que como parte importante do mercado empresarial, as pequenas empresas contribuem diretamente para o bem-estar econômico do país.

Para Costa *et al.* (2016) as PMEs possuem grande importância nas economias de países emergentes, pois geram riquezas, empregos e fomentam o comércio internacional. Além dessas características, as PMEs contribuem significativamente com o PIB do país, representando um agente importante para o desenvolvimento econômico e social. (FILION, 1999).

Em 2014, conforme um levantamento realizado pelo Sebrae, as pequenas empresas correspondiam aproximadamente 25% do PIB brasileiro e essa proporção só tende a aumentar nos próximos anos. Segundo o IBGE (2014), no ano do estudo realizado, o Brasil possuía cerca de nove milhões de PMEs no país, isso representava mais da metade dos empregos formais. O estudo realizado pelo SEBRAE mostra que as PMEs ao longo dos anos adquiriram uma importância crescente tanto economicamente quanto socialmente no mercado brasileiro.

Dentro dos setores econômicos, entre 2009 e 2011, as PMEs representavam cerca de 98% das empresas do setor de serviços e em relação aos empregos, cerca de 44% dos empregados está alocado nas pequenas e microempresas. Dentro desse setor, as PMEs representaram dentro do período do estudo 36,2% do PIB. No setor de comércio, cerca de 99% das empresas classificadas entram na categoria de pequena e microempresa, no que se refere aos empregos existentes, nesse setor as PMEs eram responsáveis por cerca de

70% da alocação de pessoas e com relação à contribuição para o PIB dentro do setor, as PMEs foram responsáveis por 53,4% do total.

Segundo Longenecker *et al.* (1997), as pequenas empresas possuem papel fundamental na contribuição econômica do país, pois possuem participação efetiva na quantidade total de bens e serviços disponíveis. Sua contribuição pode ser comparada a de grandes empresas na medida em que geram novos empregos, são responsáveis pela criação de inovações e novas tecnologias, contribuem com o ambiente competitivo, fazem parte do ciclo das grandes empresas e produzem bens e serviços eficientemente.

Para Pinheiro (1996), as pequenas e microempresas possuem importância relevante dentro do contexto social e econômico, pois atendem as necessidades de consumo geradas por uma parcela da população com menor renda, fomenta o processo de desenvolvimento da região em que atua, auxilia com a distribuição de renda, complementa atividades de grandes empresas e capacidade de absorção de mão-de-obra.

Diante do exposto, as PMEs apresentam atualmente grande interferência dentro da economia, tendo uma dimensão local e global, fazendo com que seu impacto dentro dos setores de atividade possua maior amplitude.

### 2.2.3 Características das Pequenas e Microempresas

As PMEs possuem características intrínsecas ao seu porte, como ressalta Lezana (1995), como a interdependência entre o administrador e o proprietário, nichos de mercado focados e específicos, isso significa que não há um domínio completo dentro do setor, e possuem uma estrutura organizacional simplificada.

Segundo Barros Neto (1999), além da grande importância do proprietário da pequena empresa perante o restante do quadro de funcionários, a comunicação é realizada de maneira informal, o fluxo de trabalho tende a ser flexível, as atividades também tendem a ser menos burocratizadas, o planejamento a curto prazo pode ser priorizado em razão da visão mais imediatista, os gestores são focados em decisões mais rápidas e baseadas muitas vezes na intuição do negócio como todo.

De acordo com o SEBRAE (2007), as PMEs necessitam de uma análise em analogia ao seu posicionamento diferenciado dentro da economia. São algumas

características dessa análise a falta de organização segmentada, assim não podem ser comparadas igualmente com as demais empresas; em geral atuam nos mercados de bens, produtos e serviços com alta volatilidade de demanda; baixa dificuldade para entrar no mercado, porém enfrentam muita concorrência em todos os setores; grande dificuldade na sobrevivência, visto que de acordo com os dados históricos as pequenas empresas encerram as atividades em menos de dois anos.

As PMEs possuem características específicas tanto no âmbito do seu ambiente, da estrutura e comportamental. É necessário que todas as especificidades sejam reconhecidas dentro das empresas para que seja realizada uma gestão adequada e dessa forma garantida sua sobrevivência dentro do mercado organizacional. Dentro do ambiente, as especificidades conhecidas influenciam as ações e decisões, pois são fatores limitantes e decisivos para sua atuação. (MAXIMIANO, 2000). Para o autor, esses fatores ambientais, que podem ser macro ambientais ou dentro do ambiente operacional, “afetam a maioria das organizações, ou todas as organizações que compartilham algo, tal como os mesmos clientes ou a mesma tecnologia”. (MAXIMIANO, 2000, p. 382).

Dentre as limitações impostas por esses fatores ambientais, Minozzi (1987) cita que a principal seria a atuação nos limites do mercado, pois fornecem produtos com preços reduzidos, causando baixa rentabilidade, ou atuam com produtos focados em um nicho muito específico e isso não gera uma economia de escala. Essa ideia é corroborada por Gimenez (1988), para o autor as PMEs são criadas em mercados muito restritos que não apresentam atratividade econômica para grandes empresas, delimitando assim o crescimento e rentabilidade dessas empresas. Já para Golde (1986), a principal limitação ambiental das PMEs está na incapacidade de controlar os acontecimentos dentro do ambiente em que atuam.

A divisão estrutural dentro da pequena e microempresa é outro fator específico, essa estrutura corresponde ao processo organizacional como a divisão do trabalho, estrutura hierárquica e comunicação interna. Para Pinheiro (1996), as pequenas empresas possuem uma única unidade ou poucas unidades de trabalho, estrutura enxuta, por isso apresentam maior flexibilidade e agilidade para se adaptarem a novas condições impostas. Outro fator estrutural, segundo o autor, é a não preocupação com requisitos para ocupação de cargos, muitas vezes a empresa contrata mão-de-obra não qualificada e remunera de forma precária.

Outro fator estrutural característico das PMEs é a centralização das tomadas de decisões, geralmente as principais estratégias são decididas apenas pelo proprietário ou um grupo pequeno de pessoas escolhidas por ele, não existindo delegações ou descentralização administrativa. (PINHEIRO, 1996; LEONE, 1999). Apesar dessa centralização, ao mesmo tempo, a simplicidade da estrutura da empresa permite que a comunicação existente seja pessoal e próxima entre dirigentes e funcionários e isso é caracterizado como vantagem para as pequenas e microempresas. (LEONE, 1999).

No âmbito comportamental, as especificidades das PMEs quase sempre são voltadas para o seu dirigente, geralmente refletindo as características pessoais do empresário. Pinheiro (1996) cita que a falta de experiência na gestão administrativa pode causar um desgaste no momento da tomada de decisão e essa pode não ser tomada da melhor forma, ocasionando muitas vezes resultados não significativos. Sem essa noção administrativa do negócio e conhecimento de técnicas gerenciais, a improvisação se torna uma aliada no processo decisório.

A personalidade do empresário também é uma especificidade que afeta a continuidade da organização. Fatores importantes como a personalização da gestão, a tendência ao risco, a caracterização da empresa de acordo com o perfil do empreendedor, gestão baseada apenas em talento, sensibilidade e vontade de fazer do empreendedor, influenciam em como a empresa atua no mercado. Outro risco comportamental é o fato de o empresário crer que apenas a sua capacidade empreendedora é fator decisivo para o sucesso e continuidade do negócio. (LEONE, 1999).

Para Matias e Lopes (2002), a gestão das pequenas empresas pode ser afetada por alguns fatores. Tais fatores podem ser considerados como pontos fortes e fracos que devem ser trabalhados para que seu reflexo nos resultados finais sejam minimizados e ocasionem posteriores melhorias.

Podem ser consideradas como pontos fortes das pequenas empresas a maior flexibilidade devido aos processos apresentarem simplificação da burocracia, maior agilidade na tomada de decisão, comunicação facilitada entre os membros da empresa, fazendo com que os processos se tornem mais eficazes, uma relação mais integrada entre a empresa e seus *stakeholders*. O principal fator de vantagem das pequenas empresas é estarem próximas dos seus clientes, proporcionando um

contato mais direto, um conhecimento mais rápido das suas necessidades e expectativas.

Segundo os autores, podem ser considerados como pontos fracos a falta de conhecimento técnico de gestão por parte dos proprietários, precariedade de recursos financeiros e possíveis dificuldades na obtenção de crédito, falta de profissionais qualificados no mercado, concorrência das grandes empresas, interferência de eventos e vontades pessoais dos proprietários e gestores, visão dedicada ao curto prazo.

Diante do exposto, entender as características e as especificidades das pequenas empresas se torna essencial para que as ações tomadas dentro das organizações garantam seu sucesso e continuidade. Todo esse processo de entendimento possibilita também uma compreensão de como ocorre toda a dinâmica organizacional, definindo as ações dentro das pequenas e microempresas.

## 2.3 CONTROLADORIA

### 2.3.1 Aspectos Conceituais da Controladoria

Segundo Oliveira (2009), a área da Controladoria surgiu da necessidade empresarial de otimizar os resultados advindos das decisões tomadas pelos gestores dentro da empresa. Para o autor, a Controladoria se apresenta como uma evolução da contabilidade quando se relaciona ao acesso às informações e também à sua demanda dentro do contexto dos processos decisórios e de avaliação dos resultados.

Cavalcante *et al.* (2012) afirmam que a partir do momento em que o processo de gestão organizacional se tornou altamente complexo dentro das organizações, houve a necessidade da implantação do planejamento e controle. Dentro do cenário atual, as empresas necessitam de ferramentas que as auxiliem nesse controle para que o mesmo ocorra eficientemente e eficazmente. Com todas as mudanças que o mercado global impões às organizações, é cada vez mais visível a necessidade de uma ferramenta que proporcione a otimização de resultados, com o máximo de informações relevantes capazes de fornecerem condições para o desenvolvimento da empresa.

Diante dessas grandes mudanças no mercado que ocasionaram a necessidade de maior controle, Lunkes *et al.* (2009) relatam que a Controladoria desempenha um papel de grande importância no processo de gestão. Para os autores, a Controladoria se originou a partir da união de vários conceitos dentro da contabilidade gerencial e ao longo do tempo deixou de ser uma área que compilava dados para se tornar participadora do processo de gestão e do planejamento estratégico.

Para Durigon (2014), o desenvolvimento da Controladoria está diretamente relacionado à evolução das empresas, visando dessa forma auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão nos diferentes âmbitos da organização. É uma área que tende a contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento da empresa, por meio de relatórios e ferramentas de gestão que auxiliam os gestores nos processos de tomada de decisão.

Ao fornecer informações de avaliação e controle de desempenho para o processo de gestão, além de contribuir para a continuidade da empresa e conforme as funções são desempenhadas, também auxilia com a administração da empresa. (LOURENSI; BEUREN, 2011). Os autores ainda acrescentam que a Controladoria, utilizando-se de informações contábeis, precisa ser contínua e atender às necessidades e aos objetivos da organização.

Para Catelli, o principal objetivo da Controladoria é a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados, mensurada segundo conceitos econômicos". (CATELLI, 1999, p. 373). Diante disso, a Controladoria se apresenta como uma área fundamental para a gestão, pois fornece informações de controle e suporta os gestores no processo de tomada de decisão, assegurando assim a continuidade das atividades da empresa.

Ainda em relação aos objetivos da Controladoria, Borinelli (2006) associa a eles a missão e o papel como área empresarial. Analisando dessa forma, percebe-se que a Controladoria possui papel estratégico, criando a necessidade de integração organizacional para que a empresa oportunamente tenha continuidade em seus negócios, otimizando os resultados econômicos e financeiros.

Para Padoveze, "a Controladoria pode ser definida, então, como unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa". (PADOVEZE, 2012, p.3). Segundo o autor, a Controladoria é

responsável pela implantação, desenvolvimento, aplicação e coordenação de toda a ferramenta contábil dentro da organização, levando em consideração as suas diversas necessidades.

Para entender o que é a Controladoria de fato, Catelli cita que “para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda parte conceitual, e o segundo como órgão administrativo”. (CATELLI, 1999, p.370). Para o autor, enquanto ramo de conhecimento, a Controladoria área de conhecimento é responsável por toda a teoria que compreende a gestão econômica da empresa, fornecendo informações necessárias que supram a necessidade dos gestores para tomada de decisões. Nesse âmbito, vários assuntos são estudados e conceituados pela Controladoria, como: modelo de gestão, processo de gestão, modelo organizacional e teoria da decisão. Por fim, “a Controladoria como ramo de conhecimento é que possibilitou a definição de modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informação num contexto de Tecnologia de Gestão”. (CATELLI, 1999, p. 371).

Já como unidade administrativa, sua responsabilidade está em transmitir e coordenar a tecnologia da gestão, aglutinar e direcionar esforços dos gestores para que o resultado final seja o mais otimizado possível. Segundo Catelli:

A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los “a otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de duas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas. (CATELLI, 1999, p.372).

De acordo com Monteiro e Barbosa (2011), a Controladoria tem como objeto de estudo a prática das funções do planejamento, controle, registro e a divulgação de todos os fenômenos que envolvem o processo econômico e financeiro no âmbito organizacional. Conforme os autores:

Dessa maneira a Controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo de auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizações de qualquer setor da economia. (MONTEIRO; BARBOSA, 2011, p.43).

Dentro desse processo de gestão, a Controladoria é responsável pela disponibilização de sistemas de informações gerenciais, que auxiliarão os gestores

na tomada de decisão e a avaliarem as decisões já executadas, de acordo com um controle específico. (MONTEIRO; BARBOSA, 2011). Catelli (1999) afirma que os sistemas de informações gerenciais disponibilizados pela área de controladoria podem ser divididos em simulação, orçamentos, padrões e controle. Esse conjunto de sistemas favorecem as ações de indução dos gestores à decisão melhor decisão, apuração de resultados econômicos e promoção da avaliação de desempenho.

Dessa forma, entende-se que todas as informações repassadas pela Controladoria para auxiliar os gestores na tomada de decisão possuem suma importância no meio empresarial, uma vez que levam em consideração todas as variáveis relevantes, tanto interna quanto externamente.

### 2.3.2 Funções da Controladoria

Conforme já descrito, a Controladoria possui um papel determinante nas relações econômico e financeiras da empresa, nesse cenário ela apresenta funções intrínsecas, como desenhar, implantar e manter a estrutura de informações adequadas e relevantes para a avaliação de desempenho e apuração dos resultados, padronização dos procedimentos que realizam a mensuração das informações, é responsável pelos critérios utilizados nessa mensuração, também é responsável pela promoção da garantia patrimonial e pelo controle interno da empresa. (MONTEIRO; BARBOSA, 2011). Destacando o que os autores descreveram, a área tem a função de “implantar e manter estrutura de informação adequada para avaliação do desempenho e apuração dos resultados” (MONTEIRO; BARBOSA, 2011, p.43), ou seja, a Controladoria necessita de uma padronização de procedimentos para que os resultados finais do seu trabalho sejam satisfatórios.

De acordo com Padoveze (2012), a área de Controladoria, por meio de sistemas de informações contábeis, fornece aos responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa informações tanto financeiras quanto não financeiras, a fim de apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia. Sua função principal é justamente a de verificar e publicar essas informações relacionadas a custos, rentabilidade dos produtos ou serviços, informações sobre a gestão dos preços, capacidade produtiva dos concorrentes,

satisfação dos clientes, taxa de efetividade dos negócios, informações sobre o ambiente interno da empresa, entre outros.

De acordo com Kanitz (1977), as funções da controladoria podem ser divididas em seis principais temas:

[a] Informação: envolve todas as informações que a área dispõe e disponibiliza para a organização por meio de sistemas contábil e financeiro da empresa.

[b] Motivação: é responsável pela previsão e controle do efeito que a implantação de novos sistemas de controle tem sobre o aspecto comportamental dentro da organização.

[c] Coordenação: como área que possui as informações vitais da empresa, a Controladoria pode identificar possíveis inconsistências, auxiliando assim na tomada de decisão e sugerindo soluções.

[d] Avaliação: avaliação e interpretação dos resultados obtidos pela empresa, visando a correção dos pontos negativos encontrados.

[e] Planejamento: responsável pela avaliação do planejamento elaborado, se é passível de realização, se são consistentes, se está sendo coordenado e se os resultados pretendidos foram alcançados.

[f] Acompanhamento: controle do andamento dos planos traçados e da evolução alcançada, visando corrigir falhas e revisar constantemente o planejamento.

Moismann e Fisch (1999) descrevem como obrigação da Controladoria o emprego adequado de todas as técnicas e conhecimentos para ter a certeza de que a missão da empresa está sendo cumprida e que seja garantida a continuidade da empresa. Assim, ela permite que todas as atividades e esforços estejam focados para que se chegue a um resultado de acordo com os objetivos da organização.

Para Catelli, “a Controladoria, na execução das suas atividades, deverá utilizar dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informação”. (CATELLI, 1999, p.351). Para o autor, dentro da realização das suas funções, a Controladoria deve se voltar, quando se trata do processo de gestão, para o planejamento estratégico e operacional, para a execução e para o controle. Já quando o assunto é a utilização dos sistemas de informação, devem ser realizadas simulações de cenários, elaboração de orçamentos, utilização de padrões e comparação entre o orçado e o realizado.

Segundo Menezes (2001), a Controladoria para exercer corretamente suas funções, monitorando o sistema de medição da empresa, deve focar nas seguintes responsabilidades:

[a] Contabilidade financeira: dentro desse item será considerado o custo dos produtos para devida apuração de estoque e demais elementos contábeis para ser realizado o relatório externo.

[b] Contabilidade gerencial: a controladoria verificará o impacto das decisões para a empresa para fins de gestão empresarial.

[c] Contabilidade estratégica: será considerada a estratégia competitiva dentro da empresa, por meio da gestão de custos e dessa forma apoiar as demais funções que compõem a empresa, estruturada na estratégia global do negócio.

Para que ocorra o andamento perfeito do exercício de suas funções, ela deve sempre estar alinhada com os objetivos e missão da empresa. Para o autor, além dos já citados, é papel da Controladoria “monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial”. (MENEZES, 2001, p.85).

Segundo Catelli (1999), as funções da área estão diretamente interligadas com seus objetivos principais: assegurar a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica e integrar as áreas de responsabilidade dentro da empresa, e quando desempenhadas de forma adequada viabilizam todo o processo de gestão econômica. Para o autor, pode-se citar como funções da Controladoria:

[a] Subsidiar o processo de gestão: refere-se à adequação do processo de gestão com o cenário em que a empresa se encontra. Envolve todo o subsídio aos gestores com informações adequadas e com instrumentos gerenciais sobre o resultado e desempenho econômico, além do monitoramento da elaboração do orçamento das áreas de responsabilidade da empresa.

[b] Apoiar a avaliação de desempenho: elaboração de análises de desempenho econômico das áreas e da empresa, desempenho dos gestores e avaliação do desempenho da própria área.

[c] Apoiar a avaliação de resultado: elaboração da análise do resultado econômico dos produtos ou serviços da empresa, avaliação do resultado dos serviços prestados.

[d] Gestão dos sistemas de informação: definição da base de dados que seja adequada para as informações necessárias à gestão, elaboração das decisões

para os cenários econômicos, padronização e harmonização do conjunto de informações.

[e] Atender aos agentes de mercado: a empresa visto como um sistema aberto que deve atender às demandas e responder aos agentes externos tem como a controladoria uma área com função de analisar e mensurar o impacto de legislações no resultado econômico e atender aos diversos agentes de mercado.

De acordo com Lunkes *et al.* (2013), as principais funções definidas pela teoria em administração são a de controle, planejamento, organização e direção. Os autores dividiram as funções da controladoria de acordo com o estudo teórico e empírico realizado.

QUADRO 1: PRINCIPAIS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Planejamento
Controle
Sistema de Informações
Elaboração e Interpretação de Relatório
Contábil
Auditoria
Administração dos Impostos
Controles Internos
Avaliação e Deliberação
Avaliação e Consultoria
Relatórios Governamentais
Proteção de Ativos
Processamento de Dados
Mensuração de Risco
Organização
Direção
Desenvolver Pessoal
Análise e Avaliação Econômica
Atender Agentes de Mercado
Coordenação
Custos

Orçamento
-----------

FONTE: ADAPTADO DE LUNKES *ET AL.* (2013)

Para que suas funções sejam exercidas, Schmidt e Santos (2006) relatam que a aplicação dos princípios deve ser adequada e deve englobar todas as atividades da empresa e para isso deve haver a integração dos esforços de todas as áreas de acordo com os sistemas utilizados.

Na área de Controladoria, existe o papel do *controller*, que é o profissional responsável por garantir que as funções da Controladoria sejam exercidas. De acordo com Boff *et al.* (2008), o *controller* é o responsável pela Controladoria e precisa conhecer todas as áreas da empresa para que as mesmas trabalhem em conjunto, visando dessa forma a veracidade dos sistemas e sucesso nos resultados finais.

Para Padoveze (2012), o *controller* deve exercer influência sobre os demais gestores da empresa e essa influência é devida ao conhecimento da gestão econômica e financeira. Ou seja, o conhecimento de todas as atividades da empresa e o conjunto de planos de ação, junto com o conhecimento científico da administração econômica, permitem que o *controller* exerça seu papel.

Tung define o profissional da Controladoria como:

*Controller* é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa. (TUNG, 1993, p.41).

Para Dal Vasco *et al.* (2014) as principais funções do *controller* e consequentemente da área de Controladoria é a de verificar os pontos fortes e fracos da área financeira da empresa, identificar os problemas que podem afetar o desempenho, apresentar soluções e alternativas para resolver esses problemas e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos sejam cumpridos. Ou seja, é do profissional a responsabilidade de monitorar os indicadores, como o de vendas, custos e lucros, além do controle dos sistemas de informação, visando sempre a otimização de resultados de acordo com os objetivos finais da empresa.

### 2.3.3 Definição da Controladoria Enquanto Área Organizacional

A Controladoria é conceituada como uma área de conhecimento e técnicas que fornece uma base teórica para que o processo de gestão financeira e econômica ocorra dentro das organizações. Diante disso, ela ocorre dentro das empresas por meio de um conjunto de atividades que formam todos os processos relativos às funções da Controladoria como área. (BORINELLI, 2006).

Conforme o Borinelli, apesar de ser uma área que apresenta especificidades e deve ser estruturada de acordo com as necessidades, cultura e modelo de gestão de cada organização, a Controladoria como unidade apresenta uma estrutura geral que deve ser considerada independente de suas particularidades. (BORINELLI, 2006).

Perante a literatura, há diversas definições encontradas e utilizadas da Controladoria vista como uma unidade organizacional. Para Oliveira *et al.* (2002, p. 13) “é 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”. Já para Fernandes (2000, p.169), “a atividade de controladoria é um serviço de informação econômica voltado para a gestão da empresa”.

Sob a ótica do modelo de gestão econômica [...] é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de gestão econômica, quanto ao conjunto de teoria, conceitos, sistemas de informações, atuando também como órgão aglutinador e direcionador dos esforços dos demais gestores, de forma a conduzir à otimização do resultado global da organização. (TEIXEIRA, 2003, p.17).

Para Borinelli (2006, p.198), a Controladoria como área dentro da estrutura organizacional é o órgão responsável pelo controle da gestão e pela geração e fornecimento de informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais demandadas para dar assessoria para as demais áreas da empresa durante todo o processo de gestão, buscando a integração dos esforços dos gestores para alcançar um resultado sinérgico e otimizado, bem como para os agentes externos que se relacionam diretamente com a empresa.

#### 2.3.4 Principais Atividades da Controladoria

De acordo com Oliveira (2002), entre as principais atividades da área da Controladoria, pode-se citar o estabelecimento, coordenação e monitoramento de um plano integrado para o controle operacional, criação de métricas e avaliação de

resultado das operações nos níveis gerenciais, o reporte do nível de eficiência dos objetivos do negócio, das políticas organizacionais e da estrutura organizacional. O autor ainda cita como atividade da área a proteção para os ativos existentes dentro da empresa por meio de controles internos adequados, a análise da eficiência dos sistemas operacionais, a sugestão de melhorias visando a redução de custos, a verificação sistemática do cumprimento dos planos e objetivos da organização, análise de causas de falhas e sugestão de planos para sistemas de controles e a análise da utilização dos recursos dentro da empresa.

Segundo Borinelli (2006, p.99), “mesmo que as empresas se diferenciem em porte ou setor de atividade, certo conjunto de atividades sempre estará presente. Isso implica que as funções de Controladoria podem, então, sofrer variações na forma como são desenvolvidas e distribuídas, mas não no rol de funções [...]”.

Conforme o autor descreve em sua tese, as atividades da área da Controladoria ainda são distintas de acordo com o entendimento de cada autor dentro da literatura, ou seja, não há uma conformidade sobre as atividades exercidas pela área como unidade organizacional. Analisando teoricamente diversos autores e estudos, Borinelli (2006) sintetiza as principais atividades descritas como de responsabilidade dentro da Controladoria.

QUADRO 2 – PRINCIPAIS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA

Gerenciar o departamento de Contabilidade
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação
Implementar e manter todos os registros contábeis
Atender aos agentes de mercado (preparar informações)
Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos)
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão)
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos
Realizar auditoria interna
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais
Prover suporte ao processo de gestão, com informações
Coordenar os esforços dos gestores das áreas
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento

Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do orçamento
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle

FONTE: ADAPTADO DE BORINELLI (2006, p. 134)

O autor ainda resume as atividades da área de acordo com as suas determinadas funções a fim de descrever e compreender como ela funciona dentro do ambiente organizacional, apesar de não seguirem uma conformidade para todos os ambientes empresariais, a ideia fundamental que concerne o âmbito da Controladoria é única. Abaixo caracterizam-se as atividades de acordo com as funções típicas, por meio das quais a área de conhecimento Controladoria se materializa (BORINELLI, 2006, p.135 – 139):

[a] Atividades na função contábil: são todas as atividades que compõem o desenvolvimento da contabilidade societária, como a gestão das atividades contábeis, implementação e manutenção dos registros contábeis, elaboração e análise das demonstrações contábeis, atendimento aos agentes de mercado (*stakeholders*), desenvolvimento de políticas contábeis e de controle.

[b] Atividades na função gerencial-estratégica: compreende todas as atividades que subsidiam as tomadas de decisões dos gestores da organização. Incluem-se as atividades de coordenar e consolidar a elaboração do planejamento, orçamento e previsões, criar condições para que ocorra o controle e manutenção dos planos e das decisões tomadas, auxiliar na criação de métodos de controle do desempenho das áreas da empresa, realizar estudos de análise de projetos de investimento, realizar estudos sobre a natureza econômica e financeira da empresa, promover condições para a gestão e avaliação econômica.

[c] Atividades da função de custos: registro, mensuração, controle, análise e avaliação dos custos dentro da organização, análises gerenciais referente à viabilidade de lançamentos de produtos ou serviços, dos resultados, de linhas de negócio e de clientes.

[d] Atividades da função tributária: refere-se às atividades dentro da contabilidade tributária como o atendimento às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas na legislação, isso compreende o registro, apuração e controle dos impostos,

tributos e contribuições. Outra atividade dentro deste âmbito é o planejamento tributário da empresa.

[e] Atividades da função de proteção e controle dos ativos: todas as atividades que provêm a proteção dos ativos, como a seleção e contratação de seguros e também o controle e registro dos bens da organização.

[f] Atividades da função de controle interno: estabelecimento e monitoramento de controles internos com o intuito de proteger o patrimônio e os interesses da empresa.

[g] Atividades da função de controle de riscos: envolve as atividades de identificar, mensurar, avaliar, divulgar e controlar os riscos inerentes ao negócio.

[h] Atividades da função de gestão da informação: são as atividades que permitem a concepção de modelos de informações e a gestão das informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas. Desenvolver, implementar e gerir os sistemas de informações no âmbito das informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.

As atividades da Controladoria enquanto área organizacional fornecem a base operacional para que suas funções e objetivos sejam alcançados e consigam estabelecer sua devida relação com os objetivos estratégicos da empresa.

### 2.3.5 Relevância da Implantação da Controladoria nas Pequenas e Microempresas

Para que as empresas obtenham sucesso, é necessário que seus administradores tenham como base o planejamento e objetivos, administrando os recursos eficientemente e utilizando ferramentas para a gestão, dentre elas uma das principais é a de informação. (KAPLAN, 1997).

Oliveira (2009) descreve a Controladoria como primordial na função do gerenciamento de sistemas que contém informações essenciais à empresa, isso auxilia com o seu papel para a contribuição no desempenho empresarial, no aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais e na obtenção de lucro a partir da eliminação e alteração das atividades que não adicionam valor ao produto ou serviço final da empresa. Assim, sua importância dentro das pequenas e médias empresas se torna relevante a partir do momento em que interferem no processo de tomada de decisões e nos processos internos.

Um outro fator importante que ressalta a relevância da área de controladoria dentro das PMEs, é de que a maioria das organizações possuem preocupações focadas por influência fiscal e apresentam distorções nas informações contábeis. Ou seja, muitas vezes o foco é apenas no atendimento de exigências fiscais, não sendo atendida a necessidade de análises para decisões gerenciais e importante dentro da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2000). Dentro desse contexto, a Controladoria se torna de suma importância para a realização do aglomerado de informações essenciais para a empresa tendo em vista o processo de análises e decisões gerenciais.

Segundo Borinelli (2006, p.99), “mesmo que as empresas se diferenciem em porte ou setor de atividade, certo conjunto de atividades sempre estará presente. Isso implica que as funções de Controladoria podem, então, sofrer variações na forma como são desenvolvidas e distribuídas, mas não no rol de funções [...]”.

As constantes alterações no mercado exigem que as PMEs possuam capacidade de rápidas respostas, capacidade de inovar, flexibilidade, qualidade, produtividade, o que torna o papel da Controladoria cada vez mais estratégico e importante dentro do ambiente empresarial, auxiliando os gestores no atingimento das metas, possibilitando uma visão estratégica das operações, controlando, planejando e organizando de forma eficaz e eficiente, para a sobrevivência dos negócios, a necessidade de ter acesso às informações se tornou imprescindível.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção aborda-se a tipologia da pesquisa quanto aos objetivos, a tipologia da pesquisa quanto ao problema de pesquisa e a tipologia da pesquisa quanto à abordagem dos procedimentos, além de explicar o processo de coleta de dados e informações.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A pesquisa realizada no presente trabalho quanto aos objetivos foi do tipo descritiva, pois tem como objetivo identificar, analisar e relatar as determinadas situações relevantes ao estudo e esclarecer determinadas características inerentes ao tema. Para Rapp e Beuren (2006) a pesquisa descritiva, além de apresentar as características já expostas, está configurada entre a pesquisa exploratória e a pesquisa explicativa, pois não é tão preliminar quanto a primeira e nem tão aprofundada quanto a segunda.

Para os autores, esse tipo de pesquisa tem como principal fator a descrição de aspectos ou de comportamentos da população analisada. Outra característica importante é o fato de as variáveis pesquisadas passarem pelo processo de estudo, porém as mesmas não são manipuladas pelo pesquisador.

#### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Quanto ao problema de pesquisa, o tipo utilizado foi a pesquisa qualitativa. Segundo Rapp e Beuren (2006), esse tipo de pesquisa permite uma análise profunda sobre o que está sendo estudado. Verificar o problema qualitativamente consiste em não utilizar métodos estatísticos ou numéricos para explicar fenômenos, mas sim analisar as condições, acontecimentos, processos e é muito utilizada dentro do ramo de ciências sociais.

Ou seja, para os autores esse tipo de pesquisa é fundamental para aprofundar questões relacionadas ao desenvolvimento da contabilidade, tanto teoricamente quanto na prática.

### 3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Para o presente trabalho serão utilizados dois tipos de pesquisa referente aos procedimentos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Rapp e Beuren (2006), é parte integrante das pesquisas descritivas, pois tem como objetivo verificar informações e conhecimentos já formulados sobre o assunto estudado e por ser fundamentalmente teórica ela é fundamental já que é por meio dela que se tem conhecimento sobre a produção científica já realizada.

Os autores explicam que a pesquisa bibliográfica envolve:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. (RAPP, BEUREN, 2006, p.87).

Esse tipo de pesquisa se torna extremamente relevante para todos os trabalhos, já que revela e prepara conceitualmente para o desenvolvimento de projetos, estudos de caso, novas teorias, confirmação de teorias já existentes e todo o tipo de desenvolvimento de novos trabalhos.

Já o estudo de caso, para Rapp e Beuren (2006), tem como característica a concentração em um único caso e tem como principal objetivo aprofundar em um exemplo os conhecimentos já estudados. Ele é realizado intensivamente já que concentra todos os esforços do estudo em um único caso, porém apresenta limitações, pois os resultados não podem ser generalizados para demais casos.

### 3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Os objetivos específicos serão abordados pela técnica da pesquisa bibliográfica segundo os indicadores abaixo: (i) caracterização do mercado de tecnologia no Brasil; (ii) descrição da importância da tecnologia da informação; (iii) a importância do mercado de tecnologia da informação de serviços; (iv) conceitos de pequenas e microempresas (PMEs); (v) formas de definição das PMEs; (vi) importância das PMEs para a economia brasileira; (vii) descrição da área de controladoria; (viii) como a controladoria interfere no processo de gestão

empresarial; (ix) análise das funções da controladoria nas empresas; (x) descrição e importância do profissional de controladoria para as organizações; (xi) informações da empresa objeto do estudo; (xii) atual estrutura organizacional da empresa.

## **4. IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA**

Nesta seção são abordados os itens de apresentação da empresa, sobre a estrutura organizacional atual, a delimitação do estudo, as motivações para a implantação da área da Controladoria na empresa objeto de estudo, sobre o processo de institucionalização da Controladoria e são descritos os resultados esperados com a implantação da área.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Nesta seção aborda-se a história da empresa e são descritos os serviços oferecidos por ela, sendo descritos os serviços de segurança da informação, de infraestrutura e de sistemas de informação.

#### **4.1.1 A História da Empresa**

A empresa objeto do estudo de caso está localizada na cidade de Curitiba/PR, atuante no ramo de prestação de serviços em tecnologia da informação, iniciou suas atividades no ano de 2013. Como nova entrada nesse mercado competitivo, conquistou seus primeiros clientes por ter um atendimento personalizado e totalmente pessoal.

Em seu primeiro ano, a empresa estava focada em crescer no mercado através da conquista da satisfação dos clientes, oferecendo serviços mais personalizados dos que já eram oferecidos pelos concorrentes. Com seus serviços e soluções em tecnologia da informação diferenciados, após esses anos de existência, a empresa possui em sua carteira de clientes grandes empresas em diversos segmentos de mercado e triplicou sua operação nos últimos dois anos.

Seus principais serviços estão voltados para a segurança da informação, serviços de infraestrutura e desenvolvimento de sistemas de informação.

A cada ano em atividade, a empresa acrescenta em seu portfólio novas soluções em TI para abranger mais áreas do mercado, sempre mantendo a atenção nas necessidades que surgem dos clientes, e está focada estrategicamente na sua atuação com transparência, agilidade, flexibilidade e custos.

A partir dos valores de confiança, honestidade, comprometimento, ética e desenvolvimento de pessoas, a empresa realiza suas atividades com alto rigor técnico e agilidade na entrega dos projetos e para isso possui uma equipe de alta performance. Atualmente seu quadro de funcionários apresenta 47 pessoas nas diversas áreas organizacionais dentro da empresa.

#### 4.1.2 Serviços Oferecidos pela Empresa

##### (1) Segurança da Informação

Os serviços de segurança da informação são realizados mediante análise do ambiente do cliente, com respeito às características empresariais e o nível de maturidade da empresa. Essa análise que é realizada integralmente dentro da organização prevê quais conjuntos de política e processos necessários para a segurança da informação.

[a] Segurança de Dados: a empresa apresenta soluções para segurança de dados, tanto internamente quanto externamente. Tais soluções envolvem a criação de uma política de segurança personalizada para o cliente que envolve a confidencialidade de informações com sistemas de criptografia e integridade e disponibilidade dos dados a partir de soluções de *backup*.

[b] Gestão de Acesso: as soluções implantadas dentro dos clientes podem ser acessadas localmente por eles ou através dos serviços de gestão de acesso. Tal solução permite que a empresa possua uma autenticação integrada, eliminando o armazenamento desnecessário, simplificando a infraestrutura e facilitando a segurança dos dados.

[c] Segurança de *Internet*: soluções que permitem o bloqueio de ameaças externas advindas da *internet*. São várias tecnologias combinadas que previnem essas ameaças de rede e de aplicações, como instalação de *firewall*, proteção de *spam*, serviços de antivírus personalizados e VPN que garante a comunicação segura via internet em um ambiente instável.

##### (2) Infraestrutura

Os serviços de infraestrutura apresentam recursos de rede que atendem a necessidade de redução na utilização desses recursos e fazem a projeção das necessidades futuras para melhorar o resultado operacional por meio de redes.

[a] Rede local, *internet* e *wireless*: os projetos voltados para a instalação de redes locais, desde o cabeamento, até a parte de segurança e compartilhamento de sinal da *internet*. Também possuem esse tipo de serviço, porém sem fios (*wireless*) frequentemente utilizado por ambientes que exigem maior flexibilidade de rede, desenvolvendo desde o processo de configuração e programação de roteadores até a instalação física final. Ao realizar o serviço de redes, a empresa realiza a documentação de rede que proporciona a melhoria no gerenciamento de redes, ela é fundamental para que se analisem os impactos e os riscos, caso uma possível falha ou paralisação ocorra e o que isso acarreta para o negócio do cliente.

[b] Servidores: a empresa apresenta diversos serviços de instalação e configuração de servidores, como DNS que otimiza a qualidade da navegação na *internet*, servidor *web* que auxilia na hospedagem de *sites*, servidor de banco de dados que faz o armazenamento dos dados em uma única base, servidor FTP e Proxy que controlam os acessos na *internet* de forma segura, entre outros tipos.

### (3) Sistemas de Informação

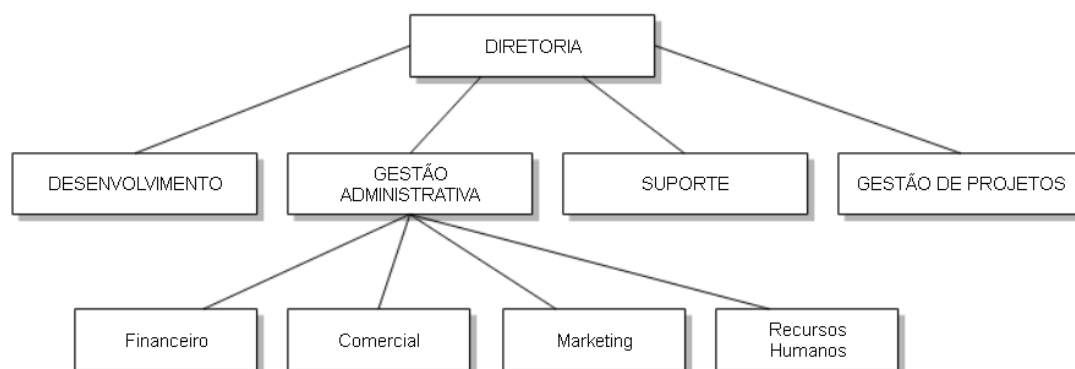
A empresa atualmente possui uma equipe especializada no desenvolvimento de melhorias e suporte para os clientes que utilizam o seu sistema de gestão empresarial conhecido como ERP (*Enterprise Resource Planning*) especializado na gestão financeira e de estoque. O sistema foi desenvolvido há quase dois anos e pode ter suas funções customizadas de acordo com a necessidade do negócio de cada cliente.

A confiabilidade nos dados por meio de monitoramento em tempo real é uma das vantagens do sistema, isso proporciona para os clientes a redução de retrabalho nos processos, funções que garantem facilidade nas atividades operacionais e informações para que decisões sejam tomadas.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é focada na divisão setorial de acordo com as principais atividades desenvolvidas dentro da empresa.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

As principais decisões estratégicas estão centralizadas com a Diretoria que é composta pelos sócios da empresa. Abaixo da Diretoria, estão as áreas da Gestão Administrativa, Desenvolvimento, Suporte e Gestão de Projetos.

Na Gestão Administrativa estão alocadas as áreas com atividades fundamentais para o funcionamento correto da empresa, como o setor Financeiro, Comercial, Marketing e Recursos Humanos. O Financeiro, setor com maior relevância para o estudo, realiza atividades de finanças básicas como cobrança, controle de prestação de serviço, contas a pagar, envio de informações para a contabilidade terceirizada, relatório mensal de contabilidade e análise financeira da empresa.

A área de Gestão de Projetos organiza as necessidades dos clientes coletadas pela área de Marketing, seleciona e faz o projeto inicial de desenvolvimento de novos produtos e melhorias nos já existentes, coordena e acompanha todo o processo do projeto.

Na área de Desenvolvimento ocorrem todas as implantações dos novos sistemas e produtos, além das otimizações nos já existentes. Está em contato diretamente com a Gestão de Projetos para que os desenvolvimentos estejam

condizentes com as prioridades estipuladas e com os objetivos traçados pela Diretoria.

O Suporte é responsável pelo contato com os clientes, fornece informações sobre os produtos, resolve problemas técnicos básicos, faz o esclarecimento de dúvidas. O trabalho da área ocorre junto à equipe de Desenvolvimento para casos de problemas avançados relatados pelos clientes.

#### 4.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Conforme descrito pela teoria, a Controladoria quanto área organizacional tem como principal função o fornecimento de informações determinantes para que as demais áreas da empresa tenham condições necessárias para tomadas de decisões, realização eficiente das atividades e alterações em processos que precisem de melhorias.

As decisões dentro de uma pequena e microempresa geralmente são tomadas por poucos gestores que realizam diversas atividades internas, às vezes somente pela Diretoria e/ou sócios, por isso todas as informações repassadas são de extrema importância, devem ser verídicas e ter clareza para que as decisões sejam acertadas e realizadas com rapidez e precisão.

No referencial teórico ficou evidenciado a importância das atividades da Controladoria dentro de todas as áreas da empresa, porém nas pequenas empresas elas se estabelecem com maior clareza no setor financeiro e em algumas empresas participa também de outros setores administrativos.

Devido aos objetivos do trabalho e do limite de prazo, o estudo da implantação foi elaborado diante de dois principais fatores: quais riscos mercadológicos estão presentes na empresa, os quais a área da Controladoria pode auxiliar na redução e até mesmo na eliminação e como seriam suas atividades tendo em vista o setor financeiro atual.

#### 4.4 MOTIVAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria é de suma importância para que ocorra a otimização de processos e de utilização dos recursos da empresa. A prática de controles internos é determinante para que os procedimentos auxiliem na gestão diária, garante a

qualidade dos processos, permite que a melhoria de processos seja realizada e evidencia os fatores internos da empresa para que isso ocorra.

A empresa objeto de estudo não apresenta a área de Controladoria em sua estrutura, realiza apenas atividades operacionais dentro do setor financeiro e também não possui procedimentos estabelecidos de controles internos conforme é descrito pela teoria.

Diante disso, a empresa atualmente está exposta a riscos, tanto de negócio quanto econômico e financeiro, por não apresentar uma política consistente de controles internos e não ter uma área responsável pelas atividades de controladoria. Foram analisados três tipos de riscos, descritos respectivamente abaixo: o risco econômico e financeiro, risco de perda de clientes e risco de não continuidade do negócio.

[a] Risco econômico e financeiro: a gestão financeira é realizada por um profissional que possui relação familiar com um dos sócios, por possuir uma formação generalista, acumula funções dentro da área, inclusive de atividades operacionais, e não está centrado em questões financeiras estratégicas; apenas um funcionário realiza o contato direto com a contabilidade sem supervisão ou conferência, isso pode acarretar em informações distorcidas e conseqüentemente em demonstrativos contábeis que não reflitam a realidade da empresa; em alguns períodos as atividades de cobrança e contas a pagar podem ser realizadas por um mesmo grupo de funcionários, não havendo a separação clara dessas atividades; não há acompanhamento claro pela gestão da área e pelos sócios do dinheiro que há em caixa, isso pode ocasionar possíveis desvios financeiros na empresa; a empresa não realiza a confecção de orçamentos, há o risco de desembolsos desnecessários.

[b] Risco de perda de clientes: a área de marketing não apresenta uma definição clara e procedimentos de retenção de clientes, também não é vista como uma área relevante dentro da empresa e isso pode ocasionar na perda de profissionais para a concorrência; a área de suporte tem como maior objetivo a resolução de problemas técnicos, os atendimentos para resolução de dúvidas não possuem uma unidade e isso pode gerar a insatisfação dos clientes.

[c] Risco de não continuidade do negócio: possibilidade de desvio financeiro devido a não segregação de funções e da não conferência de atividades essenciais do setor; concentração de decisões de toda a empresa na Diretoria e sem as

informações corretas, muitas vezes essas decisões não compreendem a veracidade necessária para serem realizadas corretamente; a falta de controles internos pode ocasionar a invalidação das informações geradas; a contratação de familiares e amigos que não possuem conhecimentos técnicos necessários para algumas funções pode prejudicar o funcionamento das áreas.

Visando à redução desses riscos e a melhoria interna dos processos da empresa, pode-se citar alguns motivos para que a implantação da área da Controladoria seja realizada. Os principais motivos são a melhoria no processo de gestão e a eficácia das informações retiradas dos sistemas, além do auxílio para atender aos interesses da empresa em longo prazo, manutenção da empresa no mercado, criação de novas oportunidades internas. Os motivos são todos relacionados ao processo de gestão e estão de acordo com o que é proposto pela teoria tendo em vista as atividades exercidas pela Controladoria como área organizacional dentro das empresas, consoante com seus objetivos principais de otimização de resultados e auxílio no processo de tomada de decisão.

Além dos motivos retratados, a área organizacional de Controladoria traz contribuições a nível estratégico para o negócio, assim auxiliando para a continuidade da empresa, proporcionando o monitoramento das operações, respostas rápidas às mudanças nos ambientes interno e externo e identificação de incertezas do mercado.

#### 4.5 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CONTROLADORIA

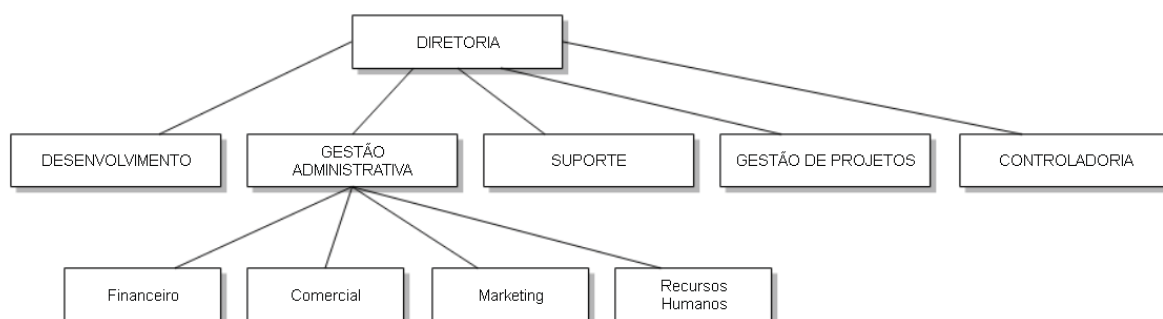
Diante do exposto, considerando a estrutura organizacional da empresa objeto de estudo, seu ambiente e os processos de gestão existentes, é relevante para a empresa a criação da área da Controladoria para que ocorra a integração das informações dentro da empresa, por meio da utilização de sistemas de informação já existentes e considerando as estratégias traçadas dentro da organização, dessa forma as informações repassadas proporcionarão aos gestores maiores possibilidades para práticas de decisão interna e práticas do mercado.

Resumidamente, a Controladoria deverá proporcionar para a empresa a visualização do posicionamento perante os agentes do mercado, eficácia das informações fornecidas para que todo o processo de decisão e de identificação de

melhorias seja realizado adequadamente e a maximização de resultados, além de suprir e auxiliar na perpetuação da empresa.

Primeiramente deve ser definida a nova estrutura organizacional com a criação da Controladoria. Como a empresa apresenta pouca verticalização e sua gestão ocorre de maneira centralizada dentro de cada área, a nova área também estaria na linha das gestões intermediárias, posição em que é permitida a execução das suas atividades específicas e também realizaria a integração das demais áreas. A figura abaixo mostra o novo organograma da organização com a inserção da Controladoria em sua estrutura.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA PROPOSTO COM A ÁREA DE CONTROLADORIA



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Com a sua posição no organograma, a Controladoria assumiria o sistema integrado de gestão de informações da empresa, possibilitando a coleta de informações e fornecimento para os demais setores, além de estar abaixo diretamente da Diretoria, o que facilita a disponibilização de relatórios e indicadores de desempenho para que as decisões sejam tomadas.

Considerando a atual disposição estrutural da empresa e as atividades exercidas pelo setor financeiro, a proposta desenvolvida visa nas funções que ainda não são desempenhadas dentro da organização ou que necessitam da inclusão da área de Controladoria, ela seria incluída nos processos de planejamento estratégico, na realização do orçamento e seu controle, controle e avaliação de desempenho dos setores e controle de custos.

Para essa implantação, sugere-se que seja contratado um profissional específico com conhecimentos técnicos na área que atuará diretamente na análise e gestão das informações, além da gestão da área para que tudo que for

repassado para os responsáveis pelas áreas e pela tomada de decisão seja acurado.

O *controller* exerce papel fundamental na área e suas funções como gestor da Controladoria estarão diretamente ligadas à operação da empresa. Dentre as suas atividades, podem-se citar o acompanhamento e análise das informações da organização, gestão dos profissionais que estarão sob sua responsabilidade dentro da área, identificação e coordenação de possíveis inconsistências dentro dos setores e nos processos da empresa, interpretação das informações por meio da avaliação dos resultados, atuação no planejamento do futuro da empresa levando em consideração o histórico e acompanhamento do planejamento e dos objetivos da organização.

A institucionalização da Controladoria na empresa estudada poderá ser realizada diante de três fatores principais de acordo com suas funções já descritas anteriormente.

#### 4.5.1 Controladoria e Planejamento

O planejamento realizado com o acompanhamento da área da Controladoria viabiliza a relação entre missão, visão e objetivos da organização com as informações analisadas e repassadas sobre todos os setores da empresa, facilitando o desenvolvimento do modelo de acordo com o sistema que gerencia essas informações e a integração dessas informações para que as análises ocorram corretamente e sejam realizadas com base no planejamento.

Ao realizar todo o processo de implantação, todos os gestores e a Diretoria deverão analisar o atual planejamento elaborado e reavaliá-lo para que esteja compatível com a nova estrutura ou então realizar a elaboração de um novo para o próximo período. Vários fatores devem ser analisados diante da nova área e suas funções, como análise do mercado e como a Controladoria recebe essas informações, aspectos internos da organização, aspectos externos à empresa, além de fatores gerais de condições econômicas, políticas e sociais no momento da elaboração.

Esse fator visa à adaptação da empresa aos novos critérios estabelecidos com a Controladoria, para que ela esteja apta e realize corretamente a integração

entre objetivos futuros da organização e suas atividades, garantindo o nível de competitividade e continuação do negócio.

#### 4.5.2 Controladoria e Execução das Atividades

No que se refere às atividades operacionais e estratégicas já descritas como de responsabilidade da área, a Controladoria contribuirá para a introdução de novos conceitos e informações que atualmente a empresa ou desconhece ou não realiza.

Conforme descrito anteriormente, a Controladoria estará inserida em todo o processo de planejamento, o qual atualmente não possui um acompanhamento delimitado e assertivo. A inclusão de novos processos nas atividades de planejamento garantirá eficácia na sua elaboração, no monitoramento do desempenho organizacional, na análise constante dos resultados obtidos e em planos de ação condizentes com as necessidades de alteração e reelaboração do plano.

A Controladoria também construirá o orçamento da empresa, atividade que ainda é inexistente dentro da empresa. Sua principal função será na execução e acompanhamento ativo das questões orçamentárias que foram inicialmente estipuladas. A criação do orçamento ressalta a importância da participação da área da Controladoria no orçamento, pois o plano orçamentário deve estar coerente com as metas e objetivos da organização. É fundamental a participação de todos os setores nesse processo de construção, sendo a Controladoria responsável na gestão e publicação do plano final.

Por meio das informações coletadas de todos os setores dentro da empresa, a confecção de indicadores relevantes para o acompanhamento dos resultados terá papel importante para que a avaliação seja realizada e possíveis planos de melhorias sejam elaborados junto aos gestores de cada área. Essa atividade garante a maximização de resultado e também a identificação de processos falhos, possibilitando a otimização das atividades de todos os setores.

#### 4.5.3 Controladoria e Acompanhamento do Desempenho Organizacional

O processo de avaliação de desempenho é essencial dentro da organização que possui um planejamento estratégico determinado. Essa atividade está alinhada diretamente com as atividades desempenhadas dentro da empresa e seu planejamento e tem como objetivo verificar se o que está sendo realizado está de acordo com o planejado e de identificar se existe a necessidade de ajustes dentro do processo.

Para que o processo ocorra conforme as necessidades da empresa, sugere-se que a atividade seja realizada pela Diretoria junto à área da Controladoria, por meio dos indicadores de desempenho dos setores da organização. Tais indicadores devem traduzir as visões da empresa, facilitar o entendimento dos objetivos, terem clareza e objetividade para fortalecer o comprometimento das equipes, integrar os planos das áreas organizacionais, resultar na obtenção de informações que transmitam os resultados das metas alcançadas.

Também é sugerido que a Controladoria seja responsável pela elaboração do relatório final com as análises de tais indicadores, para que seja disponibilizado para a alta gestão informações sobre o desempenho econômico e financeiro e o desempenho da gestão dos setores da empresa.

Por fim, para que a implantação ocorra da melhor forma e obtenha resultados positivos, sugere-se que seja realizada gradativamente, de acordo com a necessidade cronológica das atividades propostas para a área.

#### 4.6 RESULTADOS ESPERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DA CONTROLADORIA

Ao final do estudo, espera-se que alguns benefícios sejam proporcionados para a empresa com a implantação da área, observando a proposta elaborada com o objetivo de melhorias dentro dos processos existentes e de otimização do resultado geral da empresa.

A implantação da área da Controladoria pode acarretar benefícios como a organização dos setores e suas funções por meio da elaboração de novos indicadores, tais indicadores proporcionarão também a avaliação econômico-financeira e de mercado de cada setor da organização; informações integradas e corretas extraídas do sistema de gestão; melhor direcionamento das

responsabilidades dentro da empresa; novas informações darão a possibilidade de um processo de tomada de decisões descentralizado; aumento da competitividade perante os concorrentes.

Outros benefícios podem ser citados como resultado da implantação da área na empresa (MOISMANN; FISCH, 1999):

- [a] Otimização dos resultados da empresa, resultando em sua continuidade;
- [b] Integração das áreas e dos gestores para que sejam cumpridos os objetivos e missão da empresa;
- [c] Empenho e comprometimento para garantir a continuidade da organização a partir dos resultados de cada setor;
- [d] Sistema de informação que oferece suporte ao processo de gestão;
- [e] Gestão da empresa realizada com a integração das áreas por meio do fornecimento de informações relevantes e eficazes, resultando no processo de tomada de gestão otimizado;
- [f] Identificação de pontos passíveis de melhorias.

Dentro do contexto do estudo, a Controladoria, que dentro do organograma atual é inexistente, passa a ter papel fundamental e imprescindível para garantir que as atividades da empresa sejam realizadas adequadamente e de acordo com o planejamento, proporcionar melhorias e o alcance dos objetivos traçados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria como área organizacional é fundamental para que as empresas possuam informações sobre seu desempenho e resultados e seu papel dentro das operações se desenvolve a partir do conhecimento organizacional como um todo, pelo monitoramento e acompanhamento dos processos internos, das questões econômico-financeira e pelo desempenho de atividades intrínsecas e exclusivas da área, além de auxiliar em outros assuntos que interfiram na competitividade e na missão da empresa.

Para a construção do estudo e respostas aos objetivos propostos, foi realizada a pesquisa teórica visando à obtenção de conhecimentos e revisão do que já foi estudado e escrito na literatura especializada acerca do tema.

Dentro da pesquisa teórica, observou-se a tendência diversificada entre os autores sobre as funções da área da Controladoria dentro das empresas, principalmente das pequenas e microempresas, e pelo fato de se tratar de uma abordagem relativamente nova para empresas desse porte, ela participa dos processos organizacionais como área de suporte e complementar à área do financeiro.

A importância da Controladoria para empresas de pequeno porte, com foco na prestação de serviço em tecnologia da informação ocorre diante dos benefícios obtidos com a sua implantação, pois sua criação acontece objetivando o auxílio ao processo de tomada de decisão e na obtenção de informações corretas sobre o desempenho da empresa.

Com o término do estudo, verificou-se que os principais pontos necessários para a criação da área da Controladoria e suas principais funções dentro de uma empresa de tecnologia de pequeno porte são: revisão da estruturação dos processos financeiros e demais áreas antes da implantação da área, criação do sistema de informação gerencial que contenha as informações de todos os setores da empresa, contratação externa do *controller* e estruturação das atividades a serem desempenhadas pela Controladoria e suas devidas responsabilidades.

Após análises das vantagens da implantação da área da Controladoria, espera-se como resultado alguns benefícios para a organização, como maior confiabilidade nas informações sobre o desempenho de todas as áreas e conseqüentemente da empresa de maneira geral, o acompanhamento verídico dos

objetivos e metas elaborados no planejamento, acompanhamento do desempenho da gestão dos diversos setores da empresa, relatórios para a alta gestão que garantam o um processo de tomada de decisão adequado, garantia de competitividade no mercado, otimização de resultados e auxílio para a continuidade do negócio.

Entende-se que por limitações existentes no estudo, algumas questões importantes podem ser exploradas em pesquisas acadêmicas futuras. Sugere-se que futuramente seja elaborado um projeto de implantação da Controladoria e o acompanhamento do processo para verificação empírica da proposta elaborada nesse trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: panoramas e tendências**. São Paulo: ABES, 2016.

ALBERTIN, A. L. Administração de informática e a organização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 60-72, 1994.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**, São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 275-302.

ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JUNIOR, A. L. A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME'S na cidade de São Paulo. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA – SLADE, 17, **Anais...** São Paulo, 2004.

BARROS NETO, J. P. O processo de formulação estratégica em pequenas empresas de construções e edificações: um múltiplo estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 1999, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ABEPRO, 1999.

BATISTA, F. F. *et. al.* Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2015.

BEAL, A. **O sistema de informação como estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v.15, n. 46, p. 153-174, 2008.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, FEA, USP, São Paulo.

BRASIL. Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto da Natureza da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 14 dez. 2006.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, Atlas, 1999.

CAVALCANTE, D. S. *et al.* Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.

COSTA, T. M.; ARAUJO, B. F. V. B.; BEIRUTH, A. X. Capital social e desempenho percebido em micro e pequenas empresas. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 9, n. 1, p. 35-50, 2016.

DAL VASCO, D.; DANIEL, M. M.; TARIFA, M. R. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller em cooperativas. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 2, p. 1-31, 2014.

DÁVILA CALLE, G. A. D.; SILVA, E. L. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. **Revista Textos de la CiberSociedad**, v. 8, n. 1, 2008.

DURIGON, A. R.; DIEHL, C. A. Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no congresso USP de controladoria e contabilidade – período de 2001 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 2, p. 91-109, 2014.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A. L. V. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 28, p. 43-50, 1988.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **RAUSP- Revista de Administração da USP**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina – Paraná**. Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1988.

GIRALDELI, C. G.; PICCHIAI, D. Análise da relação entre a estrutura organizacional e o desempenho operacional na prestação de serviços de TI de alto valor agregado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, 2015.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p. 7-34, 1986.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 34, n. 2, p. 91-94.

\_\_\_\_\_. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas (ERA/FGV)**, v. 31, n. 2, p. 53-59, 1991.

LEZANA, A. **Formação dos jovens empreendedores**. Florianópolis: SEBRAE, 1995.

LIMA, P. Barradas na festa. **Revista Amanhã**, n. 233, p. 42-51, 2007.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

LUNKES, R. J. *et. al.* Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

\_\_\_\_\_. Funções da Controladoria: uma análise do cenário brasileiro. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 2007.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Empreendedorismo na indústria gaúcha de software: um retrato a partir da visão de especialistas do setor. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.

MATIAS, A. B.; LOPES, F. J. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, L. L. **Os novos paradigmas para a controladoria em face da economia digital: uma abordagem como gestor da informação**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MILES, I. Patterns of innovation in service industries. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 115-128, 2008.

MINOZZI, W. S. **A pequena e média empresa e o seu empresário**. 1987. Dissertação de mestrado, PUC/SP, São Paulo.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAKWA JUNIOR, V. **Gestão Criativa: aprendendo com os empreendedores mais bem-sucedidos do mundo**. São Paulo: DVC, 2003.

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

MORAES, G.; TERENCE, A.; FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista da Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, ISSN online, v. 1, n. 1, p. 28-44, 2004.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel a administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, A. G. *et. al.* A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PINHEIRO, F. R. Fundamento em Gerenciamento de Serviços de TI Baseados na ITIL v2, 2008. Disponível em: <[www.tjdft.jus.br/institucional/controle-interno/boas-praticas/itil/at\\_download/file](http://www.tjdft.jus.br/institucional/controle-interno/boas-praticas/itil/at_download/file)> Acessado em: 10/02/2018.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de doutorado, FEA/USP, São Paulo, 1996.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 245-256, 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANCHEZ, O. P.; ALBERTIN, A. L. A racionalidade limitada nas decisões de investimento em tecnologia da informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 86-106, 2008.

SANTOS, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, Jul./Dez. 2005.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **MPEs de base tecnológica**: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. São Paulo, 2001. Disponível em: <[http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/base\\_tecnologica\\_financiamento.pdf](http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/base_tecnologica_financiamento.pdf)> Acessado em: 31/07/2017.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acessado em: 31/07/2017.

\_\_\_\_\_. Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acessado em: 21/04/2018.

SHIMADA, L. M.; COSTA JUNIOR, M. V. Aplicação do ITIL e ISSO/IEC 20000 na gestão de suporte em microinformática. **Revista de Pós-Graduação UNIFIEO**, v. 1, p. 69-83, 2007.

SILVA, L. *et al.* Gestão de Service Desk baseado no modelo ITIL: proposta de implementação no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. In: **Congresso Brasileiro de TI & Telecom**, Fortaleza, 2008.

SILVA, P. C. Uso de TI por pequenas empresas de TI: o caso de uma startup. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, 2010.

SILVEIRA, F. C.; PAULA, L. M. A importância da gestão de serviços na tecnologia da informação. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 2, p. 54-65, 2016.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Edusp, 1993.

VIEIRA, S. A.; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Relatórios contábeis gerados pela controladoria para o controle de gestão: um estudo de caso em uma empresa de construção civil. **Pensar Contábil: Revista do Conselho de Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro**, v.6, n.23, p. 44-50, 2004.

WEILL, P.; ROSS, W. J. **Governança de TI** – como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.