

# Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

ISSN 3085-8151

vol. 1, n. 3, 2025

## ... ARTIGO 1

Data de Aceite: 01/10/2025

# CONTROLES INTERNOS EM PMES DE MANAUS: ENTRE O CONHECIMENTO CONCEITUAL E OS DESAFIOS DA APLICAÇÃO PRÁTICA NA GESTÃO EMPRESARIA

## Silvano Pires da Silva

Escola Superior de Ciências Sociais  
MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria  
Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Estácio de Teresina-PI

## Viviane Dourado de Souza

Escola Superior de Ciências Sociais  
MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria  
Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Salesiana Dom Bosco Manaus-AM

## Elisangela Leitaó de Oliveira

Professora Dra.



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

**Resumo:** Esta investigação apresenta uma análise sobre a viabilidade de implementação de práticas de controle interno em pequenas e médias empresas (PMEs) de Manaus, levando em consideração o cenário de fragilidades estruturais e obstáculos gerenciais característicos dessas organizações. O propósito central desta pesquisa consiste em examinar em que medida as PMEs manauaras podem incorporar instrumentos de controle interno como estratégias para otimizar a gestão de riscos e a governança. Para tal finalidade, estabeleceram-se objetivos específicos voltados à compreensão da realidade gerencial das empresas locais, à verificação da aplicabilidade prática dos conceitos de controle e conformidade, e à identificação de obstáculos e oportunidades para sua efetivação. A abordagem metodológica empregada foi de natureza qualitativa, com desenho de estudo de casos múltiplos, envolvendo entrevistas com 23 profissionais de empresas de diferentes dimensões e segmentos estabelecidos em Manaus. Os dados foram examinados mediante a técnica de análise de conteúdo, possibilitando a identificação de padrões, lacunas e práticas bem-sucedidas presentes nas organizações investigadas. Os critérios de seleção das empresas abrangeram aspectos como período mínimo de operação, faturamento e diversidade setorial, garantindo a heterogeneidade da amostra. Conclui-se que a implementação de práticas de controle interno é factível e indispensável nas PMEs de Manaus. O estudo comprova que tais práticas, convencionalmente vinculadas a grandes corporações, podem ser adaptadas a ambientes empresariais menores, contribuindo para o aperfeiçoamento da governança, a mitigação de riscos e o fortalecimento da sustentabilidade organizacional em regiões caracterizadas pela baixa institucionalidade.

**Palavras-chave:** Controle interno; Empresa; Manaus; PME's.

## Introdução

A elevada taxa de mortalidade dos pequenos negócios no Brasil — com 29% dos MEIs e 21,6% das microempresas encerrando atividades em até cinco anos — confirma a vulnerabilidade estrutural do segmento e demanda mecanismos de gestão mais robustos (SEBRAE, 2023). Evidências recentes mostram que lacunas em controles internos, governança e gestão de riscos ampliam a exposição das organizações a perdas operacionais e a problemas de conformidade, afetando diretamente a sobrevivência das MPEs (Neves; Cruz; Locatelli, 2024; FUNDACENTRO, 2024).

Estudos no país também indicam benefícios concretos da integração entre ESG e compliance em PMEs, como maior transparência e resiliência competitiva (Yamasaki, 2023), ao passo que diagnósticos setoriais de auditoria interna reforçam a necessidade de abordagem baseada em risco e monitoramento contínuo para elevar a maturidade de controle interno (KPMG, 2023).

Assim, justifica-se a centralidade do tema “Controles Internos em PMEs de Manaus: Entre o Conhecimento Conceitual e os Desafios da Aplicação Prática na Gestão Empresarial”, como resposta técnico-científica à necessidade de instrumentos gerenciais que sustentem competitividade, ecoeficiência e conformidade em um ambiente regulatório e logístico desafiador.

Nessa perspectiva, a implementação de sistemas de compliance e estruturas de controle interno adaptadas à realidade das PMEs apresenta-se como ferramenta estratégica não apenas para mitigar riscos, mas também para sustentar a competitividade e a ecoeficiência em um mercado cada vez mais dinâmico e regulado. Como ressalta Negrão (2024) os controles internos, quando adequadamente alinhados à gestão de pessoas, tornam-se ferramentas essenciais para mitigar riscos e fortalecer a governança corporativa — condição que se mostra particularmente crítica nas organizações regionais que enfrentam escassez de capital, formação técnica e tecnologia.

O presente estudo busca contribuir para o avanço teórico e prático do conhecimento ao investigar se princípios tradicionalmente vinculados à governança de grandes corporações — como a análise de riscos organizacionais, a estruturação de controles internos — podem ser adaptados à realidade de empresas localizadas em Manaus.

Essas organizações, embora desempenhem papel estratégico para a economia regional, enfrentam restrições significativas de recursos financeiros, tecnológicos e de capacitação, o que torna fundamental compreender como tais práticas podem ser implementadas de forma viável e eficaz em um ambiente marcado por limitações estruturais.

A pesquisa contribui para a literatura contemporânea ao demonstrar como PME's de Manaus podem aprimorar seus mecanismos de governança por meio da aplicação adaptada de práticas de análise de riscos, controles internos. Conforme destacam Soares (2024) e Negrão (2024), a adoção de modelos de governança e integridade não deve se restringir às grandes corporações,

pois, mesmo em ambientes de baixa institucionalidade e restrição de recursos, tais instrumentos são capazes de reduzir vulnerabilidades, prevenir fraudes e fortalecer a ética organizacional.

Nesse sentido, o estudo oferece subsídios teórico-práticos que auxiliam gestores locais na incorporação de controles mínimos, promovendo maior eficiência operacional e sustentabilidade organizacional, em consonância com a necessidade de adaptação de boas práticas a contextos empresariais situados em economias emergentes (Maciel, 2022; Assi, 2023). Além disso, ao propor soluções simplificadas e de aplicação prática, como modelos de controles internos mínimos, ferramentas digitais de baixo custo, o estudo busca oferecer alternativas viáveis às pequenas e médias empresas de Manaus.

Conforme destacam Negrão (2024) e Soares (2024), a adaptação de estruturas de governança e integridade a realidades de recursos limitados é essencial para ampliar a efetividade desses mecanismos. A pesquisa identificou uma lacuna relevante: enquanto grandes corporações dispõem de sistemas robustos de gestão de riscos e controles internos, as PMEs locais enfrentam barreiras de ordem financeira, tecnológica e de capacitação, o que dificulta a implementação de modelos complexos. Nesse sentido, o trabalho responde à necessidade prática por ferramentas de gestão acessíveis, menos burocráticas e ajustadas ao perfil regional, contribuindo tanto para a redução de vulnerabilidades organizacionais quanto para o fortalecimento da sustentabilidade e da competitividade no mercado.

Com essa questão, surgiu a pergunta de pesquisa: Nas pequenas e médias empresas de Manaus, a ausência de histórico de governança corporativa e a limitação de

recursos financeiros e técnicos dificultam a adoção de mecanismos formais de gestão. Diante desse contexto, surge a necessidade de investigar como práticas simplificadas de controle interno poderiam ser adaptadas à realidade local para reduzir riscos operacionais e qualificar a gestão?

Para encontrar uma resposta a essa pergunta, o objetivo geral deste estudo é analisar até que ponto as PME's de Manaus podem adotar práticas proprietárias de controle interno como ferramentas de gestão estratégica para analisar riscos e melhorar a governança corporativa. Mais especificamente, a pesquisa pretende: (i) Compreender a realidade de gestão das PMEs em Manaus no que se refere a controle e conformidade. (ii) Verificar como podem ser adaptados e aplicados os conceitos fundamentais de controle interno de forma aplicada à realidade das PME's de Manaus. (iii) Identificar barreiras e oportunidades para a implementação dessas práticas nas PMEs de Manaus;

## Revisão da Literatura

As pequenas e médias empresas (PME's) são um elo essencial da economia brasileira, compreendendo mais de 90% dos negócios formais e respondendo por aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2023). Este último é caracterizado ainda mais fortemente em Manaus devido à concentração das atividades comerciais e de serviços para o mercado interno e à operação da ZFM.

Embora importantes para a economia, essas PME's são estruturalmente desafiadas de maneiras que limitam sua competitividade e longevidade. Para Cardoso (2023), o planejamento estratégico, a informalidade na direção e a baixa qualificação dos ad-

ministradores são aspectos recorrentes que restringem o crescimento sustentável dessas empresas.

A realidade das pequenas e médias empresas em Manaus apresenta desafios adicionais em relação a outras regiões do país, em razão de fatores como a complexidade logística, a burocracia e a distância dos principais centros econômicos nacionais. Essas condições estruturais impactam diretamente a competitividade e a capacidade de gestão das organizações locais, que frequentemente operam em ambientes de restrição de recursos (Maciel, 2022).

Adicionalmente, a maioria das PMEs da capital amazonense é administrada por estruturas enxutas, marcadas pelo acúmulo de funções e pela baixa padronização de procedimentos internos. Essa configuração organizacional, embora represente uma forma de sobrevivência em mercados de alta pressão, torna-se um obstáculo significativo à adoção de práticas de governança, controle interno e compliance (Negrão, 2024).

Como observa Soares (2024), a ausência de mecanismos mínimos de integridade e monitoramento expõe tais empresas a riscos operacionais, financeiros e reputacionais, reduzindo sua resiliência e a possibilidade de crescimento sustentável. Como afirma Negrão (2024), a proximidade entre gestores e funcionários, que geralmente é uma realidade nas PME's, é provavelmente vantajosa para a aplicação de controles internos, quando há a presença de orientação técnica e compromisso ético.

Os controles internos podem ser definidos como um conjunto de políticas, procedimentos e práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de assegurar a confiabilidade das informações financeiras,

a proteção dos ativos, a eficiência operacional e a conformidade com normas legais e regulatórias (Barros et. al., 2021). Embora sejam frequentemente associados a grandes corporações, a literatura tem evidenciado a importância da adoção desses mecanismos também nas pequenas e médias empresas (Serafim; Almeida; Santos, 2024).

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), referência internacional na área, os controles internos não se limitam ao aspecto contábil-financeiro, mas englobam todo o ambiente de governança, envolvendo estrutura organizacional, cultura ética, processos de comunicação e monitoramento (Pereira; Faia, 2021). Assim, sua função é tanto preventiva quanto corretiva, pois permite identificar riscos potenciais e corrigi-los antes que comprometam os resultados empresariais.

Nas PMEs de Manaus, a aplicação de controles internos adquire caráter estratégico devido às peculiaridades da região, como dificuldades logísticas, custos operacionais elevados e limitações de acesso a crédito. Tais fatores tornam os empreendedores mais vulneráveis a erros e falhas de gestão, reforçando a necessidade de mecanismos formais de controle (Rocha et. al., 2021).

Em síntese, os controles internos podem ser entendidos como instrumentos essenciais de governança, planejamento e sustentabilidade, proporcionando não apenas proteção patrimonial, mas também suporte à tomada de decisão e fortalecimento da competitividade empresarial.

O sistema de controle interno é composto por elementos interdependentes que visam garantir a integridade dos processos organizacionais. A literatura especializada,

baseada no modelo COSO, identifica cinco componentes essenciais: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento (Silva; Pereira; Silva, 2023).

O ambiente de controle refere-se à cultura organizacional, valores éticos e estilo de liderança adotado pelos gestores. Em PMEs, esse fator é ainda mais relevante, pois a gestão costuma estar centralizada nos sócios ou fundadores, cujo comportamento influencia diretamente os colaboradores (Barbosa, 2024).

A avaliação de riscos consiste em identificar e analisar ameaças internas e externas que possam comprometer o alcance dos objetivos da empresa. Para PMEs situadas em Manaus, riscos logísticos, variação cambial e dependência de fornecedores distantes são exemplos de fatores que exigem atenção contínua (Pereira; Faia, 2021).

As atividades de controle incluem políticas e procedimentos como segregação de funções, autorizações formais, reconciliações periódicas e controles físicos de ativos. Tais mecanismos reduzem a probabilidade de erros e fraudes, promovendo maior confiabilidade das operações (Rocha et. al., 2021).

O componente de informação e comunicação garante que os dados circulem de forma clara e precisa, alcançando todos os níveis da organização. Nas PMEs, isso pode ser facilitado pela adoção de sistemas informatizados de gestão, ainda que em versões simplificadas e adaptadas ao porte da empresa (Serafim; Almeida; Santos, 2024).

Por fim, o monitoramento consiste no acompanhamento contínuo da eficácia dos controles, podendo ocorrer por meio de auditorias internas, relatórios gerenciais ou revisões periódicas. Mesmo em pequenas



empresas, esse processo é fundamental para identificar falhas e propor melhorias (Barros et. al., 2021).

A implementação equilibrada desses cinco elementos permite às PME's desenvolver sistemas de controle interno adequados à sua realidade, garantindo maior eficiência e capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente empresarial.

Um sistema de controles internos eficiente, aliado ao compliance e à responsabilidade social, fortalece a reputação da empresa, transmitindo segurança e confiabilidade ao mercado. Empresas que demonstram compromisso com a ética e com a transparência conquistam maior facilidade no acesso a crédito, melhores condições de negociação com fornecedores e maior fidelização de clientes (Monteiro; Gomes, 2024).

Na região de Manaus, onde o ecossistema empresarial enfrenta desafios relacionados à logística e à tributação, a reputação sólida das PME's pode representar um diferencial competitivo importante. Ao serem reconhecidas por práticas éticas, sustentáveis e responsáveis, essas empresas ampliam suas oportunidades de inserção em mercados mais exigentes e conquistam uma posição estratégica frente à concorrência (Brunner, 2024).

A integração entre responsabilidade social e controles internos representa uma abordagem holística de gestão empresarial (Monteiro; Gomes, 2024). Ao estabelecer procedimentos internos de monitoramento e auditoria, a empresa garante que suas práticas estejam em conformidade com a legislação e com os padrões éticos que defende.

Essa integração possibilita não apenas a mitigação de riscos legais e reputacionais, mas também o fortalecimento da cultura

organizacional baseada em valores éticos e na transparência. Para as PME's de Manaus, isso pode se traduzir em maior solidez no mercado local e em credibilidade frente a stakeholders regionais, nacionais e até internacionais (Yamaski; Scatolin, 2023).

## Metodologia

A metodologia da pesquisa sobre controles internos em pequenas e médias empresas (PME's) de Manaus configura-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem predominantemente qualitativa, visando compreender e propor soluções práticas para a realidade organizacional local. A escolha por uma metodologia qualitativa fundamenta-se na necessidade de explorar profundamente as nuances e particularidades do ambiente empresarial manauara, permitindo uma análise detalhada dos fenômenos organizacionais em seu contexto natural.

O delineamento metodológico adota uma estratégia de estudo de casos múltiplos, que possibilita uma investigação aprofundada das práticas de controles internos, considerando as especificidades regionais e setoriais. A pesquisa será desenvolvida com uma amostra intencional de 15 empresas, selecionadas com base em critérios específicos, como tempo mínimo de funcionamento de três anos, faturamento anual superior a R\$ 360 mil e representatividade setorial.

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir uma análise mais aprofundada e interpretativa dos fenômenos organizacionais observados, especialmente no que tange à percepção dos profissionais entrevistados sobre os mecanismos de controle interno, conformidade e riscos enfrentados nas suas respectivas realidades empresariais. Essa

abordagem também possibilita a identificação de barreiras e oportunidades que não seriam facilmente captadas por métodos puramente quantitativos.

O universo da pesquisa compreenderá pequenas e médias empresas estabelecidas em Manaus, utilizando a classificação do SEBRAE como referência. Serão consideradas pequenas empresas aquelas com 10 a 49 funcionários no setor de comércio e serviços, ou 20 a 99 funcionários na indústria. Médias empresas serão classificadas como aquelas com 50 a 99 funcionários em comércio e serviços, ou 100 a 499 funcionários na indústria.

O cronograma previsto para a realização da pesquisa foi de 10 meses, distribuídos em etapas de revisão bibliográfica, preparação dos instrumentos de coleta, seleção das empresas, coleta de dados, análise e redação dos resultados.

Entre as limitações reconhecidas estão a restrição geográfica ao município de Manaus, a possível resistência das empresas em compartilhar informações sensíveis e as características inerentes à pesquisa qualitativa, que não permite generalização ampla dos resultados.

A relevância metodológica reside na capacidade de oferecer um diagnóstico aprofundado sobre os desafios e oportunidades de implementação de controles internos e compliance no tecido empresarial manauara, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias adaptadas à realidade local e potencialmente aplicáveis a contextos similares.

O diferencial desta abordagem metodológica está na combinação de rigor científico com sensibilidade contextual, buscando compreender não apenas os aspectos formais

dos controles internos, mas também as dinâmicas culturais, organizacionais e econômicas que influenciam sua implementação nas pequenas e médias empresas da região amazônica.

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas estratégias, priorizando a complementaridade das informações. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com colaboradores, gestores, proprietários e diretores das empresas selecionadas, abordando aspectos como conhecimento sobre controles internos, práticas atuais de governança, desafios enfrentados e percepções sobre a importância de sistemas de controles internos. Complementarmente, foi realizada observação não participante para compreender in loco os processos organizacionais e a cultura empresarial.

A análise dos dados seguiu a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin, desenvolvendo-se em três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo dos resultados. Essa abordagem permitiu identificar padrões, categorias temáticas e tendências que possibilitou uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

Os aspectos éticos da pesquisa foram rigorosamente observados, seguindo as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Foi garantido aos participantes o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência a qualquer momento, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Respondente	Cargo	Área de Atuação	Segmento da empresa	Porte da empresa	Organização
1	Contador	Financeiro / Contábil	Indústria	Grande empresa	Multinacional
2	Analista Contábil	Financeiro / Contábil	Serviços	Média empresa	Sociedade empresarial
3	Auxiliar	Financeiro / Contábil	Serviços	Microempresa	Familiar
4	Contadora	Financeiro / Contábil	Serviços	Pequena empresa	Sociedade empresarial
5	Operador	Produção / Operações	Indústria	Grande empresa	Sociedade empresarial
6	CEO	Administração	Serviços	Microempresa	Empresário Individual
7	Coordenador	Financeiro / Contábil	Serviços	Grande empresa	Setor Público
8	Assistente Contábil	Financeiro / Contábil	Escritório de contabilidade	Pequena empresa	Sociedade empresarial
9	Autônomo	Financeiro / Contábil	Serviços	Pequena empresa	Sociedade empresarial
10	Analista Contábil	Financeiro / Contábil	Serviços	Grande empresa	Familiar
11	Analista de facilities	Administração	Indústria	Grande empresa	Sociedade empresarial
12	Analista Contábil e Tributário Sênior	Financeiro / Contábil	Financeira	Grande empresa	Cooperativa
13	Assessora Técnica	Administração	Serviços	Grande empresa	Instituição Pública
14	Analista de Compras	Comercial / Vendas	Indústria	Média empresa	Sociedade empresarial
15	Assistente Contábil	Financeiro / Contábil	Serviços	Média empresa	Sociedade empresarial
16	Analista Fiscal	Fiscal	Indústria	Grande empresa	Sociedade empresarial
17	Analista Contábil	Financeiro / Contábil	Indústria	Grande empresa	Familiar
18	Assistente de controladoria	Financeiro / Contábil	Serviços	Grande empresa	Sociedade empresarial
19	Presidente	Financeiro / Contábil	Serviços	Média empresa	Sociedade empresarial
20	Coordenador de Controle Interno	Financeiro / Contábil	Setor Público	Grande empresa	Secretaria Municipal
21	Gestora tributária	Financeiro / Contábil	Indústria	Média empresa	Sociedade empresarial
22	Controller	Financeiro / Contábil	Serviços	Microempresa	Empresário Individual
23	Assistente financeiro	Financeiro / Contábil	Financeira	Pequena empresa	Sociedade empresarial

Quadro 1 – Características dos Entrevistados

Fonte: Próprios autores, 2025.



## Resultados

A presente seção apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas com profissionais atuantes em empresas de diferentes portes e segmentos na cidade de Manaus. As informações coletadas permitiram mapear o nível de conhecimento e a aplicação prática de mecanismos de controle interno e compliance nas organizações participantes.

Os dados revelam tanto a diversidade de perfis profissionais envolvidos quanto o estágio de maturidade das práticas de governança nas empresas analisadas, possibilitando uma compreensão mais ampla sobre as barreiras e oportunidades para a consolidação de sistemas eficazes de controle e conformidade no contexto regional amazonense. A seguir, são apresentados os principais achados da pesquisa, estruturados em gráficos e acompanhados de suas respectivas análises detalhadas.

A distribuição dos cargos revela uma grande diversidade entre os respondentes. O cargo de Analista se destaca, representando 17,4% do total. Isso indica que uma parcela significativa dos participantes atua em funções de nível tático ou operacional, com foco direto na execução de processos e no acompanhamento de práticas de conformidade e controle interno.

O gráfico que representa o tempo de trabalho na empresa revela uma distribuição equilibrada entre profissionais com diferentes níveis de antiguidade. Cerca de 36,4% dos respondentes estão na empresa há menos de 1 ano, o que indica a presença significativa de colaboradores recém-contratados.

Por outro lado, 45,5% possuem 10 anos ou mais de vínculo com a organização, refletindo uma base sólida de profissionais

experientes e com amplo conhecimento dos processos internos. O tempo de trabalho mais recorrente foi de 10 anos, representando 18,2% do total. Essa variedade de perfis contribui para uma análise mais rica, ao reunir percepções de diferentes estágios de maturidade organizacional.

A análise do gráfico “Função Mais Relacionada” revela uma estrutura organizacional marcadamente centralizada nos aspectos financeiro-contábeis, evidenciando um modelo de gestão fortemente orientado para o controle econômico e a gestão de recursos.

A função financeiro/contábil emerge como protagonista absoluta, representando 53,33% do total das funções mapeadas, o que sinaliza uma priorização estratégica dos processos de gerenciamento financeiro, controle orçamentário e contabilidade. Essa predominância sugere uma organização prioritariamente focada em aspectos econômicos, possivelmente como mecanismo de garantia de estabilidade e sustentabilidade.

Em segundo plano, a função administrativa aparece com aproximadamente 10% de representatividade, indicando um papel complementar e suporte às atividades financeiras principais. As demais funções - produção/operações, comercial/vendas, recursos humanos e fiscal - apresentam representações marginais, praticamente residuais, não ultrapassando individualmente 2% do total.

Essa configuração organizacional permite inferir alguns elementos críticos: há uma concentração significativa de esforços nos processos de controle e gestão financeira, possivelmente em detrimento de outras áreas estratégicas como desenvolvimento operacional, gestão de pessoas, expansão comercial e inovação.

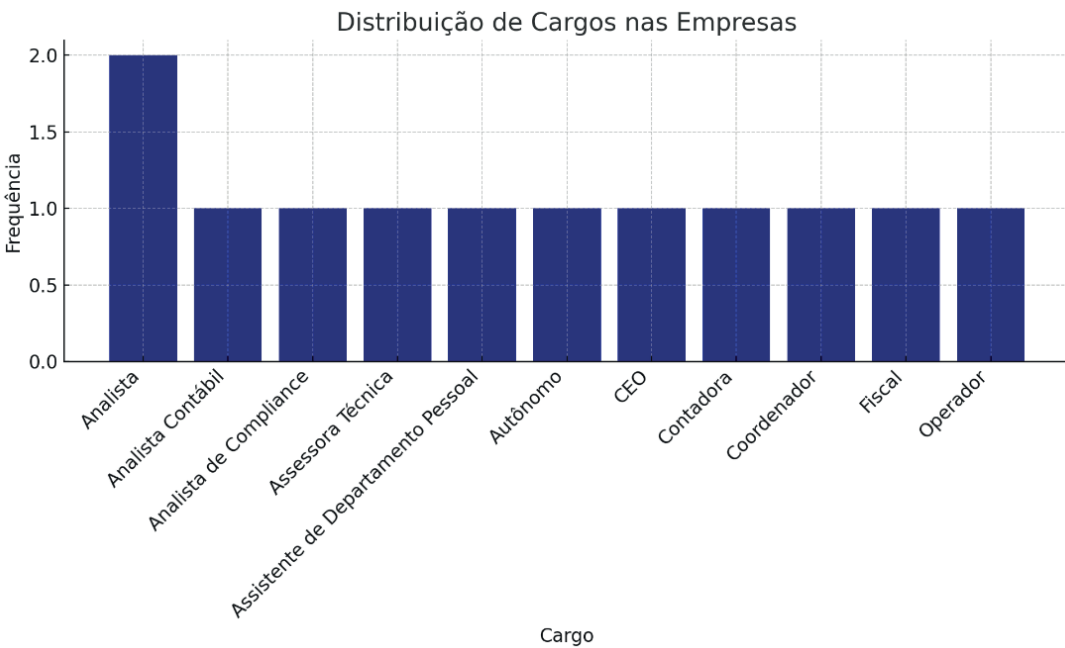


Gráfico 1 – Cargos desenvolvidos nas empresas

Fonte: Próprios autores, 2025.

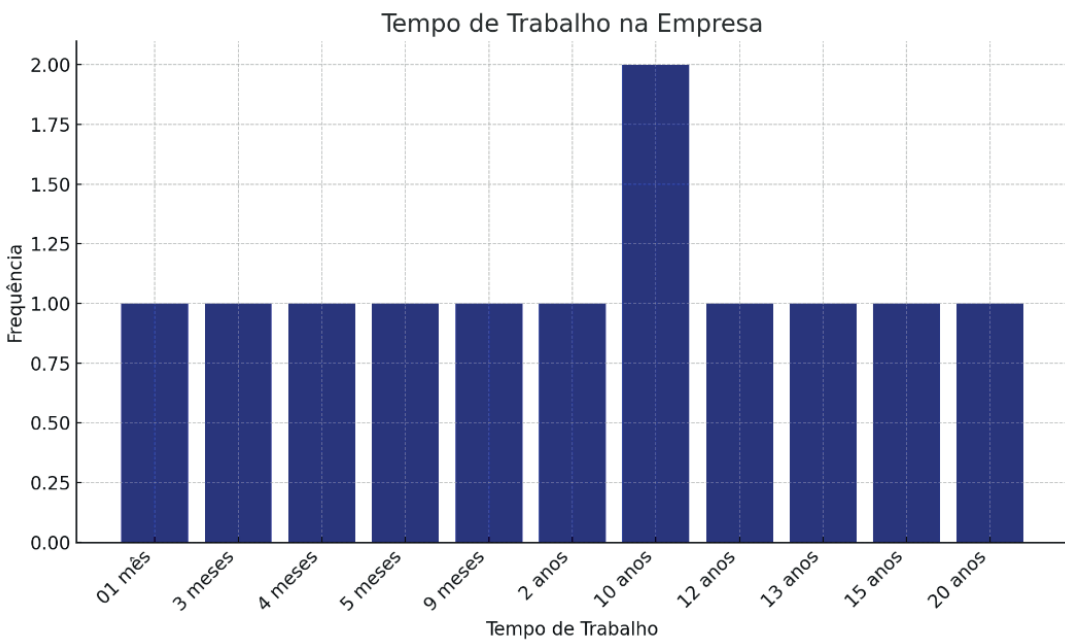


Gráfico 2 – Tempo de atividade nas empresas

Fonte: Próprios autores, 2025.

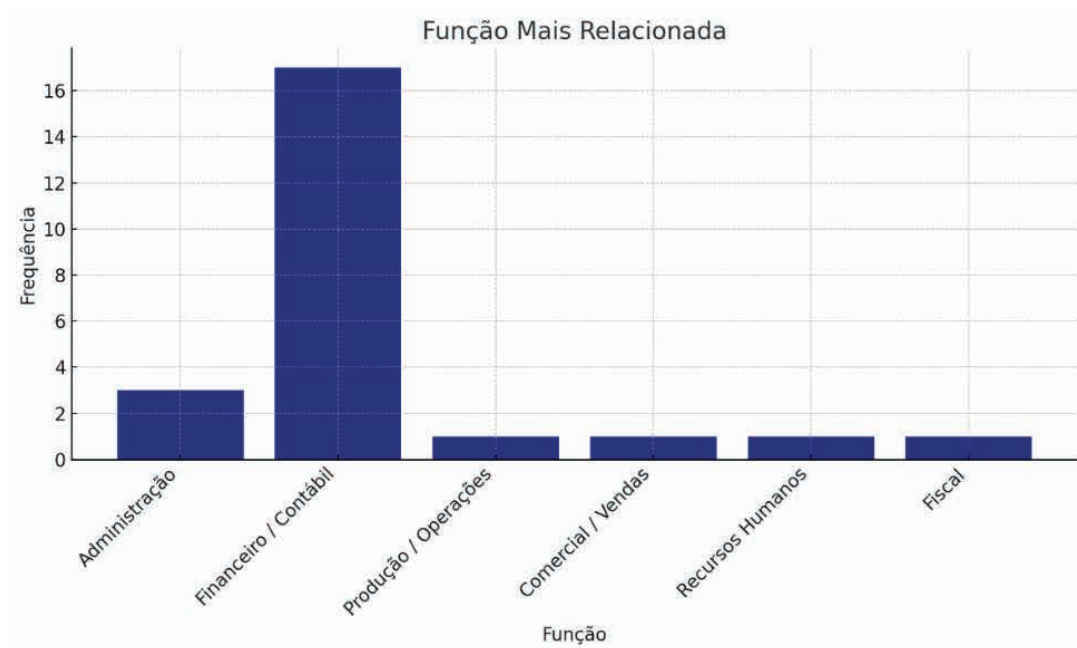


Gráfico 3 – Funções dentro das áreas

Fonte: Próprios autores, 2025.

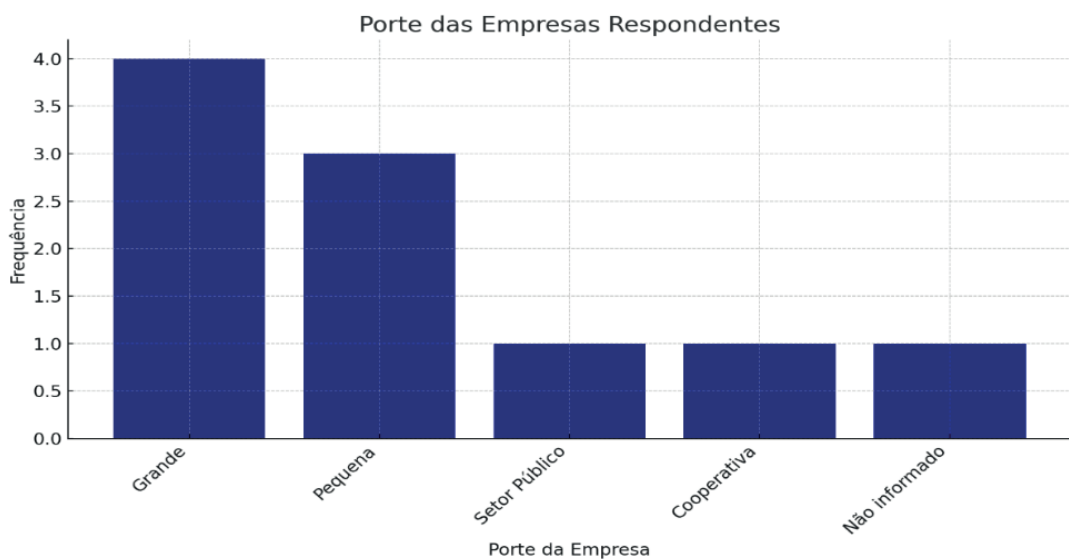


Gráfico 4 – Porte das empresas

Fonte: Próprios autores, 2025.

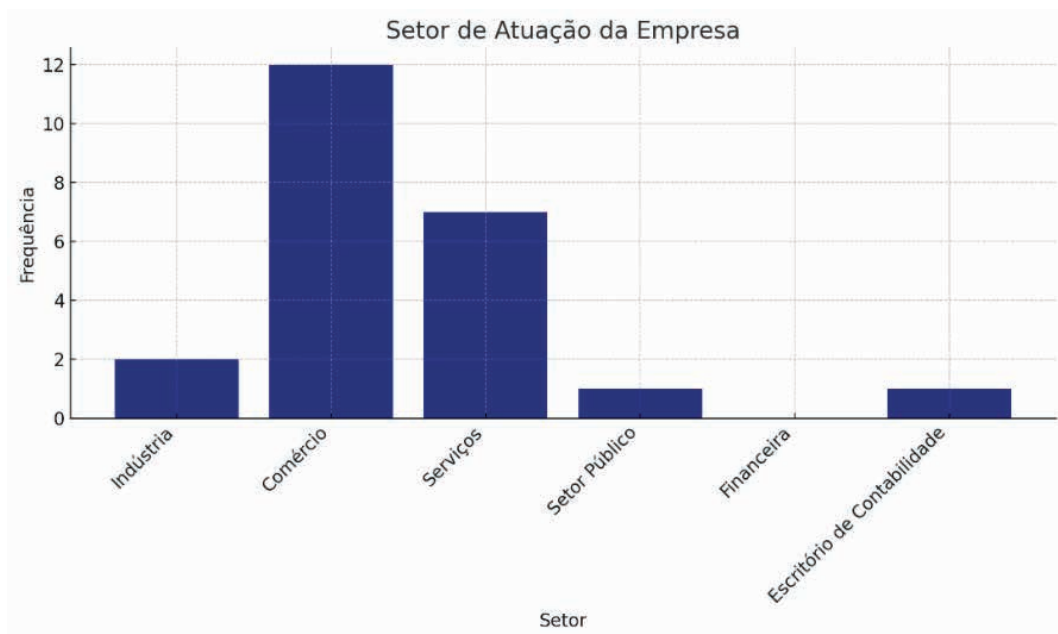


Gráfico 5 – Setor de atuação da empresa

Fonte: Próprios autores, 2025.

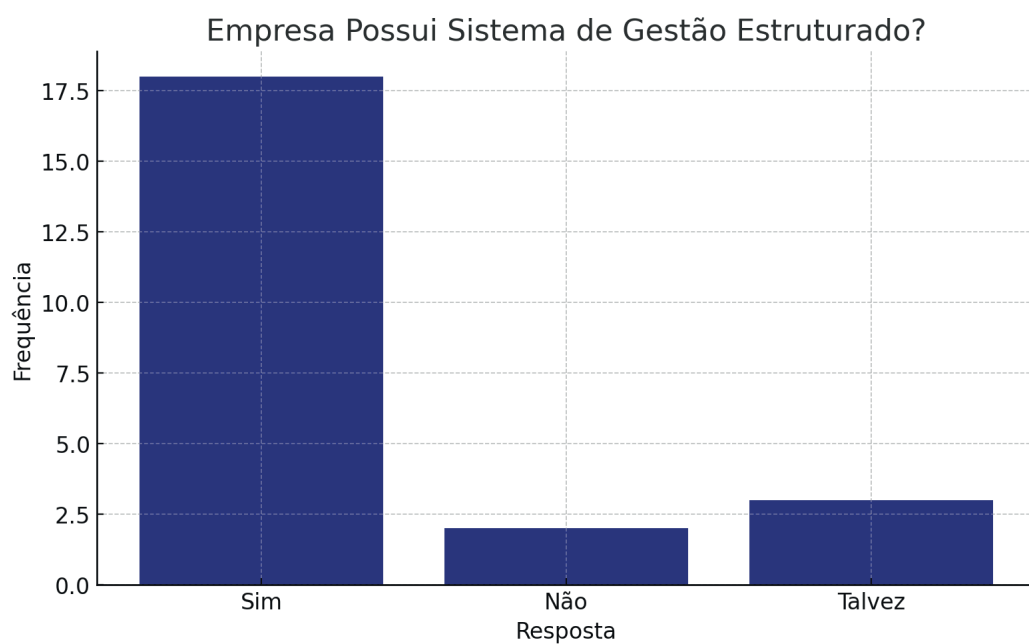


Gráfico 6 – Empresa tem sistema de gestão estruturado

Fonte: Próprios autores, 2025.

A baixa representatividade das funções operacionais e de recursos humanos pode indicar um modelo de gestão tradicional, com potenciais limitações em termos de flexibilidade organizacional e desenvolvimento de capital humano. A quase invisibilidade das áreas de produção e vendas sugere uma possível desconexão entre os aspectos financeiros e a dinâmica operacional do negócio.

O gráfico referente ao porte das empresas respondentes revela uma predominância de grandes (40%) e pequenas empresas (30%), indicando que a maioria das organizações participantes pertence a esses dois extremos em termos de estrutura organizacional. Além disso, os demais 30% das respostas estão distribuídos igualmente entre o setor público (10%), cooperativas (10%) e empresas cujo porte não foi informado (10%). Essa composição reforça a diversidade da amostra, o que permite observar como as práticas de controle interno e compliance se manifestam em contextos organizacionais distintos, desde ambientes corporativos mais estruturados até empresas menores ou públicas, com desafios e níveis de formalização variados.

O gráfico sobre o setor de atuação das empresas revela que a maioria dos respondentes atua no setor Comércio, que representa 52,2% do total de respostas. Em seguida, o setor de Serviços aparece com 30,4%, seguido por Indústria com 8,7%. Já os setores Público e Escritório de Contabilidade aparecem com 4,3% cada, enquanto o setor Financeiro não registrou respostas.

Essa distribuição indica que a maior parte da amostra está concentrada em atividades comerciais e de serviços — segmentos que, por sua natureza dinâmica e contato direto com o mercado, enfrentam desafios constantes em relação à gestão de riscos,

controles internos e práticas de compliance. A participação reduzida de setores como indústria e setor público sugere que as percepções refletidas no diagnóstico estão mais alinhadas à realidade de empresas privadas, com foco em mercados competitivos e ambientes regulatórios variados.

O gráfico que aborda se a empresa possui um sistema de gestão estruturado revela que a grande maioria dos respondentes, 78,3%, afirmou que sim, suas organizações contam com esse tipo de estrutura. Por outro lado, 8,7% responderam que não e 13% disseram talvez, demonstrando incerteza quanto à existência ou clareza desse sistema em suas empresas.

Esse resultado indica um cenário positivo em relação à formalização da gestão organizacional, sugerindo que boa parte das empresas participantes já adota práticas sistematizadas de gestão. No entanto, o percentual daqueles que desconhecem ou negam a existência de tal estrutura evidencia que ainda há espaço para avanços na comunicação interna e na implementação efetiva de sistemas de gestão bem definidos.

Observando o gráfico acima, pode-se verificar que, a pesquisa revelou uma predominância significativa de respostas afirmativas, com aproximadamente 95% dos participantes indicando conhecimento do termo “Controle Interno”. Este resultado sugere um alto nível de familiaridade ou compreensão conceitual entre os respondentes do estudo. O mesmo ainda evidencia que menos de 1% dos participantes optaram por não responder à questão, o que pode indicar um alto engajamento e clareza dos entrevistados em relação ao tema proposto. A baixa taxa de abstenção demonstra o interesse ou a desenvoltura dos pesquisados ao discutirem o conceito de controle interno.

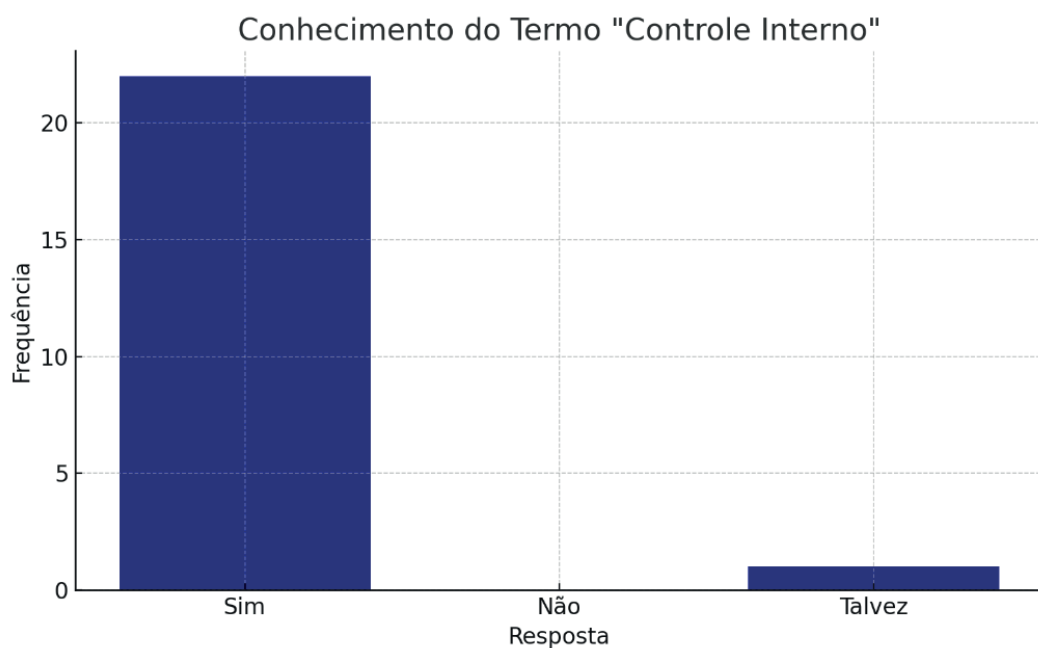


Gráfico 7 – Conhece o termo controle interno

Fonte: Próprios autores, 2025.

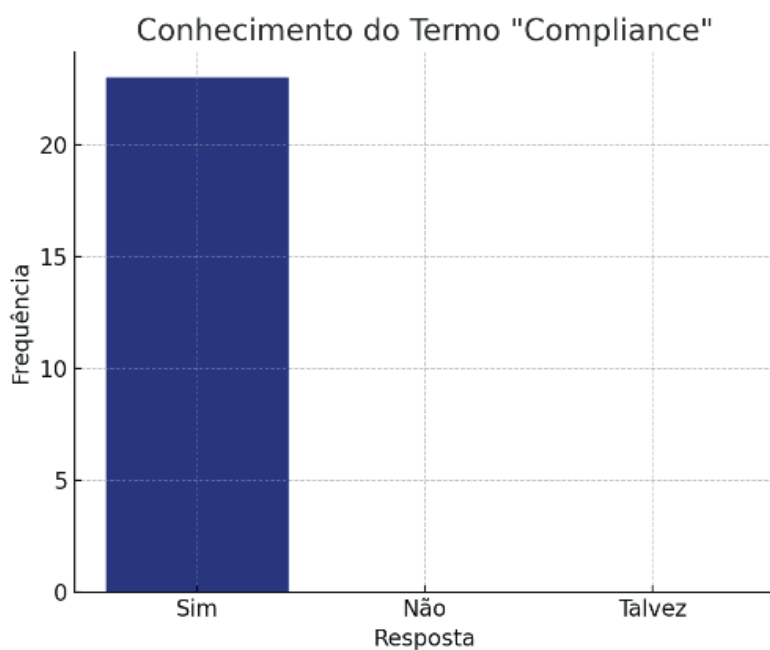


Gráfico 8 – Conhece o termo compliance

Fonte: Próprios autores, 2025.



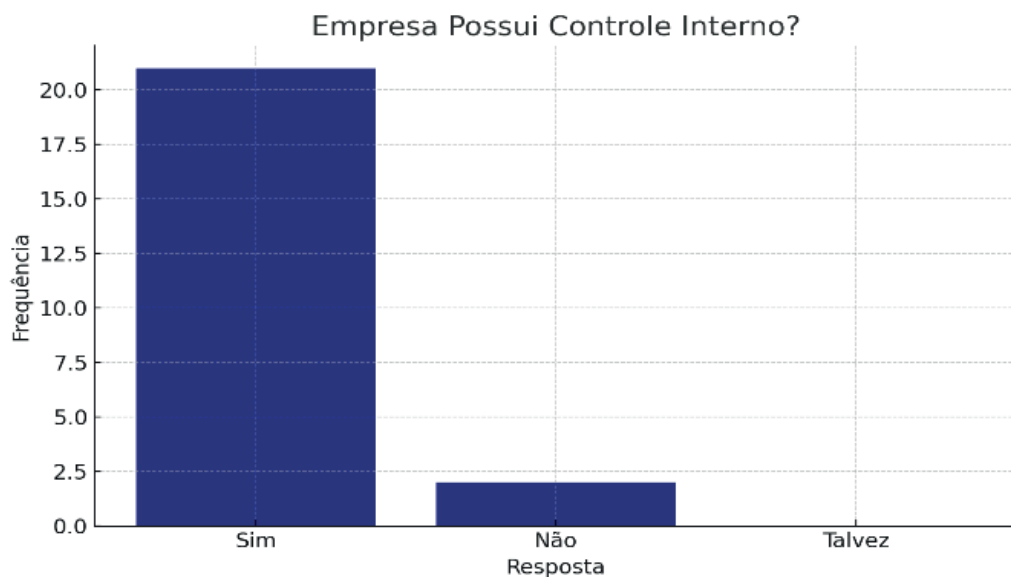


Gráfico 9 – Empresa tem controle interno

Fonte: Próprios autores, 2025.

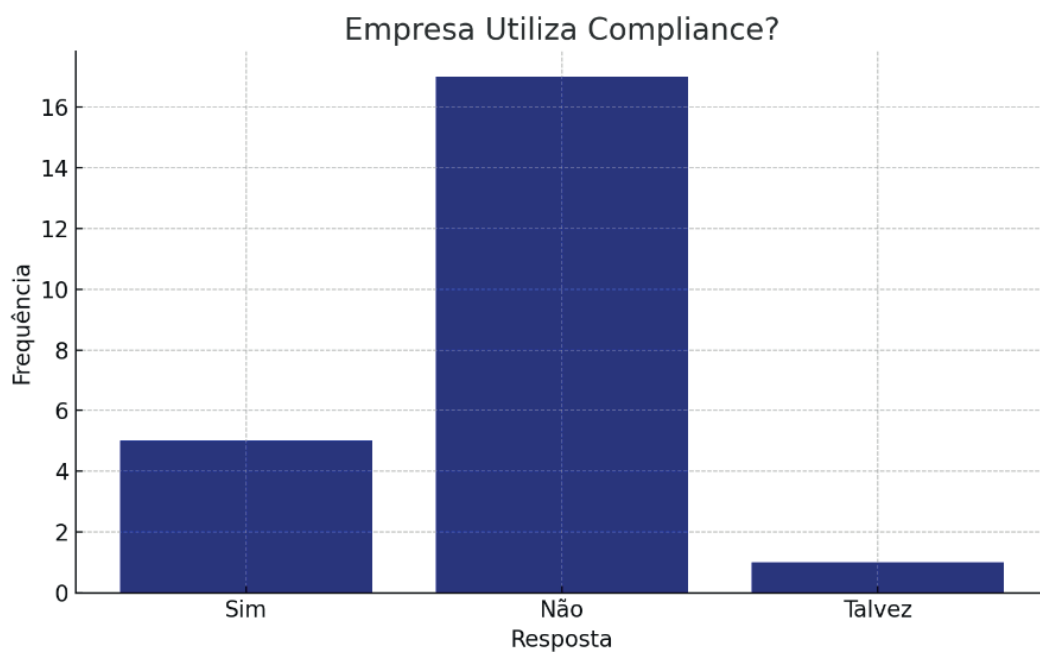


Gráfico 10 – Empresa utiliza compliance

Fonte: Próprios autores, 2025.

Observa-se uma pequena parcela, em torno de 5%, que respondeu “Talvez”, sinalizando uma zona de incerteza ou conhecimento parcial do termo. Essa fração representa indivíduos que não possuem total segurança sobre o significado completo de controle interno, mas também não o desconhecem completamente. É importante ressaltar que os dados sugerem um cenário positivo em termos de compreensão conceitual, com uma esmagadora maioria demonstrando conhecimento do termo. Isso pode refletir tanto a qualidade da formação dos participantes quanto a relevância do tema em seus contextos profissionais ou acadêmicos.

O gráfico que trata do conhecimento do termo “compliance” mostra um resultado unânime: 100% dos respondentes afirmaram conhecer o conceito. Nenhum participante respondeu “não” ou “talvez”, o que indica um nível elevado de familiaridade com práticas relacionadas à integridade, ética e conformidade dentro das organizações.

Esse resultado reforça que os profissionais envolvidos na pesquisa, independentemente de cargo, setor ou porte da empresa, têm ao menos uma compreensão básica ou sólida sobre o que é compliance. No entanto, esse conhecimento não garante sua aplicação prática, o que reforça a importância de analisar também os dados sobre a efetiva implementação dessas práticas nas empresas.

O gráfico que aborda a presença de controle interno nas empresas revela que 91,3% dos respondentes afirmaram que suas organizações utilizam algum tipo de controle interno. Apenas 8,7% indicaram que não há esse tipo de prática implementada, e nenhum participante respondeu “talvez”, o que demonstra clareza na percepção sobre esse aspecto.

Esse resultado é positivo, pois indica que a maioria das empresas já reconhece e adota mecanismos formais ou informais de controle sobre suas operações. Contudo, a existência de uma minoria que ainda não possui controles internos evidencia oportunidades de melhoria, especialmente em empresas que podem estar mais expostas a erros, fraudes ou ineficiências operacionais.

O gráfico que avalia se a empresa utiliza práticas de compliance revela um contraste significativo em relação ao conhecimento do tema. Embora 100% dos respondentes afirmem conhecer o termo, apenas 21,7% informaram que a empresa realmente adota práticas de compliance no dia a dia. A maioria, 73,9%, declarou que a empresa não utiliza compliance, e 4,3% responderam “talvez”, demonstrando incerteza sobre a aplicação prática desses mecanismos.

Essa disparidade evidencia uma lacuna entre conhecimento e implementação. Mesmo com a compreensão teórica disseminada entre os profissionais, muitas empresas ainda não incorporaram formalmente políticas de integridade, ética e conformidade em seus processos. Isso sugere a necessidade de sensibilização da liderança e estratégias de implantação acessíveis, especialmente para empresas de pequeno e médio porte.

## Discussão

Os resultados da pesquisa revelam uma contradição preocupante entre o domínio conceitual dos profissionais sobre controle interno e compliance e a implementação prática dessas ferramentas no ambiente corporativo. Embora 95% dos participantes demonstrem conhecimento sobre controle interno e a totalidade afirme compreender o conceito de compliance, somente 21,7% das organizações efetivamente implementam práticas estruturadas de conformidade.

Esta disparidade entre teoria e prática demonstra que, mesmo diante de uma consciência conceitual elevada, a operacionalização dos sistemas de governança permanece comprometida por obstáculos estruturais, culturais e técnicos, particularmente no contexto das PMEs manauaras.

O predomínio de profissionais do setor financeiro/contábil (53,33%) entre os respondentes sublinha a importância desses departamentos na gestão organizacional, especialmente em empresas de menor porte que priorizam a estabilidade financeira.

Contudo, a sub-representação de áreas como recursos humanos, comercial, fiscal e produção pode limitar a amplitude dos sistemas de controle, prejudicando uma gestão verdadeiramente integrada e sistêmica. Esses achados corroboram a literatura especializada, que identifica a centralização das funções gerenciais como um dos principais impedimentos à adoção de práticas de governança mais robustas nas PMEs (Cardoso, 2023; Maciel, 2022).

Embora 91,3% das empresas declarem utilizar mecanismos de controle interno, é fundamental interpretar esses dados com reservas, uma vez que muitos desses controles são informais ou carecem de sistematização adequada. Como destacam Pereira e Faia (2021), o controle interno efetivo deve ser entendido como um sistema integrado de políticas e procedimentos padronizados, não como ações isoladas ou baseadas na intuição. Essa limitação tornou-se particularmente evidente na pesquisa, sobretudo em empresas de menor porte e baixa maturidade organizacional.

Paralelamente, a constatação de que o compliance ainda não encontra aplicação generalizada nas empresas expõe uma vulnerabilidade significativa. Esse cenário con-

trasta com o potencial estratégico do compliance para as PMEs que, segundo Alves et al. (2021), pode não apenas mitigar riscos legais e reputacionais, mas também consolidar a credibilidade organizacional perante diferentes públicos de interesse. O desafio consiste em desenvolver sistemas de compliance adequados à realidade das pequenas empresas, com estruturas simplificadas e economicamente viáveis, conforme proposto por Negrão (2024) e Assi (2024).

Um elemento adicional de destaque é a heterogeneidade do perfil profissional dos respondentes em relação ao tempo de permanência nas organizações. A convivência entre profissionais recém-admitidos e colaboradores veteranos (com mais de uma década de experiência na empresa) cria um ambiente rico em diversidade de perspectivas, mas pode também originar conflitos culturais e assimetrias na implementação de práticas de governança. A deficiência na comunicação interna emergiu como um dos fatores limitantes para a consolidação de sistemas de gestão estruturados, mesmo entre empresas que afirmam adotá-los (Monteiro; Gomes, 2024).

A pesquisa, ao constatar que 78,3% das empresas possuem algum tipo de sistema de gestão estruturado, sinaliza uma tendência crescente de formalização. Entretanto, a existência de 21,7% de empresas que carecem ou desconhecem tal estrutura evidencia a necessidade de difundir modelos de gestão adequados ao contexto regional.

Essa demanda torna-se ainda mais premente quando consideramos que apenas 20% das empresas participantes implementam compliance de forma efetiva, apesar do conhecimento universal do conceito entre os respondentes. Este resultado alinha-se com as descobertas de Brunner (2024), que

evidencia a lacuna entre o discurso ético e sua materialização institucional nas organizações brasileiras.

Ademais, as limitações de natureza tecnológica, financeira e de capacitação são características persistentes em ambientes de baixa institucionalidade como o de Manaus. Conforme observam Neves, Cruz e Locatelli (2024), tais barreiras impedem o progresso das PMEs em direção a modelos de governança mais sofisticados. A carência de investimentos em desenvolvimento profissional contínuo e o acesso restrito a consultorias especializadas também contribuem para a estagnação dos níveis de maturidade em compliance, como corroborado por Yamasaki e Scatolin (2023).

Em conclusão, os resultados desta investigação validam a hipótese de que existe um desalinhamento entre o conhecimento sobre os instrumentos de controle interno e compliance e sua aplicação prática nas empresas manauaras. Apesar do panorama favorável em termos de familiaridade conceitual, persiste o desafio da operacionalização dessas práticas no cotidiano empresarial. Para superar essa limitação, torna-se essencial promover políticas públicas de capacitação, disponibilizar ferramentas acessíveis e cultivar a cultura da integridade de maneira adaptada às especificidades regionais (Soares, 2024; Serafim et al., 2024).

## Conclusões

Esta investigação teve como propósito central examinar em que medida as pequenas e médias empresas (PMEs) de Manaus podem incorporar práticas de controle interno como instrumentos estratégicos para otimizar a gestão de riscos e consolidar a governança corporativa.

Por meio da análise de informações obtidas junto a profissionais de diversos setores e segmentos organizacionais, foi possível verificar a existência de um sólido conhecimento conceitual sobre controle interno. Contudo, esse domínio teórico ainda não se materializa, de maneira sistemática, em práticas organizadas e eficazes no ambiente empresarial.

Os achados evidenciaram que, apesar de 100% dos participantes demonstrarem familiaridade com o termo compliance e 95% conhecerem o conceito de controle interno, somente 21,7% das organizações efetivamente operacionalizam sistemas de compliance, enquanto 91,3% declaram empregar alguma forma de controle interno — sendo que, frequentemente, esses controles permanecem informais ou carecem de padronização. Esta disparidade revela uma lacuna significativa entre teoria e aplicação prática, prejudicando a capacidade organizacional de enfrentar adequadamente os riscos operacionais e normativos.

O estudo também identificou que a maioria dos profissionais consultados desempenha funções nas áreas financeira e contábil, indicando uma gestão predominantemente voltada para o controle econômico-financeiro. No entanto, a reduzida participação de profissionais dos setores de produção, recursos humanos e comercial restringe o alcance das práticas de controle e impede uma perspectiva mais integrada da governança. Esta concentração funcional favorece uma cultura organizacional pouco receptiva à implementação de mecanismos abrangentes de compliance e controle interno.

Um aspecto adicional de relevância diz respeito aos obstáculos identificados para a efetiva implementação de sistemas de compliance nas PMEs manauaras. As principais

dificuldades incluem a restrição de recursos financeiros, a carência de profissionais qualificados, a ausência de orientação técnica especializada e o desconhecimento sobre ferramentas de gestão simplificadas. Apesar dessas limitações, foi possível observar que diversas empresas já iniciam processos de formalização da gestão, configurando uma oportunidade real para a incorporação de práticas de integridade e transparência, adequadas ao contexto regional.

Do ponto de vista operacional, os dados indicam que a adequação de modelos de governança e compliance deve contemplar a simplificação de processos, a utilização de tecnologias acessíveis e a capacitação fundamental de gestores e colaboradores em questões de integridade e ética. A implementação de soluções economicamente viáveis e o fomento à cultura de conformidade constituem alternativas factíveis para empresas que almejam aprimorar sua governança, mesmo em cenários de recursos limitados, característicos de muitas PMEs da capital amazonense.

Conclui-se que a implementação de práticas de controle interno nas pequenas e médias empresas de Manaus é não somente viável, mas também indispensável. O estudo enriquece a literatura ao evidenciar que tais práticas, convencionalmente vinculadas a grandes corporações, podem ser adaptadas de forma simplificada e eficiente em contextos empresariais menores, proporcionando benefícios em sustentabilidade, transparência e competitividade.

Sugere-se, adicionalmente, que políticas públicas, instituições de fomento empresarial e organizações representativas invistam na disseminação de conhecimento técnico e no desenvolvimento gerencial, promovendo a consolidação de uma cultura de governança adaptada às especificidades locais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mirian Dalla Bona; BERTOLLO, Diego Luis; ECKERT, Alex; ZANOTTO, Mayara Pires. **Nível de maturidade de compliance e governança corporativa: estudo de caso em pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha.** *Trabalho científico disponível em repositório de artigos*, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/354906568\\_Nivel\\_de\\_maturidade\\_de\\_compliance\\_e\\_Governanca\\_Corporativa\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_da\\_Serra\\_Gaucha](https://www.researchgate.net/publication/354906568_Nivel_de_maturidade_de_compliance_e_Governanca_Corporativa_estudo_de_caso_em_pequenas_e_medias_empresas_da_Serra_Gaucha). Acesso em: 10 set. 2025

ASSI, Marcos. *Gestão de negócios com foco em controles internos e compliance*. São Paulo: Clube de Autores, 2024.

BARBOSA, Tiago Alves. **O uso do controle interno como ferramenta gerencial: um estudo em um frigorífico de pequeno porte abatedor de bovinos.** *RCG – Revista Controladoria e Gestão*, v. 5, n. 1, p. 1052–1067, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/19253>. Acesso em: 10 set. 2025.

BARROS, Leandro Kennedy Fernandes de; SILVA, Lucas Pedro Torres da; SERAFIM, Alex de Oliveira; MOTA, Joaes dos Santos Oliveira. **Uso de controle interno nas micro e pequenas empresas: a percepção dos contadores.** *ABCustos*, v. 16, n. 3, 2021. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/627>. Acesso em: 10 set. 2025.

BENDIX, Eliane Iara; MACHADO, Rosaly; IENSEN, Alexsandra Camila Zagulski; MACHADO, Maria Paula Ferreira. **Compliance: a incidência de práticas éticas nas micro e pequenas empresas de Ponta Grossa – PR.** *Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (ADMPG)*, Ponta Grossa, 2021. Disponível em: [https://admpg.com.br/2021/anais/arquivos/09122021\\_190901\\_613e83dda8831.pdf](https://admpg.com.br/2021/anais/arquivos/09122021_190901_613e83dda8831.pdf). Acesso em: 8 set. 2025.



BRUNNER, T. **Programas de integridade no Brasil: uma revisão sistemática de literatura.** *Revista da CGU*, 2024. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/746](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/746). Acesso em: 10 set. 2025.

CARDOSO, Cilene Ribeiro. *Gestão integrada de riscos, controles e compliance*. São Paulo: Universidade Estácio de Sá, 2023.

PEREIRA, Clemilson José; FAIA, Valter da Silva. **Controle interno: uma proposta de intervenção de melhoria para uma pequena empresa de confecção.** *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 21, n. 3, p. 212–234, 2021. DOI: 10.20397/2177-6652/2021.v21i3.2052. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2052>. Acesso em: 9 set. 2025.

FUNDACENTRO. Programa de pesquisa e extensão “Gestão de riscos em micro e pequenas empresas”. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/centrais-de-conteu-do/pesquisa-intervencao/gestao-de-riscos-em-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 17 ago. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 37301:2021 – Compliance management systems — Requirements with guidance for use. Genebra: ISO, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/75080.html>. Acesso em: 17 ago. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 37301:2021/Amd 1:2024 – Compliance management systems — Requirements with guidance for use — Amendment 1: Climate action changes. Genebra: ISO, 2024. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/88422.html>. Acesso em: 17 ago. 2025.

KPMG. Pesquisa de Maturidade da Auditoria Interna no Brasil – 2ª edição. São Paulo: KPMG, 2023. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/12/pesquisa-maturidade-auditoria-interna-brasil-2-edicao.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

MACIEL, Antonio Edson. *Transformando as três linhas em geração de valor: com a gestão de risco e o sistema de controles internos*. São Paulo: Editora GRC, 2022.

MONTEIRO, Ricardo A. R.; GOMES, M. G. **Implementação de governança corporativa e compliance em tempos de crise.** *Revista E&S*, v. 5, p. e20240031, 2024. Disponível em: <https://revistaes.com.br/gestao/implementacao-de-governanca-corporativa-e-compliance-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 9 set. 2025.

NEGRÃO, Célia Lima. *Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas*. São Paulo: Literare Books International, 2024.

NEVES, M. L.; CRUZ, P. B.; LOCATELLI, O. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, v. 25, n. 3, eRAMx, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/FBNtHxqfLS47Bhwp-Zh3BhdF/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

ROCHA, Kamila Elias; SILVA, Thaine Alves da; VIEIRA, Woshiton Carlos Antunes; BRITO, Adriely Camparoto. **Controle interno de micro e pequenas empresas sob a perspectiva dos contadores goianienses.** In: *Anais do Congresso UFG de Contabilidade, Controladoria e Finanças*. Goiânia: UFG, 23 dez. 2021. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ppgcontufg2021/421642-controle-interno-de-micro-e-pequenas-empresas-sob-a-perspectiva-dos-contadores-goianienses/>. Acesso em: 9 set. 2025.



SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 18 jul. 2025.

SERAFIM, A. de Oliveira; ALMEIDA, J. M. de; SANTOS, I. A. dos; et al. **O uso de Controle Interno nas Micro e Pequenas Empresas do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano**. *REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 10, n. 2, p. 306–331, 2024. DOI: 10.21574/remipe.v10i2.501. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/501>. Acesso em: 10 set. 2025.

SILVA, Gilberto Crispim; FERREIRA, Celma Duque; SILVA, Iram Leandro da. **Controle Interno e Gestão de Custos: antídoto no fracasso das micros e pequenas empresas?** *Anais do Congresso Brasileiro de Custos (ABC)*, Natal, 15–17 nov. 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/5073>. Acesso em: 9 set. 2025.

SOARES, Fábio Lopes. *GRC: Governança, Risco e Compliance*. 2. ed. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2024.

YAMASAKI, Bruna M.; SCATOLIN, C. L. **ESG e compliance: benefícios de sua aplicação nas pequenas e médias empresas**. *Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito (FAPAD)*, v. 3, p. e84, 2023. Disponível em: <https://revistas.fapad.edu.br/gtp/article/download/84/71>. Acesso em: 9 set. 2025.