



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório

Atena
Editora
Ano 2020



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Barão

Bibliotecário

Maurício Amormino Júnior

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremonesi

Karine de Lima

Luiza Batista 2020 by Atena Editora

Maria Alice Pinheiro Copyright © Atena Editora

Edição de Arte Copyright do Texto © 2020 Os autores

Luiza Batista Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Revisão Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora

Os Autores pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^a Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof^a Dr^a Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof^a Dr^a Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Prof^a Dr^a Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof^a Dr^a Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Prof^a Dr^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof^a Dr^a Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

- Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof^a Dr^a Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Prof^a Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof^a Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof^a Dr^a Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof^a Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Prof^a Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Prof^a Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof^a Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof^a Dr^a Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Prof^a Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Prof^a Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração de empresas: estratégia e processo decisório

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecário: Maurício Amormino Júnior
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Luiza Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração de empresas [recurso eletrônico] : estratégia e processo decisório / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-65-5706-216-6
DOI 10.22533/at.ed.166202807

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Processo decisório. 4. Sucesso nos negócios. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 650.1

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br


Ano 2020

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte e sete capítulos que abordam diferentes temas relacionados à gestão, com foco na estratégia e no processo decisório no âmbito das organizações. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e consolidação da ciência da administração, servindo de arcabouço para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos sobre gestão financeira, gestão estratégica, gestão de pessoas, sustentabilidade, entre outros assuntos que permeiam o campo dos estudos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A IMPORTÂNCIA DO USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE EM PEQUENAS EMPRESAS	
Joiciane Rodrigues de Sousa Elias Antonio da Rocha Eduardo Gomes dos Santos Jeanes de Sousa Silva Almir Gabriel da Silva Fonseca Dayane da Silva Rodrigues de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.1662028071	
CAPÍTULO 2	14
CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA REGIÃO SUL FLUMINENSE	
Fabiana Pereira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1662028072	
CAPÍTULO 3	33
CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL	
Raquel Prediger Anjos Luiz Panhoca Cleonice Alexandre Le Bourlegat	
DOI 10.22533/at.ed.1662028073	
CAPÍTULO 4	62
O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO EMPRESÁRIO FAMILIAR: COMPARATIVO DE PERFIL ENTRE 2009 E 2017	
Maysa Quintas Deliberador Cristina Helena Pinto de Mello	
DOI 10.22533/at.ed.1662028074	
CAPÍTULO 5	77
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM CAPACIDADES DINÂMICA	
Mauricius Munhoz de Medeiros Larissa Sielichoff Caroline Kretschmer	
DOI 10.22533/at.ed.1662028075	
CAPÍTULO 6	97
PLANEJAMENTO DE CRONOGRAMAS FÍSICOS FINANCEIROS POR MEIO DA METODOLOGIA DE LINHA DE BALANÇO	
Sérgio Geraldo dos Reis Júnior Danielle Meireles de Oliveira Sidnea Eliane Campos Ribeiro Aldo Giuntini de Magalhaes Luiz Antônio Melgaço Nunes Branco	
DOI 10.22533/at.ed.1662028076	

CAPÍTULO 7	117
FERRAMENTAS FINANCEIRAS APLICADAS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE FOOD TRUCKS E RESTAURANTES TRADICIONAIS	
Felipe Belloni Urtado	
DOI 10.22533/at.ed.1662028077	
CAPÍTULO 8	136
A HOTELARIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	
Fábio de Carvalho Lima	
Mariete Ximenes Araújo Lima	
João Luis Josino Soares	
Maria Neurismar Araújo de Sousa	
Raquel Nascimento da Silva Roriz	
DOI 10.22533/at.ed.1662028078	
CAPÍTULO 9	144
PLANO DE MARKETING PARA UM RESTAURANTE NO HOTEL MANDUARÁ NO CENTRO DE ASSUNÇÃO - PARAGUAY	
Elisiane Alves Fernandes	
Raquel Analia Fleitas Recalde	
DOI 10.22533/at.ed.1662028079	
CAPÍTULO 10	161
O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA	
Clarice Vepo do Nascimento Welter	
Jorge Oneide Sausen	
Carlos Ricardo Rossetto	
DOI 10.22533/at.ed.16620280710	
CAPÍTULO 11	187
ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE EVENTOS AO SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA 4.0 EM EMPRESA MINERADORA	
Tiago Pessoa de Ávila	
DOI 10.22533/at.ed.16620280711	
CAPÍTULO 12	200
MAPAS COGNITIVOS FUZZY APLICADOS AO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DISCENTE DE CURSOS DE ENGENHARIA DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	
Márcio Mendonça	
Ivan Rossato Chrun	
Diene Eire de Mello	
Rodrigo Henrique Cunha Palácios	
Francisco de Assis Scannavino Junior	
Marcio Jacometti	
Lillyane Rodrigues Cintra	
João Paulo Scarabelo Bertoncini	
José Augusto Fabri	
Wagner Fontes Godoy	
Lucas Botoni de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.16620280712	

CAPÍTULO 13	211
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA PARA CONTROLE VISUAL DE INDICADORES DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NO SISTEMA LEAN	
Livia Amador Ramalho	
DOI 10.22533/at.ed.16620280713	
CAPÍTULO 14	229
ANÁLISE MULTICRITÉRIO APLICADO À GESTÃO DE ESTOQUE: UMA ABORDAGEM PARA SUPORTAR O AUMENTO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UNIDADES DE PERFURAÇÃO OFFSHORE	
Emanuel Isaac dos Santos	
Denis Rosa da Silva Angra	
Alexandre L. de Souza	
Marcilene de Fátima Dianin Vianna	
Dalessandro Soares Vianna	
DOI 10.22533/at.ed.16620280714	
CAPÍTULO 15	249
DIAGNÓSTICO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO E PROPOSTA PARA HIERARQUIZAÇÃO DE PRIORIDADES DE INVESTIMENTO	
Marcelo Silveira Dantas Lizarazu	
DOI 10.22533/at.ed.16620280715	
CAPÍTULO 16	267
IMPLEMENTAÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL ATRAVÉS DO MÉTODO AHP	
Fábio Muniz Mazzoni	
André da Silva Barcelos	
Ana Paula Barbosa Sobral	
DOI 10.22533/at.ed.16620280716	
CAPÍTULO 17	283
CONSUMO DAS LOCOMOTIVAS VLI EM OUTRA FERROVIA	
Brenda Sousa Araújo	
Larissa Cristina de Camargo	
Rafaela Correa Guasti	
DOI 10.22533/at.ed.16620280717	
CAPÍTULO 18	298
GESTÃO DA COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE MANUTENÇÃO AERONÁUTICA	
Elaine Fialho Ventura	
Isabel Rosangela dos Santos Amaral	
Márcia Regina de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.16620280718	
CAPÍTULO 19	316
ESTILO DE LIDERANÇA E MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI	
Mônica Mancini	
Edmir Parada Vasques Prado	
Naiara Crislaine Alflen	
DOI 10.22533/at.ed.16620280719	

CAPÍTULO 20 333

DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES QUE OCUPAM A MESMA FUNÇÃO

Suênio Campos de Lucena
Rosângela Fernandes Simas Guia
Cristiano Vileno Conceição Santos
Leonardo Santos Falcão
Tairine de Jesus Pinto

DOI 10.22533/at.ed.16620280720

CAPÍTULO 21 344

PROJETO IARA: CIÊNCIA, SAÚDE, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Giovanna Marcondes Ferraz Lanzoni Marins Pessanha
Otto Gabriel Fernandes de Oliveira Cavalcante
Carolina Pagnanelli Cajueiro
Nicole Bastazini Reis
João Lucas Fiel Siqueira
Alexandre Ali Guimarães
Laís Amaral Alves

DOI 10.22533/at.ed.16620280721

CAPÍTULO 22 352

ELEVADO PRESIDENTE JOÃO GOULART: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA O PLANEJAMENTO URBANO E MELHORA DA QUALIDADE DE VIDA

Guilherme Maciel Botelho
Wagner Costa Botelho
Renata Maciel Botelho

DOI 10.22533/at.ed.16620280722

CAPÍTULO 23 365

TELHADOS VERDES COMO MEIO DE EQUIDADE SOCIAL PARA COMUNIDADES

Elaine Garrido Vazquez
Vinícius Carvalho Cardoso
Renato Flórido Cameira
Géssica Cecília Palmerim Lopes
Karolline Dias do Rego
Larissa Porcello Marques de Medeiros

DOI 10.22533/at.ed.16620280723

CAPÍTULO 24 371

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: REFLEXÕES SOBRE UMA RACIONALIDADE AMBIENTAL

Luiz Alexandre Valadão de Souza
José Guilherme Behrendorf Derraik
Flora Thamiris Rodrigues Bittencourt
Deborah Moraes Zouain

DOI 10.22533/at.ed.16620280724

CAPÍTULO 25 388

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC DE SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi

DOI 10.22533/at.ed.16620280725

CAPÍTULO 26 403

A PRESENÇA DE CRITÉRIOS E REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES FEDERAIS DE SERVIÇOS DE DESINSETIZAÇÃO EM 2018

Carlos Alberto Soares Cunha

DOI 10.22533/at.ed.16620280726

CAPÍTULO 27 420

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Andressa Macedo de Sousa

Jhemerson Carvalho Guimarães

Dayanne Louyse Paixão Moraes

Haliny Reis Campos

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.16620280727

SOBRE O ORGANIZADOR..... 432

ÍNDICE REMISSIVO 433

CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

Data de aceite: 20/07/2020

Data de submissão: 18/05/2020

Fabiana Pereira da Silva

Universidade Federal Fluminense

Volta Redonda – Rio de Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/1357204276523146>

RESUMO: O presente estudo busca conhecer as alternativas de controladoria utilizadas na gestão de micro e pequenas empresas da região Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro; a pesquisa teve como objetivo geral analisar os procedimentos utilizados pelas organizações e como a controladoria é empregada nas micro e pequenas empresas, assim procurando coletar informações sobre os métodos, suas aplicações e real eficácia tendo como objetivos específicos: caracterizar as micro e pequenas empresas; conceituar controladoria empresarial; investigar as práticas de controladoria nas micro e pequenas empresas. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem do problema qualitativa e quantitativa com objetivos exploratórios. No intuito de medir os resultados na prática, elaborou-se um questionário com 16 perguntas, contendo como principais resultados a evidência de que 91,30% dos gestores das empresas realizam planejamento e que a

frequência do mesmo é mensal 66,67% e que 86,95% das empresas utilizam algum tipo de controle, sendo eles feitos mensalmente em sua maioria (70,00%).

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria, Micro e Pequenas Empresas, Controle.

CONTROLLERSHIP IN MICRO AND SMALL BUSINESSES: A CASE STUDY APPLIED IN THE SUL FLUMINENSE REGION

ABSTRACT: This study aims to evaluate the control alternatives employed in the management of micro and small businesses in the *Sul Fluminense* region of the state of Rio de Janeiro. This research has as a general goal to evaluate the procedures used by the organizations and how the control is made in micro and small businesses, thus seeking to collect information about the procedures, their applications and their real effectiveness. The specific goals are: to characterize micro and small businesses; conceptualize business management; to verify the practices of control in micro and small companies. Methodologically, the study can be classified as having a qualitative and quantitative problem approach, with exploratory goals. In order to measure the

results, a questionnaire containing 16 questions was formulated, yielding as main results the evidence that 91.30% of the managers of the companies carry out planning in a monthly frequency (66.67%), and that 86.95% of the companies use some type of control, in the majority, monthly (70.00%).

KEYWORDS: Controllership; Micro and Small Businesses; Control.

1 | INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

A criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios no Brasil passa pelo estímulo ao empreendedorismo. Hoje, são empreendedores não só aqueles que abrem um grande negócio, mas, cada vez mais, também os que iniciam um pequeno negócio, criando emprego e renda e contribuindo para o desenvolvimento social.

As micro e pequenas empresas no decorrer dos anos se tornaram fortes ícones na economia brasileira, sendo responsáveis pela maior parte dos empregos formais, distribuição de renda, arrecadação de tributos, desenvolvimento de regiões, entre outros fatores que movimentam a economia e aumentam o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2007; 2011; 2013).

A composição das micro e pequenas empresas se diferenciam das grandes no que se refere ao número de funcionários e processos (SEBRAE, 2019), uma vez que a maioria das decisões relacionadas ao planejamento e controle da organização é escolhida pelos proprietários.

Conforme Callado e Amorim (2017, p. 61) a controladoria — é responsável pelo controle do processo de gestão, gerando e fornecendo informações diversas que podem ser de natureza operacional e estratégica, econômica, financeira e patrimonial, para a tomada de decisões. Dessa forma a Controladoria está intrinsecamente ligada às atividades de elaboração e controle do orçamento e avaliação de desempenho que fazem parte do escopo da gestão operacional (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

1.2 Formulação da Situação Problema

Em virtude ao papel que as micro e pequenas empresas assumem ante a economia nacional, bem como sua função social por meio da geração de empregos, surge o questionamento que guiará esta pesquisa: Como a controladoria é utilizada nas micro e pequenas empresas localizadas na região Sul Fluminense?

1.3 Objetivo geral

Por conseguinte, o presente estudo possui como objetivo geral avaliar os procedimentos usados pelas organizações e como a controladoria é utilizada nas microempresas e empresas de pequeno porte, assim procurando recolher informações sobre os procedimentos, suas aplicações e verdadeira eficácia tendo como objetivos específicos: caracterizar as microempresas e empresas de pequeno porte; conceituar controladoria empresarial; averiguar as práticas de controladoria nas micro e pequenas empresas.

1.4 Metodologia

Apresenta-se uma pesquisa de base quantitativa e qualitativa, de cunho exploratório através de bibliografias decorrentes de literaturas, como livros, revistas científicas, artigos, sites e outros, alcançando-se elementos da atual situação do problema, bem como seus diferentes aspectos. Dados e informações retirados de portais eletrônicos como: Scielo; Capes; sites de universidades; sites de eventos, e revistas científicas como: RAUnP; RAM; RAC; ANPCONT e outros.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

A revisão literária possui como objetivo efetuar e abordar conceitos que auxiliarão compreender os assuntos a serem trabalhados ao longo da pesquisa. Este projeto se desenvolverá como uma extensão da pesquisa de VERAS, KICH, CUNHA (2016), buscando analisar o perfil das micro e pequenas empresas na região Sul Fluminense.

Essa subdivisão discorre sobre aspectos como: o perfil das empresas de micro e pequeno porte; controladoria empresarial; controladoria nas micro e pequenas empresas; as demonstrações contábeis e sua utilidade na controladoria e indicadores financeiros.

2.1 Perfil das Empresas de Micro e Pequeno

De acordo com o SEBRAE (2019), as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MEs e EPPs) vêm conquistando, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, visto que é inquestionável o papel socioeconômico desempenhado por estas empresas.

A classificação das microempresas e das empresas de pequeno porte pode ocorrer de acordo com o número de empregados e com o volume de faturamento anual.

Referindo-se ao número de funcionários, as micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o quadro 1.

Porte	Atividade Econômica	
	Serviço e Comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 pessoas	Até 19 pessoas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas	De 100 a 499
Grande Empresa	Acima de 100	Acima de 500

Fonte: SEBRAE (2019)

Levantando uma análise sobre a receita auferida, de acordo com SEBRAE (2019), os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

PORTE	FATURAMENTO ANUAL
Microempreendedor Individual	Até R\$ 81 mil
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões

Quadro 2 - Critério de classificação do porte das empresas

Fonte: SEBRAE (2019)

2.2 Controladoria Empresarial: Conceito e Função

A controladoria surgiu nos Estados Unidos, a partir do século XX, como consequência das grandes empresas norte-americanas ampliarem seus mercados em outros países, gerando uma maior complexidade em suas atividades (GONÇALVES, SANTOS; LAVARDA, 2016). No Brasil a controladoria surgiu a partir da instalação de multinacionais norte-americanas.

Nunes e Sellitto (2016) evidenciaram que as práticas de controladoria podem fornecer suporte à formulação das decisões estratégicas da empresa. Nesse aspecto, conforme Vargas e Borinelli (2016, p. 1), a —controladoria tem como missão garantir a continuidade da empresa assegurando um bom desempenho.

A Controladoria segundo Callado e Amorim (2017, p. 61) —é responsável pelo controle do processo de gestão, gerando e fornecendo informações diversas que podem ser de natureza operacional e estratégica, econômica, financeira e patrimonial, para a tomada de decisões.

Pletsch, Silva e Lavarda (2016) afirmam que a controladoria é um órgão interno das empresas, que possui participação na realização do planejamento e controle de atividades.

A controladoria também é apresentada como um conjunto de princípios e procedimentos que ocupa uma posição em destaque na gestão econômica das organizações, com o objetivo de orientá-las em busca de um resultado eficiente (SILVA,

MENDONÇA, VASCONCELOS; BERNARDO, 2016).

A controladoria presta contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Espejo e Von Eggert (2017) informam como funções da controladoria: planejamento, análise e controle das atividades, com o objetivo de aperfeiçoar os recursos das organizações.

Para Dal Magro e Scopel (2017) as atividades funções da controladoria são atividades essenciais para o controle e planejamento organizacional.

A controladoria também vai além de sua função de fornecedora de informações para uma posição de apoio à tomada de decisão da gestão, conforme destacam (LEITE, REIF e LAVARDA, 2018).

Segundo Fernandes e Galvão (2016, p.9) é —evidente a importância que tem a controladoria para as pessoas que conduzem os negócios. Independente de ser estruturada como um departamento formal ou não.

Considerando a controladoria como uma área de apoio à gestão e também como responsável por garantir a transparência das informações contábeis e gerenciais, torna-se fundamental, devido à complexidade das informações geradas e sua influência no processo de decisão (MÜLLER; SILVA, 2017).

Assim sendo, a Controladoria conquistou espaço na gestão organizacional, não apenas em grandes empresas, e nem sempre como um órgão ou setor estruturado, entretanto como uma área de conhecimento que não é mais meramente operacional, visto que passou a auxiliar a gestão organizacional nos mais variados níveis decisórios e contribuir para decisões tanto operacionais como estratégicas.

2.3 Controladoria como Instrumento de Gestão

A controladoria encontrar-se intimamente ligada à gestão. Neste contexto, ao avaliar no dicionário a palavra —Gestão— mostrar-se dois significados: (i) ato de gerir; (ii) administração (MICHAELIS, 2015).

O controle gerencial pode ser entendido como um processo para garantir que uma organização esteja adaptada em seu ambiente, promovendo ações em busca de seus objetivos (OTLEY; BERRY, 1980; OTLEY, 2016).

A Contabilidade Gerencial produz informações que permitirão uma tomada de decisão precisa e em conformidade com o objetivo empresarial, uma vez que a continuidade dos empreendimentos está associada aos resultados positivos que forem gerados (Moura, Pereira & Rech, 2016).

Contextualizando a Contabilidade Gerencial como ferramenta importante no processo de gestão das informações, em especial nas Micro e Pequenas Empresas

(MPEs), Prakash (2013) enfatiza que a mesma disponibiliza elementos relevantes para a formulação de estratégias de negócios, atividades de planejamento e controle, tomada de decisão, utilização competente dos recursos e otimização do desempenho e criação de valor da empresa. Santos, Dorow e Beuren (2016) analisam que as informações contábeis são indispensáveis para o processo decisório em todos os tipos de organizações, sendo que nos pequenos negócios a informação se torna vital para o processo de continuidade.

Compreende-se que todas as empresas necessitam de informações contábeis gerenciais para administrar um negócio inclusive as micro e pequenas empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Entretanto muitas empresas não possuem no seu organograma um departamento definido, que executa as funções de geração de informações, planejamento e controle (GONÇALVES 2016).

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para aperfeiçoar o desempenho da organização. Dessa forma a Controladoria está intrinsecamente ligada às atividades de elaboração e controle do orçamento e avaliação de desempenho que fazem parte do escopo da gestão operacional (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

2.4 Demonstrações Contábeis das MPE e sua utilidade na Controladoria

O entendimento sobre a relevância das demonstrações contábeis das MEs e EPP e sua aplicabilidade na controladoria faz-se indispensável neste sentido e de acordo com pesquisa desenvolvida por Monteiro e Barbosa (2011), a controladoria proporciona aos gestores elementos essenciais ao processo de decisão.

Muitos proprietários de empresas, por não possuírem conhecimento necessário para o gerenciamento das mesmas, acabam ignorando o grande valor do sistema de informação gerencial que auxilia no processo de decisão por meio das demonstrações contábeis. Neste sentido, faz-se notório o entendimento das demonstrações contábeis que as micro e pequenas empresas podem empregar, onde o Balanço Patrimonial é uma demonstração fundamental e básica para qualquer empresa além de ser exigida por lei.

Souza (2012) assegura que o Balanço Patrimonial é a demonstração que exhibe a posição financeira e patrimonial de uma instituição ao findar de cada exercício social, expondo o Ativo (formado pelos bens e direitos) e Passivo (constituído pelas obrigações e patrimônio líquido). Marion (2009) avalia o Balanço Patrimonial como sendo o relatório mais importante fornecido pela contabilidade, visto que é por meio dele que se pode observar a real situação econômica e financeira do empreendimento em um período específico.

ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
	Patrimônio Líquido
ATIVO TOTAL	PASSIVO TOTAL

Quadro 3 - Balanço Patrimonial

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Logo a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é abordada na lei nº 6.404 de 1976 em seu artigo 187 como uma obrigação contábil. Conforme Souza (2012), a DRE evidencia de forma encurtada todas as operações de receitas e despesas incididas concretizadas pela empresa durante o exercício social.

Neste sentido, Tavares (2012) diz que a DRE é elaborada em conjunto com o Balanço Patrimonial, onde expõe as operações realizadas pela empresa em um período específico, demonstrando as receitas, despesas e custos e possibilita à administração realizar análises financeiras e de retorno financeiro, que explicarão o planejamento da organização. (PADOVEZE, 2010; COLPO 2015).

2.5 Indicadores Financeiros

O objetivo fundamental dos indicadores financeiros é demonstrar a posição atual da companhia, ao mesmo tempo em que tenta concluir o que ocorrerá no futuro (OZORIO, 2015; SCHNORRENBARGER, 2015).

Segundo Gitman (2010), os índices financeiros podem ser classificados, por uma questão de conveniência, em cinco categorias principais: liquidez, atividade, endividamento, lucratividade/rentabilidade e índices de mercado. Bruni (2014) indica que os elementos essenciais para o exame realizado por indicadores são a demonstração de resultado (DRE) e o balanço patrimonial dos períodos a serem explorados.

2.5.1 Índices de Liquidez

Segundo Gitman (2010), a liquidez de uma empresa representa sua capacidade de cumprir as obrigações de curto prazo à medida que vencem. As duas medidas fundamentais de liquidez são o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca.

2.5.2 Índices de Atividade

De acordo com Gitman (2010) os índices de atividade avaliam a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa.

2.5.3 Índices de Endividamento

Segundo Gitman (2010) a situação de endividamento de uma empresa aponta o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros.

2.5.4 Índices de Rentabilidade

Gitman (2010) afirma que existem diversas medidas de rentabilidade. Analisadas em conjunto, essas medidas concedem aos analistas mensurar os lucros da organização.

2.5.5 Índices de Valor de Mercado

De acordo com Gitman (2010), índices de valor de mercado conferem o valor de mercado da empresa, avaliados pelo preço atual de sua ação, com alguns valores contábeis.

3 | MÉTODO (OU METODOLOGIA CIENTÍFICA)

O método científico se faz necessário para definir as diretrizes e orientações de como desenvolver o trabalho de pesquisa, a sequência adequada de atividades, as técnicas que devem ser empregadas, com a finalidade de verificar um grau de confiabilidade aos resultados obtidos.

Dessa forma, para se alcançar os resultados, quanto à natureza de pesquisa se enquadra como básica, pois objetiva gerar novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista (SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem como quantitativa e qualitativa. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 269), existe uma atenção da pesquisa qualitativa em —[...] analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humanoll. E também está vinculada a uma fase exploratória do estudo, sendo adequada para uma avaliação formativa, buscando a objetividade de um projeto, conforme Roesch (2007).

Conforme (SILVA; MENEZES, 2005) quanto à pesquisa quantitativa de maneira geral, utiliza recursos e técnicas estatísticas por meio da avaliação e interpretação de fatos importantes e referentes a uma área específica de investigação.

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar a pesquisa em exploratória trazendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Grande parte dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que

estimulem a compreensão.

No desencadear dos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002).

No estudo de campo, foi enviado previamente um e-mail a 50 empresas associadas ao Metalsul (Sindicato das Indústrias Metalmeccânicas do Médio Paraíba Fluminense) a fim de saber se tais empresas aceitariam participar de uma pesquisa sobre a utilização da controladoria, respondendo a um questionário; os respondentes foram 23 organizações.

Os questionários foram respondidos de forma espontânea e a aplicação do mesmo possibilitou que a identidade dos respondentes ficasse preservada. Conforme Marconi e Lakatos (2003), os benefícios do questionário são: a economia no tempo; alcance de um maior número de dados; atendimento do máximo número de empreendimentos simultaneamente; aquisição de respostas mais breves e mais concisas e em razão do anonimato dos respondentes.

A coleta de dados ocorreu no período de 10 a 30 de abril de 2019, sendo o questionário desenvolvido da seguinte maneira: 16 questões, abertas, fechadas e de múltiplas escolhas, aplicadas de forma direta, possuindo como objetivo reunir informações em como a controladoria é utilizada nas micro e pequenas empresas.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira análise foi feita com relação ao segmento em que a empresa atua. Do total de empreendimentos que participaram da pesquisa, 43,48% são do segmento de comércio; 39,13% do segmento de serviços; 4,35% compõe o segmento de indústria; outras empresas fazem parte de dois segmentos simultaneamente, sendo 8,70% empresas no setor de comércio e serviços e 4,35% no segmento indústria e serviço, conforme evidenciado no quadro 4.

Segmento	Quantidade	Percentual
Comércio	10	43,48%
Indústria	01	4,35%
Serviços	09	39,13%
Comércio e Serviços	02	8,70%
Indústria e Serviços	01	4,35%
Total	23	100,00%

Quadro 4 - Segmento de atuação

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dentre as empresas participantes da pesquisa, no que diz respeito ao número de funcionários, verificou-se, no quadro 5 que 60,87% da amostra são classificadas como microempresas, pois conforme dados fornecidos pelo SEBRAE (2019) para estarem nessa categoria as empresas não podem ultrapassar o número de 09 funcionários. Já as demais empresas, que compuseram a amostra, 39,13% foram enquadradas em pequenas empresas com o mínimo de 10 a 49 funcionários (SEBRAE, 2019).

Número de funcionários	Quantidade	Percentual
Até 09	14	60,87%
De: 10 a 49	09	39,13%
Total	23	100,00%

Quadro 5 - Número de Funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao analisar o quadro 6, 26,09% das empresas entrevistadas possuem de 04 a 05 anos de atuação no mercado. Percebe-se ainda que 21,74% dessas apresentam tempo de atuação entre 08 e 09 anos. Um dado que chama atenção é o fato de apenas 17,39% empresas têm acima de 14 anos de atuação no mercado. Em suma, foram examinadas empresas que apresentam desde 01 (um) até acima de 14 (quatorze) anos de atividade no mercado.

Tempo de atuação	Quantidade	Percentual
De: 1 a 3 anos	03	13,04%
De: 4 a 5 anos	06	26,09%
De: 6 a 7 anos	03	13,04%
De: 8 a 9 anos	05	21,74%
De: 10 a 14 anos	02	8,70%
Acima de 14 anos	04	17,39%
Total	23	100,00%

Quadro 6 - Tempo de atuação no mercado

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Estabelecido o perfil de segmento de atuação, número de funcionários e tempo de funcionamento destinou-se a analisar como é realizado o processo de controladoria dentro dos empreendimentos.

Verificou-se, no quadro 7, que 73,91% das empresas não possuem um departamento somente de controladoria. Uma informação mostra que grande parte dessas empresas não sabem o que é controladoria.

Esse fato é relevante, pois de acordo com Fernandes e Galvão (2016, p.9) é — evidente a importância que tem a controladoria para as pessoas que conduzem os

negócios. Independente de ser estruturada como um departamento formal ou não.

Possui departamento de Controladoria	Quantidade	Percentual
Sim	06	26,09%
Não	17	73,91%
Total	23	100,00%

Quadro 7 - Departamento de Controladoria

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Apenas 26,09% das empresas utilizam o departamento de controladoria, sendo ele mais ativo no planejamento, por 50,00% das empresas, nos controles de atividades por 16,67% das empresas e no planejamento e controle de atividades por 33,33% das empresas.

Atuação da controladoria na gestão da empresa	Quantidade	Percentual
Planejamento	03	50,00%
Controles de Atividades	01	16,67%
Planejamento e Controles de Atividades	02	33,33%
Total	06	100,00%

Quadro 8 - Atuação da controladoria na gestão da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quando questionado às empresas se utilizam algum tipo de planejamento observou-se que a maioria das empresas (91,30%) realizam planejamento e que a frequência do planejamento é mensal (66,67%), conforme apresentado nos quadros 9 e 10.

Utiliza planejamento	Quantidade	Percentual
Sim	21	91,30%
Não	02	8,70%
Total	23	100,00%

Quadro 9 - Utilização de planejamento

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Frequência do planejamento	Quantidade	Percentual
Diário	03	14,29%
Semanal	01	4,76%
Mensal	14	66,67%
Semestral	03	14,62%
Anual	0	0,00%
Total	21	100,00%

Quadro 10 - Frequência do planejamento

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Outra informação levantada na pesquisa é sobre a utilização de controles. Os quadros 11 e 12 mostram que 86,95% das empresas utilizam algum tipo de controle, sendo eles feitos mensalmente em sua maioria (70,00%).

Utiliza algum controle	Quantidade	Percentual
Sim	20	86,96%
Não	03	13,04%
Total	23	100,00%

Quadro 11 - Utilização de controle

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Frequência do controle	Quantidade	Percentual
Diário	03	15,00%
Semanal	01	5,00%
Mensal	14	70,00%
Semestral	01	5,00%
Anual	01	5,00%
Total	20	100,00%

Quadro 12 - Frequência do controle

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Verificou-se que as empresas utilizam ferramentas da controladoria mesmo não possuindo o conhecimento. De acordo com Pletsch, Silva e Lavarda (2016), a controladoria é um órgão interno das empresas, que possui participação na realização do planejamento e controle de atividades. E ainda, Espejo e Von Eggert (2017) informam como funções da controladoria: planejamento, análise e controle das atividades, com o objetivo de aperfeiçoar os recursos das organizações.

No que se refere ao acompanhamento da situação financeira da empresa, todos os entrevistados realizam o acompanhamento financeiro conforme evidenciado no quadro 13.

Acompanhamento da situação financeira	Quantidade	Percentual
Sim	23	100,00%
Não	0	0,00%
Total	23	100,00%

Quadro 13 - Acompanhamento da situação financeira

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quanto ao acompanhamento financeiro 60,87% das empresas entrevistadas os responsáveis por esse acompanhamento são proprietários e ou administradores; 26,09% das empresas fazem o acompanhamento por meio do setor financeiro e proprietários e ou administradores; 4,35% fazem o acompanhamento por escritório de contabilidade; 4,35% por setor financeiro e em apenas 4,35% esse acompanhamento ocorre envolvendo o setor financeiro, escritório de contabilidade e proprietários e ou administradores, conforme demonstrado no quadro 14.

Acompanhamento financeiro	Quantidade	Percentual
Setor financeiro	01	4,35%
Escritório de contabilidade	01	4,35%
Proprietários/Administradores	14	60,87%
Setor financeiro e Proprietários/Administradores	06	26,09%
Setor financeiro, Escritório de contabilidade, Proprietários/Administradores.	01	4,35%
Total	23	100,00%

Quadro 14 - Acompanhamento financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação à utilização das demonstrações contábeis, 52,17% das empresas utilizam o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício; 34,78% dos pesquisados utilizam Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa; 4,35% apenas o Balanço Patrimonial e 8,70% não utilizam nenhuma demonstração conforme demonstrado no quadro 15.

Demonstrações contábeis utilizadas	Quantidade	Percentual
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício	12	52,17%
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa.	08	34,78%
Balanço Patrimonial	01	4,35%
Não utilizam nenhuma demonstração	02	8,70%
Total	23	100,00%

Quadro 15 - Demonstrações contábeis utilizadas

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Correlacionando com a avaliação dos resultados da empresa, o quadro 16 evidencia que 39,13% das entrevistadas fazem a avaliação através do Balanço Patrimonial; 17,39% avaliam por meio do lucro; 17,39% das empresas não realizam nenhum tipo de análise; 13,04% avaliam por meio de reuniões com setor financeiro e 13,04% através de reuniões com sócios.

Esse fato é relevante em virtude do que diz Marion (2009), o Balanço Patrimonial é o relatório mais importante fornecido pela contabilidade, visto que é por meio dele que se pode observar a real situação econômica e financeira do empreendimento em um período específico.

Avaliação dos resultados	Quantidade	Percentual
Balanço Patrimonial	09	39,13%
Reuniões com sócios	03	13,04%
Lucro	04	17,39%
Reuniões com setor financeiro	03	13,04%
Não fazem	04	17,39%
Total	23	100,00%

Quadro 16 - Avaliação dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que se refere aos indicadores financeiros, apenas 17,39% dos pesquisados utilizam algum índice, sendo ele o Índice de Liquidez, por serem empresas licitatórias. 82,61% não utilizam nenhum indicador financeiro, conforme mostrado no quadro 17.

Utiliza indicadores financeiros	Quantidade	Percentual
Sim	04	17,39%
Não	19	82,61%
Total	23	100,00%

Quadro 17 - Utilização de indicadores financeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O quadro 18 evidencia o questionamento sobre a maior dificuldade da empresa. 30,43% das entrevistadas apresentam maiores dificuldades no setor financeiro; 30,43% das empresas no que diz respeito à controladoria; 13,04% enfrentam dificuldades devido a uma alta carga tributária; 4,35% dificuldades em relação ao setor comercial, evidenciando o fechamento de contratos; em 4,35% a maior dificuldade é em relação ao departamento de pessoal; 8,70% das entrevistadas afirmaram a maior dificuldade ser no setor de controladoria e no setor financeiro; e 8,70% não souberam responder a maior dificuldade

da empresa.

Maior dificuldade	Quantidade	Percentual
Controladoria	07	30,43%
Financeiro	07	30,43%
Impostos	03	13,04%
Comercial	01	4,35%
Departamento de Pessoal	01	4,35%
Controladoria e Financeiro	02	8,70%
Não soube	02	8,70%
Total	23	100,00%

Quadro 18 - Maior dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quando questionado sobre a eficiência do processo de gestão da empresa, o quadro 19 evidencia que, 13,04% dos participantes afirmaram que precisa melhorar; 43,48% das empresas afirmam ser eficientes a gestão e 43,48% não souberam responder.

Eficiência do processo de gestão	Quantidade	Percentual
Precisa melhorar	03	13,04%
Eficiente	10	43,48%
Não souberam	10	43,48%
Total	23	100,00%

Quadro 19 - Eficiência do processo de gestão da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

5 | CONCLUSÃO

A controladoria contém instrumentos que podem fornecer assistências aos proprietários das micro e pequenas empresas nos processos de tomada de decisão, determinando informações que poderão ajudar no processo gerencial a fim de garantir maior qualidade, buscando a eficácia dessas organizações. Para tanto, a pesquisa buscou por meio de o objetivo geral avaliar os procedimentos usados pelas organizações e como a controladoria é utilizada nas microempresas e empresas de pequeno porte, assim procurando recolher informações sobre os procedimentos, suas aplicações e verdadeira eficácia tendo como objetivos específicos: caracterizar as microempresas e empresas de pequeno porte; conceituar controladoria empresarial; averiguar as práticas de controladoria nas microempresas e empresas de pequeno porte.

Este estudo possibilitou concluir que as empresas entrevistadas utilizam ferramentas da controladoria mesmo a grande maioria não possuindo o pleno conhecimento do que a

mesma significa.

Nesta perspectiva, como considerações finais, ao considerar os resultados obtidos, no que diz respeito ao departamento de controladoria, 73,91% das empresas não possuem um departamento somente de controladoria; dentre as que possuem (26,09%) o departamento de controladoria é mais ativo no planejamento, por 50,00% das empresas, nos controles de atividades por 16,67% das empresas e no planejamento e controle de atividades por 33,33% das empresas.

Em relação à utilização de planejamento observou-se que a maior parte das empresas (91,30%) realizam planejamento e que a frequência do planejamento é mensal (66,67%). Outra informação levantada na pesquisa é sobre a utilização de controles; 86,95% das empresas utilizam algum tipo de controle, sendo eles feitos mensalmente em sua maioria (70,00%).

A pesquisa evidencia que em relação à utilização das demonstrações contábeis, 52,17% das empresas utilizam o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício; 34,78% dos pesquisados utilizam Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa; 4,35% apenas o Balanço Patrimonial e 8,70% não utilizam nenhuma demonstração.

No que se refere à utilização de indicadores financeiros, a pesquisa evidenciou que os indicadores financeiros não se encontram como parte do cotidiano de grande parte dos empreendimentos pesquisados. Apenas 17,39% dos pesquisados utilizam algum índice, sendo ele o Índice de Liquidez, por serem empresas licitatórias. 82,61% não utilizam nenhum indicador financeiro.

O presente estudo possui, entretanto, algumas limitações, uma vez que se destinou a um número limitado de empresas de micro e pequeno porte. As empresas escolhidas foram todas da região Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro, não abrangendo outras regiões do território nacional.

Como norteamento para futuras pesquisas, sugere-se que o estudo seja ampliado para outras regiões do estado do Rio de Janeiro e também do Brasil. Sugere-se a aplicação de workshop para uma empresa do presente estudo sobre Controladoria Empresarial.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm>. Acesso em: 08 abr. 2018.

BRASIL. **Lei das Sociedades Anônimas nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/105530/lei-das-sociedades-anonimas-de-1976-lei-6404-76>>. Acesso em: 12/12/2018.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014, 329 p. (Desvendando as finanças; 4).

CALLADO, Antônio André Cunha; MELO, Wilton Alexandre. **Ferramentas e Informações Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 10, n. 3, p. 53-65, 2018.

COLPO, Iliane et al. **Análise do custo-volume-lucro auxiliando na tomada de decisão: o caso de uma microempresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 9, n. 3, p. 22-36, 2015.

DAL MAGRO, Cristian Bau; & SCOPEL, C. I. **Controladoria como suporte informacional nas indústrias de Santa Catarina**. Revista da UNIFEPE, 1(19), p.33-52, 2017.

ESPEJO, M. M. D. S. B.; VON EGGERT, N. S. **Não deu certo por quê? Uma aplicação empírica da extensão do modelo de Burns e Scapens no âmbito da implementação de um departamento de controladoria**. Revista Contabilidade & Finanças, 28(73), p.43-60, 2017.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GONÇALVES, Michele; SANTOS, Cleston Alexandre dos.; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Estudo dos Aspectos Procedimentais da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria na Gestão das Indústrias do Estado de Santa Catarina**. Pensar Contábil, v. 18, n. 65, p. 4-15, 2016.

LEITE, Mauricio; REIF, Estelamaris; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Análise da Controladoria e suas Funções: Estudo de Caso em uma Organização da Construção Civil**. Desafio Online, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas da pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas. 9ª edição 2009.

MICHAELIS, **Dicionário de português online**. 2015. Disponível em:<<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>>. Acesso em: 05/04/2019.

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

MOURA, Marcelino Franco; PEREIRA, Nevison Amorim.; RECH, Ilirio Jose. **Análise quanto ao uso de ferramentas e informações gerenciais pelos produtores de gado de corte**. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 4, n. 3, p. 72-88, set./dez. 2016.

MULLER, Jose. SILVA, Itacir Alves. **A controladoria como método de gestão em uma empresa do ramo hospitalar**. In: Anais eletrônicos do X SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA FSG, 02, 2016, Caxias do Sul: FSG - Centro Universitário da Serra Gaúcha, 2016.

NUNES, Adão Alberto Blanco; SELLITTO, Miguel Afonso. **A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online], v.17, n.1, p.135-164, 2016.

- OTLEY, D. **The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014**. Management Accounting Research, v. 31, p. 45-62, 2016.
- OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. **Control, organization and accounting**. Accounting, Organizations and Society, v. 5, n. 2, p. 23 1-244, 1980.
- OZORIO, L. D. M. (2015) **Análise do Desempenho Econômico-Financeiro de Distribuidoras de Energia Elétrica no Brasil**. Disponível em:< http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/pesquisa/textos_sem_peq/texto0406.pdf>. Acesso em 24 jan. 2019.
- PADOVEZE, Clóvis Luís, **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PLETSCH, Caroline Sulzbach; SILVA, Alini; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Conteúdos da Disciplina de Controladoria e as Funções do Controller no Mercado de Trabalho**. Revista Pretexto, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2016.
- PRAKASH, M. 20130. **Evolution and changes in management accounting practices**. International Research Journal of Management Science & Technology, v. 4, n. 2, p. 1009- 1017.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudo de Caso**. 3 Rio de Janeiro: ed. Atlas, p.307. 2007.
- SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN Ilse Maria; **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas**. Revista Ambiente Contábil, v. 8. n. 1, p. 153 – 186, jan./jun. 2016.
- SCHNORRENBERGER, D. et al. **Utilidade percebida do planejamento orçamentário: estudo comparativo entre empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo**. Revista administração em diálogo (rad),v. 15, n. 2, 2015. STANESCOS, D. M. (estudo de caso na construção civil). Uma análise longitudinal de índices financeiros. 2015.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Pesquisa GEM: empreendedorismo no Brasil e no mundo**. Disponível em: < https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 30/11/2018.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03/04/2019.
- SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVA, E. A.; MENDONÇA, F. M.; VASCONCELOS, G.; BERNARDO, D. C. R. **Análise do uso de instrumentos de controladoria nos empreendimentos comerciais e industriais, de São João Del-Rei Minas Gerais**. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, 2(1), p. 4-15, 2016.
- SOUZA, Sergio Adriano de, **Contabilidade geral 3D: básica, intermediária e avançada/** Sérgio Adriano de Souza; coordenação Alexandre Meirelles. São Paulo: METODO, 2012.
- TAVARES, Renata Oliveira. **Conceito, objetivo e estrutura da DRE**. 2012. Disponível em: <http://www.contabeis.com.br/artigos/801/conceito-objetivos-e-estrutura-da-dre/>. Acesso em: 07 Jan. 2019.
- VARGAS, Sandra Belloli de; BORINELLI, Márcio Luiz. **Práticas de controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental**. Anais.. São Paulo: ANPCONT, 2016. Recuperado de <http://congressos.anpcont.org.br/x/anais/files/2016-05/ccg263.pdf>.

VERAS. Amanda; KICH. M. Cristine; CUNHA. Sergio da. **Controladoria em micro e pequenas empresas: um estudo de caso aplicado na região da grande Florianópolis**. RAC - Revista de Administração e Contabilidade. Ano 15, n. 30, p. 74-91, jul./dez. 2016.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Água 251, 254, 257, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 368, 369, 392, 411

AHP 229, 231, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 267, 268, 269, 273, 278, 280, 281, 282

Análise Quantitativa 151, 201

C

C 144, 145

Capacidade Inovativa 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 183

Competências 43, 81, 82, 87, 88, 163, 167, 193, 298, 299, 300, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 323, 332, 342, 390, 391, 402

Competitividade 1, 13, 38, 81, 82, 90, 91, 175, 187, 188, 189, 199, 213, 216, 229, 231, 245, 250, 268, 298, 299, 300, 301, 302, 307, 314, 424

Competitividade 136, 301, 303, 308

Consumo 88, 102, 103, 119, 175, 192, 223, 233, 234, 240, 254, 255, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 346, 367, 371, 381, 382, 383, 385, 391, 399, 405, 419, 421, 424, 429

Contemporâneo 62, 129, 333, 359, 418

Controladoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 134, 432

Controle 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 24, 25, 29, 42, 100, 101, 102, 105, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 133, 135, 170, 177, 179, 187, 189, 192, 194, 195, 198, 203, 204, 205, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 225, 226, 227, 231, 234, 275, 282, 285, 287, 294, 303, 308, 315, 403, 409, 413, 418, 426, 427, 428, 430

Crédito 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 122, 126

D

Desenvolvimento 2, 3, 5, 8, 15, 34, 35, 36, 38, 39, 41, 62, 68, 71, 72, 73, 75, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 91, 98, 105, 120, 122, 128, 133, 144, 146, 147, 151, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 188, 192, 201, 202, 205, 211, 212, 214, 215, 228, 269, 278, 285, 288, 291, 298, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 320, 339, 344, 345, 348, 349, 350, 356, 357, 360, 363, 365, 366, 367, 370, 371, 373, 374, 375, 376, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 390, 392, 397, 399, 400, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 412, 413, 414, 418, 419, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 429, 430, 431

E

Empreendedorismo 15, 31, 59, 60, 117, 120, 121, 122, 123, 124, 128, 134, 135, 160, 163, 168, 204, 344, 350, 351, 362, 365, 369, 425

Empresa Familiar 62, 63, 75

Evolução 2, 3, 62, 68, 69, 71, 72, 82, 84, 85, 86, 89, 91, 122, 136, 139, 143, 144, 146, 147, 162, 205, 209, 227, 299, 301, 337, 345, 347, 357, 384, 407, 409, 414, 421

F

Feminino 9, 10, 40, 127, 129, 153, 158, 296, 333, 335, 336, 337

Ferramentas 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 25, 28, 30, 38, 41, 77, 84, 89, 91, 117, 118, 119, 120, 121, 127, 128, 129, 132, 133, 134, 135, 167, 168, 177, 201, 214, 245, 397

Ferrovia 193, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297

Food Trucks 117, 118, 119, 120, 121, 127, 129, 130, 131, 132, 133

G

Gás Natural 267, 268, 273, 276, 280, 282

Gestão de Eventos 187, 189, 190, 194, 195, 196, 197, 198

H

Homem 145, 146, 333, 335, 336, 339, 349, 356, 374, 375, 376, 391, 421, 429

Hotel 136, 137, 140, 144, 145, 150, 152, 153, 154, 158, 159

Hotelaria 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

I

Informação 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 19, 23, 25, 29, 42, 53, 77, 78, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 91, 107, 114, 115, 135, 143, 151, 175, 187, 188, 191, 192, 193, 195, 199, 203, 217, 218, 227, 275, 281, 307, 316, 322, 332, 380, 389, 390, 412, 415

Instituições de Saúde 136, 141

Investimentos 40, 41, 44, 58, 64, 87, 98, 121, 123, 127, 138, 176, 192, 226, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 265, 269, 346, 391, 398, 426

L

Liderança 166, 209, 212, 316, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 331, 389

M

Machismo 333, 334, 335, 339, 341, 342

Mapas Cognitivos Fuzzy 200, 201, 203, 204, 209

Metodologia 3, 6, 16, 21, 30, 31, 37, 43, 79, 97, 98, 101, 105, 109, 114, 117, 129, 138, 143, 151,

161, 168, 190, 198, 213, 215, 229, 231, 235, 246, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 308, 315, 321, 333, 343, 346, 347, 368, 393, 419, 420

Microcrédito 33, 35, 37, 38, 40, 43, 60

Microempreendedor 17, 33, 36, 38, 44

Micro e Pequenas Empresas 2, 4, 10, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 28, 30, 31, 32, 42, 59, 122, 134, 135

Mulher 333, 334, 335, 336, 337, 339, 341, 342

N

Nível de Satisfação 200, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

O

Operações 5, 20, 119, 128, 187, 189, 190, 193, 194, 195, 198, 238, 242, 283, 284, 319

P

PDCA 196, 198, 283, 284, 285

Pequenas Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 28, 30, 31, 32, 34, 38, 39, 41, 42, 43, 54, 59, 60, 61, 119, 121, 122, 134, 135, 183, 340, 431

Pesquisa Operacional 201, 281, 282

Plano de Marketing 144, 145, 148

Processos Gerenciais 1, 97

Produção Enxuta 214, 267, 268, 269, 273, 275, 277, 280, 281, 296

Produtividade 8, 13, 98, 101, 104, 105, 109, 177, 181, 192, 211, 212, 215, 216, 250, 261, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 335, 339, 373, 389, 405, 422

R

Restaurante 144, 145, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160

Restaurantes 49, 117, 119, 120, 121, 124, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 142, 146

S

Salário 10, 153, 333, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 342

Survey 34, 60, 62, 203, 246, 316, 317, 323, 330, 334, 388, 393, 404

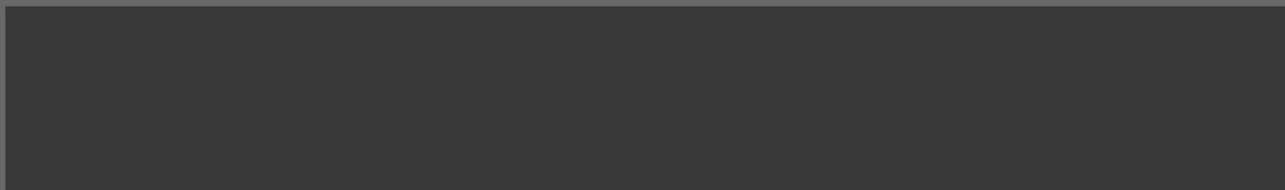
T

Tecnologia 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 30, 77, 78, 83, 84, 88, 91, 103, 105, 114, 116, 140, 143, 167, 172, 178, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 195, 198, 204, 217, 228, 256, 264, 266, 267, 277, 297, 303, 315, 316, 325, 326, 332, 338, 344, 345, 347, 348, 350, 364, 365, 366, 367, 369, 370, 381, 383, 386, 402, 418, 427, 430, 432

Tecnologia 4.0 187, 189, 198

Treinamento 4, 8, 9, 215, 298, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 312, 338, 342, 398

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2020

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2020