

Ano V, v.2 2025 | submissão: 07/11/2025 | aceito: 09/11/2025 | publicação: 11/11/2025

Controladoria estratégica e governança corporativa em pequenas e médias empresas - a integração prática entre administração e contabilidade

Strategic controllership and corporate governance in small and medium enterprises - the practical integration between administration and accounting

Karoline Andrade Machado de Souza - Bacharel em Administração pela Faculdade da Região dos Lagos - Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estácio de Sá - Especialista em Gestão Financeira, Planejamento Tributário, Auditoria e Controladoria Estratégica.

Resumo

A sustentabilidade econômica e a longevidade operacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em um mercado volátil dependem intrinsecamente da superação do modelo de gestão empírico em favor de uma abordagem fundamentada em dados e controles internos. Este artigo propõe uma análise exaustiva sobre a integração das ferramentas da Administração e o rigor normativo das Ciências Contábeis como vetores de perenidade corporativa. A pesquisa estrutura-se em eixos temáticos que dissecam a implementação de controles, *compliance* tributário, gestão estratégica de custos, análise aprofundada de indicadores de desempenho (KPIs) e planejamento orçamentário. Para tangibilizar os conceitos, o estudo apresenta um caso prático simulado, demonstrando a aplicação e os resultados diretos na operação de uma distribuidora. Conclui-se apresentando uma metodologia autoral de estruturação gerencial, evidenciando que a adoção de práticas de controladoria não apenas mitiga riscos de insolvência, mas atua como um catalisador irreversível de valor de mercado.

Palavras-chave: Controladoria Estratégica. Governança Corporativa. Indicadores (KPIs). Gestão Financeira. PMEs.

Abstract

The economic sustainability and operational longevity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in a volatile market depend intrinsically on overcoming the empirical management model in favor of an approach based on data and rigorous internal controls. This article proposes an exhaustive analysis of the integration of Administration tools and the normative rigor of Accounting Sciences as vectors of corporate perpetuity. The research is structured in thematic axes that dissect the implementation of controls, tax compliance, strategic cost management, in-depth analysis of key performance indicators (KPIs), and budgetary planning. To make the concepts tangible, the study presents a simulated practical case, demonstrating the application and direct results in a distributor's operation. It concludes by presenting an authorial methodology of managerial structuring, evidencing that the adoption of controllership practices not only mitigates insolvency risks but acts as an irreversible market value catalyst.

Keywords: Strategic Controllership. Corporate Governance. Indicators (KPIs). Financial Management. SMEs.

1. Introdução - dados globais e o desafio da profissionalização nas PMES

A gestão organizacional contemporânea enfrenta o desafio de operar com extrema agilidade comercial enquanto deve manter um rigor inegociável nos controles internos e na conformidade fiscal. Nesse cenário de altíssima competitividade, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam barreiras severas de sobrevivência. No Brasil, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) indicam que a taxa de mortalidade de pequenos negócios atinge cerca de 30% nos primeiros cinco anos. Nos Estados Unidos, a *Small Business Administration* (SBA) aponta um cenário tragicamente semelhante: cerca de 50% das pequenas empresas fecham as portas na primeira meia década de vida.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 07/11/2025 | aceito: 09/11/2025 | publicação: 11/11/2025

A correlação de dados entre as duas maiores economias das Américas evidencia um padrão global: a *causa mortis* dessas empresas raramente é a ausência de demanda comercial ou a falta de esforço do empreendedor. O colapso decorre da incapacidade crônica de gerir fluxos de caixa, mitigar custos ocultos e estabelecer uma infraestrutura gerencial sólida. A contabilidade, historicamente percebida por muitos empresários apenas como um instrumento burocrático de cumprimento de obrigações fiscais (*compliance*), é, na verdade, a única linguagem universal capaz de traduzir a complexidade operacional em dados concretos e mensuráveis. No entanto, sem a visão sistêmica e a bússola estratégica da administração, esses dados permanecem estáticos e retrospectivos.

O problema que justifica esta análise prática reside na dicotomia letal observada na gestão da maioria das PMEs: a empresa ou possui uma gestão de vendas agressiva sem controles financeiros que garantam a margem líquida, ou mantém uma contabilidade engessada e desconectada do planejamento de crescimento. A tese central defendida é que a implementação de uma controladoria estratégica híbrida cria um ecossistema de governança capaz de reduzir a assimetria de informações, mitigar riscos e atrair capital de investimento. Este artigo dissecar como os controles internos, a gestão de custos e a análise de indicadores deixam de ser departamentos isolados para operar como vantagens competitivas sustentáveis.

2. A integração prática entre administração e contabilidade

A compreensão profunda da gestão moderna exige superar a visão que trata a Administração e a Contabilidade como áreas incomunicáveis dentro do organograma corporativo. A Administração foca no planejamento, na direção e na adaptação ao mercado consumidor, olhando precipuamente para as oportunidades futuras. A Contabilidade, por sua vez, dedica-se ao registro e à mensuração fidedigna dos fatos que alteram a situação patrimonial da empresa. A convergência prática dessas disciplinas materializa-se na Controladoria, que sintetiza o rigor métrico contábil com a flexibilidade da tomada de decisão gerencial.

O distanciamento entre a "contabilidade para o fisco" e a "gestão para o dono" criou um abismo informacional nas PMEs. Como argumenta Iudícibus (2010), a contabilidade é o principal sistema de informação da administração; tentar gerir um negócio sem esse suporte assemelha-se a pilotar uma aeronave sem instrumentos em meio a uma tempestade. O administrador contemporâneo precisa interpretar um Balanço Patrimonial não como uma burocracia, mas como o mapa da liquidez e da estrutura de capital do seu negócio.

Essa integração é crítica na gestão do dia a dia. Decisões administrativas, como estender prazos de pagamento para atrair clientes, impactam instantaneamente os indicadores contábeis de liquidez e solvência. O gerenciamento do Ciclo Operacional e do Ciclo Financeiro exige a fusão entre os dados do contador e as negociações do administrador. Uma falha na projeção do fluxo de caixa

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 07/11/2025** | **aceito: 09/11/2025** | **publicação: 11/11/2025**

pode forçar a PME a captar recursos onerosos, destruindo o valor do acionista.

Para que essa engrenagem funcione, a governança corporativa nas PMEs deve começar pela implantação rigorosa do Princípio da Entidade. A confusão patrimonial entre os bens dos sócios e o caixa da empresa é o erro embrionário que inviabiliza qualquer análise. O administrador deve segregar as despesas, instituir pró-labores compatíveis com o mercado e mensurar a viabilidade do negócio de forma independente. Suportada por sistemas integrados de gestão (ERP), a contabilidade deixa de ser uma autópsia do passado para se tornar uma projeção em tempo real do futuro do negócio.

3. Controles internos, compliance fiscal e mitigação de riscos

A estruturação de um sistema abrangente de controles internos constitui o alicerce insubstituível da governança corporativa, atuando como um mecanismo proativo de preservação do patrimônio. Segundo as metodologias do COSO, os controles devem permear todos os níveis da operação, estabelecendo barreiras contra fraudes, erros operacionais e desvios éticos. Em PMEs, onde a estrutura organizacional enxuta dificulta a segregação de funções, a aplicação de conciliações bancárias diárias e inventários rotativos torna-se um imperativo. A ausência de processos claros no contas a pagar e receber abre flancos para uma sangria financeira silenciosa que destrói a rentabilidade.

O *compliance* fiscal, inserido organicamente nesses controles, representa um dos pilares mais sensíveis para a competitividade em jurisdições de alta complexidade. O planejamento tributário lícito não é uma manobra questionável, mas uma obrigação estratégica do gestor diligente para reduzir a onerosidade da operação. A escolha entre os regimes de tributação (como Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real no Brasil, ou as estruturas de *LLC* e *S-Corp* nos Estados Unidos) nunca deve basear-se em tendências informais. Ela deve derivar de simulações contábeis rigorosas que mensurem o impacto exato da alíquota sobre a formação do preço de venda e o fluxo de caixa livre.

Além da proteção, os controles internos padronizam a operação, garantindo que a eficiência da entrega não dependa exclusivamente da memória ou do talento individual de um colaborador. A documentação através de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e a adoção de sistemas ERP forçam a aderência da equipe ao processo desenhado, permitindo a identificação cirúrgica de gargalos. Como enfatiza Padoveze (2010), a controladoria atua como uma unidade de inteligência, monitorando ininterruptamente se os recursos estão sendo consumidos com a eficiência planejada.

A gestão de riscos corporativos exige essa visão holística. A análise de crédito de clientes ou a avaliação da capacidade de entrega de fornecedores críticos demandam o rigor técnico contábil aliado à inteligência comercial. Em suma, controles internos eficazes transformam a PME em uma organização transparente, aumentando drasticamente sua credibilidade perante bancos e parceiros globais. É vital, contudo, que esses controles evoluam de forma dinâmica com o crescimento da

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 07/11/2025** | **aceito: 09/11/2025** | **publicação: 11/11/2025**
empresa, evitando que se tornem amarras burocráticas que paralise a agilidade do negócio.

4. Gestão estratégica de custos e a precificação competitiva

A capacidade de rastrear e otimizar o consumo de recursos representa a fronteira definitiva da competitividade. Diferente da contabilidade de custos tradicional, a gestão estratégica de custos, teorizada por Shank e Govindarajan (1993), utiliza dados para identificar estratégias que criem vantagem competitiva sustentável. Isso exige o abandono de rateios arbitrários baseados apenas em volume, adotando metodologias aderentes à realidade operacional, como o Custeio Baseado em Atividades (ABC). O método ABC revela quais produtos, canais de distribuição ou clientes são efetivamente geradores de lucro e quais destroem a riqueza da organização.

Para que as decisões sejam assertivas nas PMEs, a distinção técnica entre custos fixos e variáveis é negociável. O conceito central dessa dinâmica é a **Margem de Contribuição (MC)** — definida como a receita de vendas subtraída dos custos e despesas variáveis. A MC revela o quanto cada unidade vendida contribui para pagar a estrutura fixa e gerar o lucro final. O gestor que domina a Margem de Contribuição adquire a base para calcular o **Ponto de Equilíbrio (PE)** da sua empresa, definindo metas de faturamento mínimo alicerçadas em ciência matemática, e não em desejos subjetivos. A análise dessa margem embasa decisões cruciais, como a aceitação de pedidos especiais, estratégias de terceirização (*make or buy*) e a descontinuação de produtos deficitários.

A precificação estratégica é o ponto culminante dessa inteligência. Em mercados altamente globalizados, o preço frequentemente é ditado pela relação de oferta e demanda (*price-taker*), tornando a gestão rigorosa de custos a principal variável sob o controle da empresa para garantir lucratividade. O preço de venda não pode ser um mero *markup* cego sobre o custo histórico. Ele deve considerar a percepção de valor do cliente, a elasticidade da demanda e a estratégia corporativa. A contabilidade fornece o "piso" (limite mínimo para evitar prejuízos), enquanto o mercado define o "teto"; a arte da precificação reside em navegar nessa faixa para maximizar a captura de valor.

A análise da cadeia de valor, introduzida por Porter (1989), expande a inteligência de custos para além das paredes da firma, buscando eficiências integradas com fornecedores e distribuidores. A compreensão de que um investimento inicial maior em matéria-prima de qualidade pode reduzir drasticamente os custos invisíveis de assistência técnica (custos de não-qualidade) é essencial para otimizar o sistema como um todo. O sistema de custos deve, portanto, ser desenhado para dar total suporte à estratégia escolhida pela empresa (seja liderança em custos ou diferenciação), tornando-se uma ferramenta proativa de modelagem da viabilidade econômica.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 07/11/2025 | aceito: 09/11/2025 | publicação: 11/11/2025

5. Análise de indicadores (KPIs), o ecossistema do roi e o orçamento

A capacidade de transformar um vasto volume de dados operacionais e contábeis em inteligência acionável é o diferencial que separa as empresas de alta performance daquelas em declínio. Essa transformação ocorre pela adoção disciplinada de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs). As demonstrações obrigatórias (Balanço Patrimonial, DRE, Fluxo de Caixa) fornecem a matéria-prima, mas exigem um refinamento interpretativo para gerar diagnósticos precisos sobre liquidez, endividamento e atividade da empresa.

Nesse escopo analítico, o entendimento detalhado da família de indicadores de rentabilidade é fundamental para que o empreendedor administre sua PME sob a ótica de um investidor corporativo:

- **Ticket Médio:** Representa a receita média gerada por transação ou cliente. Otimizá-lo por meio de vendas agregadas (*cross-sell*) potencializa o retorno do esforço comercial sem aumentar o custo de aquisição.
- **EBITDA:** Reflete a verdadeira capacidade de geração de caixa operacional da empresa, isolando os efeitos de financiamentos bancários, impostos e manobras contábeis (depreciação). É o atestado clínico da força motriz do negócio.
- **ROI (Retorno sobre o Investimento):** Mede a eficiência de cada real ou dólar injetado na empresa, seja na aquisição de equipamentos ou em campanhas de marketing, balizando se o esforço financeiro compensou o risco assumido.
- **ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido):** A métrica definitiva para os acionistas. Mede a rentabilidade exclusivamente sobre o capital investido pelos proprietários. Se o ROE for estruturalmente inferior ao rendimento de investimentos de baixo risco (como títulos governamentais), a operação está destruindo valor patrimonial.
- **ROA (Retorno sobre o Ativo):** Mostra a eficiência da gestão em utilizar toda a infraestrutura da empresa (estoques, imóveis, caixa) para gerar lucro líquido.
- **EVA (Valor Econômico Adicionado):** Uma das ferramentas mais robustas de controladoria, o EVA revela se a operação gerou lucro residual suficiente para pagar todos os seus custos e ainda remunerar o custo de oportunidade do capital investido.
- **Análise DuPont:** Para evitar avaliações superficiais, o modelo DuPont desmembra o ROE em três alavancas de gestão: Margem Líquida (eficiência de custos), Giro do Ativo (eficiência de vendas) e Alavancagem Financeira (uso estratégico do endividamento). Isso permite ao gestor descobrir exatamente onde reside a fortaleza ou a "hemorragia" do lucro corporativo.

O Planejamento Orçamentário atua em perfeita sincronia com esses KPIs. Ele materializa numericamente a estratégia de longo prazo, funcionando como um contrato de gestão coordenado entre todos os departamentos. A adoção de metodologias como o Orçamento Base Zero (OBZ) desafia a inércia organizacional, exigindo que cada gestor justifique a totalidade das despesas projetadas a cada novo ciclo, o que elimina eficientemente as ineficiências enraizadas. A integração de todas essas métricas através da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton, traduz a missão da empresa em medidas tangíveis (clientes, processos e finanças), transformando a controladoria no cérebro estratégico que guia a organização de forma assertiva.

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 07/11/2025** | **aceito: 09/11/2025** | **publicação: 11/11/2025**

6. Estudo de caso prático: a reestruturação da "distribuidora nova era"

Para demonstrar a eficácia real da convergência administrativa-contábil, apresenta-se o estudo prático da "Distribuidora de Alimentos Nova Era", uma PME atacadista que ilustra com exatidão as dores operacionais da economia global.

O Cenário Inicial (A Problemática): A distribuidora mantinha um faturamento sólido de R\$ 400.000,00 mensais, porém operava sistematicamente com fluxo de caixa deficitário, dependendo de limites de crédito bancário onerosos. A gestão era pautada exclusivamente no empirismo: o proprietário centralizava as decisões e utilizava a conta bancária da pessoa jurídica para quitar despesas particulares, ferindo frontalmente a governança corporativa e o Princípio da Entidade. Ademais, a precificação da linha de 50 produtos era executada baseando-se unicamente na tabela de preços do concorrente regional, sem mensuração da própria estrutura de custos operacionais.

A Aplicação da Controladoria (A Intervenção): Diante da iminência de iliquidez, uma controladoria estratégica assumiu a reestruturação e aplicou um protocolo de diagnóstico baseado em dados:

1. **Compliance e Controles Internos:** Impôs-se a adoção rigorosa de um sistema de ERP unificado. O fluxo de caixa foi segregado, estipulando-se um pró-labore administrativo inegociável para o sócio fundador.
2. **Mapeamento de Custos e Margem:** A análise contábil identificou uma falha letal: três dos produtos com maior giro de estoque apresentavam **Margem de Contribuição negativa** após a absorção de fretes e impostos indiretos. A empresa, na prática, estava subsidiando as compras de seus clientes.
3. **Cálculo de Ponto de Equilíbrio (PE):** O diagnóstico revelou a existência de custos fixos descontrolados e sobrepostos. O cálculo matemático demonstrou que a PME necessitava faturar R\$ 380.000,00 exclusivamente para atingir seu Ponto de Equilíbrio, não restando margem para a geração de Valor Econômico Adicionado (EVA).
4. **Avaliação Comercial e Ticket Médio:** Os dados mostraram que o Ticket Médio estava estagnado em R\$ 200,00 por nota fiscal, evidenciando uma equipe de vendas focada em "tirar pedidos" passivos, sem aplicação de estratégias de vendas combinadas (*cross-sell*).

O Resultado (O Impacto Estratégico): Pautada pela precisão dos KPIs, a direção atuou cirurgicamente. A precificação dos produtos deficitários foi reajustada; os itens que não suportaram a correção pelo mercado foram descontinuados da esteira de vendas. Por meio do Orçamento Base Zero (OBZ), renegociaram-se contratos logísticos e operacionais, reduzindo drasticamente o Ponto de Equilíbrio para a zona de segurança de R\$ 290.000,00 mensais. Simultaneamente, o treinamento da força de vendas, atrelado a metas de faturamento agregado, elevou o Ticket Médio para R\$ 280,00. Em um horizonte de apenas sete meses, a Distribuidora reverteu seu déficit de liquidez, consolidou um **EBITDA** substancialmente positivo e passou a operar com previsibilidade e lucro contábil-financeiro real.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 07/11/2025 | aceito: 09/11/2025 | publicação: 11/11/2025

7. Conclusão: o framework K.A.M. de controladoria integrada

A jornada investigativa percorrida ao longo deste estudo permite consolidar, de forma irrefutável, que a gestão perene das Pequenas e Médias Empresas na complexa economia atual é inviável sem a simbiose entre a visão empreendedora da Administração e o rigor métrico das Ciências Contábeis. Restou demonstrado que o empirismo gerencial e as decisões pautadas apenas na intuição representam um risco letal à sobrevivência corporativa. A contabilidade, ao ser assumida como a verdadeira ciência de informação e controle, fornece a base de dados auditável imprescindível para que a administração atinja a maximização do valor.

A implementação de controles internos rígidos, a governança e o *compliance* tributário não constituem burocracias passivas, mas investimentos estratégicos que blindam o patrimônio da PME e asseguram a atração de capital de investimento a taxas muito mais atrativas. A capacidade analítica de utilizar indicadores (KPIs) e orçamentos matriciais atua como a ferramenta de navegação indispensável para antecipar cenários macroeconômicos adversos e reverter sintomas latentes de insolvência antes que se degenerem em crises irreversíveis. A tecnologia (ERPs, RPA, BI) acelera exponencialmente essa profissionalização, mas o líder dotado de formação multidisciplinar continua sendo a força motriz que mobiliza a organização em direção às metas.

Para que o conhecimento exposto se traduza em vantagem mercadológica prática e imediata, as empresas precisam de uma rota de execução clara. Nesse sentido, propomos a sistematização do aprendizado no modelo autoral **Framework K.A.M. (Key Analytics & Management) de Controladoria Estratégica**. Esta metodologia pragmática compila as ações definitivas que todo gestor deve adotar para blindar o seu negócio:

- **K - Key Controls (Controles e Governança Fundacional):** A primeira etapa é restaurar a higidez da organização por meio do cumprimento rigoroso do Princípio da Entidade. O gestor deve proibir o trânsito de despesas familiares pelas contas da pessoa jurídica, estipulando pró-labores formais e protegendo as finanças corporativas.
- **A - Automation (Digitalização e Automação Operacional):** Abandone o gerenciamento fragmentado em planilhas informais. Invista na adoção plena de um sistema de gestão (ERP) integrado que unifique vendas, estoque e fluxo de caixa, garantindo a rastreabilidade integral de todas as transações e mitigando o risco de falha humana.
- **M - Metrics (Gestão pelas Métricas e KPIs Vitais):** Encerre o ciclo de decisões baseadas em volume bruto. A alta direção deve pautar suas decisões comerciais mensais no acompanhamento milimétrico de três pilares: a sanidade da **Margem de Contribuição** de cada produto, o atingimento da meta exata do **Ponto de Equilíbrio** e a elevação contínua do **Ticket Médio** e do **ROI**.
- **Gestão de Parcerias (Management Alignment):** Realinhe estrategicamente a função da contabilidade. O gestor moderno transforma seu contador ou *controller* em um verdadeiro *Business Partner* (Parceiro de Negócios), exigindo reuniões periódicas para a modelagem de cenários tributários, análise do *EBITDA* e avaliações preditivas que embasem o crescimento sustentável.



Ano V, v.2 2025 | submissão: 07/11/2025 | aceito: 09/11/2025 | publicação: 11/11/2025

Em última análise, a adoção de processos estruturados fundamentados em dados cristalinos representa o caminho soberano e definitivo para suplantar as estatísticas globais de mortalidade corporativa. As empresas geridas com base nos pilares da Controladoria Integrada transformam-se em organismos altamente resilientes, rentáveis e absolutamente preparados para dominar as oportunidades e desafios do mercado contemporâneo.

Referências

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Controle Gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Internal Control – Integrated Framework. New York: AICPA, 2013.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: Free Press, 1993.