

Área: Contabilidade | **Tema:** Controladoria e Controle Gerencial

**RISCOS OCASIONADOS PELA FALTA DE INFORMAÇÃO: ESTUDO EM UMA AGROPECUÁRIA NO
MUNICÍPIO DE SÃO MARTINHO DA SERRA/RS**

**RISKS OCCURRED BY LACK OF INFORMATION: STUDY ON AN AGRICULTURE IN THE
MUNICIPALITY OF SÃO MARTINHO DA SERRA / RS**

Ellen Martins Pereira, Marcelo Medeiros Pereira, Nara Aparecida De Almeida e Iliane Colpo

RESUMO

A qualidade, confiabilidade e tempestividade das informações contábeis é necessária para o auxílio na tomada de decisão dos gestores na busca da excelência no desempenho empresarial. Neste contexto, o sistema de controle gerencial tem papel importante na análise das práticas administrativas adotadas pelas entidades. Desse modo, o estudo tem como objetivo analisar os principais riscos ocasionados pela falta de informação contábil aplicada ao processo de tomada de decisão em uma empresa agropecuária no município de São Martinho da Serra, RS. Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso de caráter descritivo por meio de formulário semiestruturado mediante entrevista. Os resultados indicaram que a empresa apresenta 67% de ineficiência no setor de contas a receber, 50% avaliou com inexistente e fraco o controle no que tange o contas a pagar, demonstrando maior fragilidade no andamento de processos desses setores. Logo, entende-se que o sistema de informação contábil atua como instrumento para auxílio na minimização dos riscos operacionais e contribuem diretamente na tomada de decisão pelos gestores. Do mesmo modo, acrescenta-se que a qualidade dos controles internos nas organizações depende diretamente da utilização de procedimentos de organização e planejamento. O risco está diretamente ligado com a falta de informação contábil assim, procurou-se identificar na empresa estudada a vulnerabilidade e fragilidade de cada setor a fim de evidenciar ações para prevenir ameaças e potencializar oportunidades

Palavras-Chave: Controle Interno. Sistema de Controle Gerencial. Informação

ABSTRACT

The quality, reliability and timeliness of accounting information is necessary to assist managers in their decision-making in pursuit of excellence in business performance. In this context, the management control system plays an important role in the analysis of the administrative practices adopted by the entities. Thus, the study aims to analyze the main risks caused by the lack of accounting information applied to the decision-making process in an agricultural company in the municipality of São Martinho da Serra, RS. This research is characterized as a descriptive case study through semi-structured form through interview. The results indicated that the company has 67% of inefficiency in the accounts receivable sector, 50% evaluated with nonexistent and weak control over accounts payable, demonstrating greater weakness in the process of these sectors. Thus, it is understood that the accounting information system acts as an instrument to help minimize operational risks and contribute directly to decision making by managers. Similarly, the quality of internal controls in organizations depends directly on the use of organizational and planning procedures. The risk is directly linked to the lack of accounting information. Thus, we sought to identify in the company studied the vulnerability and fragility of each sector in order to highlight actions to prevent threats and enhance opportunities.

Keywords: Internal control. Management Control System. Risk

RISCOS OCACIONADOS PELA FALTA DE INFORMAÇÃO: ESTUDO EM UMA AGROPECUÁRIA NO MUNICÍPIO DE SÃO MARTINHO DA SERRA/RS

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é o processo para identificar, mensurar, reportar e analisar dados sobre os eventos econômicos das organizações (ANDRADE et al, 2013). Os autores destacam que, ela oferece informações que subsidiam o processo de formulação das estratégias e o monitoramento do desempenho organizacional existente, possibilitando a criação de vantagem competitiva, que auxiliará nas decisões, no aperfeiçoamento dos processos e do desempenho. Desse modo, a essência da fonte geradora de dados mantém-se ao longo da sua evolução com a função para subsidiar informações, dispondo de técnicas e procedimentos contábeis nas diferentes áreas do conhecimento.

Pereira et al. (2015) complementam que a utilidade da informação para o usuário da ciência contábil, aliada aos avanços tecnológicos, traz benefícios e facilidade por meio de sistemas personalizados e inteligentes, que visam captar dados a fim de satisfazer seus usuários, possibilitando a elaboração das demonstrações contábeis e financeiras de cada organização de acordo com sua necessidade. Dessa forma, a qualidade das informações em tempo hábil são cruciais para a tomada de decisão, além disso, trata-se de um diferencial para as empresas modernas, que, com o uso adequado da tecnologia da informação, garantiram pontualidade e agilidade dos processos (Ibid).

Segundo Necyk e Frezatti (2010), o desenvolvimento de novos modelos de gestão requer informações elaboradas e precisas. A contabilidade gerencial, aliada ao uso da tecnologia, traz inovação ao mundo dos negócios de forma rápida e eficaz, atrelada aos sistemas sofisticados de informação e armazenamentos de dados, profissionalização do negócio por meio da capacitação dos gestores. A partir disso, o papel do contador é desenvolver os processos dentro das organizações baseado na confidencialidade, versatilidade, eficiência, competência e ética profissional.

A informação vem para melhorar o desempenho dessas atividades junto aos gestores das entidades, permitindo a análise detalhada e com exatidão de relatórios gerenciais, das demonstrações contábeis e financeiras das organizações. Dessa forma, com tais melhorias nos processos empresariais, a instituição pode reduzir custos, melhorar a qualidade, o atendimento ao cliente e criar novos produtos e serviços (NECYK; FREZATTI, 2010).

Diante disso, este estudo apresentou como problemática: Qual o impacto no processo de tomada de decisão gerado pela falta de informação contábil em uma agropecuária no município de São Martinho da Serra, RS? Para responder ao problema de pesquisa, formulou-se o objetivo geral de analisar os principais riscos ocasionados pela falta de informação contábil aplicada ao processo de tomada de decisão em uma empresa agropecuária no município de São Martinho da Serra, RS.

E por meio dos objetivos específicos: i) mapear e classificar os processos da empresa; ii) elaborar a matriz de probabilidade e impacto dos riscos para os processos da empresa; iii) analisar o impacto dos riscos no processo de tomada de decisão. Por consequência, a pesquisa se justifica por ressaltar a importância da informação contábil e os benefícios de usá-los no dia a dia das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO FERRAMENTA DE APOIO A DECISÃO

A informação contábil é um recurso vital para as empresas, integrando os diversos subsistemas e suas funções organizacionais da entidade. Inicialmente, o propósito da informação consiste em habilitar a empresa ao alcance de seus objetivos por meio do uso eficiente dos métodos disponíveis (OLIVEIRA, 2002). Dessa forma, possui sua maneira de gestão voltada para a função dos objetivos estratégicos definidos pelos acionistas e partes interessadas (RONALDO; et al, 2017).

Para Ronaldo et al. (2017), o Sistema de Informação Contábil (SIC) pode ser entendido como um instrumento que coleta, processa e transforma os dados em informações em forma de relatórios contábeis destinados à administração, ao fisco e aos demais usuários externos interessados. Os autores complementam que, uma vez que ocorre um fluxo de informação dos subsistemas para o SIC (compras, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, faturamento, entre outros), todos esses informes contábil-financeiros são úteis para o processo decisório. A informação auxilia os administradores no andamento da tomada de decisão por meio de sistemas informativos receptores de dados, sendo analisada a periodicidade da comunicação e a conversão disso em elementos decisórios para a empresa.

Segundo Souza, Ensslin e Gasparetto (2016), as empresas falham com a carência de planejamento, organização e controle de suas atividades para atingirem os resultados desejados. A preocupação presente na gestão de tais entidades está atrelada à dificuldade em escolher quais informações contábeis possuem relevância para as decisões relacionadas às estratégias de captação de recursos financeiros. Dessa forma, as demonstrações contábeis apresentam dados significativos sobre os resultados operacionais e a posição financeira de uma empresa. Do mesmo modo, Moreira et al. (2013) salientam que a informação contábil é essencial no decorrer de um processo de tomada de decisão da entidade.

Para Ronaldo et al. (2017), o SIC é um conjunto de elementos organizados em uma sequência lógica para o processamento de dados e tradução em informações, devendo ser operado de forma alinhada à organização para fornecer as referências de que seus gestores precisam. Os envolvidos nesse processo precisam estar ajustados com os propósitos da empresa, pois é a informação usada em tempo hábil que auxilia os gestores e administradores em sua tomada de decisão, portanto, sua fidedignidade é crucial. O autor coloca que a aplicabilidade da informação contábil como instrumento de apoio à tomada de decisão evidencia por meio da sincronização de dados, informações que possibilitam assessorar os gestores e administradores da empresa em processos decisórios.

Por isso, a informação contábil é de fundamental importância para auxiliar a gestão das empresas no processo de tomada de decisão. A tecnologia aliada a informação e capacitação de gestores, administradores e colaboradores da entidade possibilitando o desenvolvimento da empresa e das atividades cotidianas. Além disso, permite analisar os métodos de controle mais detalhadamente, buscando aperfeiçoamento e melhorias para a organização.

2.2 CONTROLES INTERNOS APLICADOS AO SEGMENTO AGROPECUÁRIO

Para Lorenzoni, Trindade e Vieira (2013), o controle interno se constitui como ferramenta de análise que irá avaliar processos internamente e identificar os pontos a serem aprimorados em cada setor da entidade. Os autores complementam que o controle relaciona-se com expectativas com o futuro, determinantes em procedimentos e medidas para evitar falhas de ordem operacional, acompanhar a execução das atividades, buscando evitar falhas

e protegendo a fidelidade das informações geradas, passando segurança de forma a fornecer subsídios aos gestores quanto à tomada de decisão. Os controles administrativos compreendem um plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações.

Para Barbosa e Santos (2019, p. 06) “o controle interno se apresenta como peça fundamental para que os indivíduos da organização se mantenham alinhados e para que os objetivos da empresa sejam alcançados.” O sistema de controle interno apresenta extrema importância para a gestão das empresas, considerando que suas diversas atribuições demonstram não apenas sua relevância de responsabilidades como também a preocupação em cuidar, analisar, comprovar e desempenhar um controle interno eficaz acerca dos métodos adotados pela empresa. Portanto, o controle interno permite que as informações geradas nos relatórios contábeis por meio do processamentos dos dados, possam apoiar os administradores demonstrando confiança na qualidade dos informes e segurança no processo de tomada de decisões (LORENZONI; TRINDADE; VIEIRA, 2013).

Os controles internos podem ser divididos em controles administrativos e controles contábeis, de modo que os controles internos administrativos são como um plano da organização, ou seja, são todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional. Já os controles internos contábeis, são os que estão relacionados com a proteção dos ativos, com as demonstrações contábeis e com a validade dos registros contábeis.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2013), os métodos de verificação implantados em uma determinada organização baseiam-se em controles do sistema contábil e de informações, controles organizacionais, controles de procedimentos e do fluxo da documentação. Os controles do sistema contábil e de informações devem apresentar à administração formas de identificar erros ou omissões nos registros contábeis, pois quanto maior a movimentação de recursos, menos a participação direta dos gestores.

Para que seja possível auxiliar no processo de tomada de decisão, o controle interno avalia o tipo da informação fornecida, a qualidade dessa informação, a utilização correta e os relatórios de cada setor. Os controles organizacionais referem-se à inserção dos relatórios administrativos e operacionais implantados para uso do cotidiano nas atividades da entidade (ibid).

A organização e a segregação de funções nas organizações apresentam impactos significativos no controle. Um dos principais fundamentos do controle interno demonstra que as funções devem ser atribuídas a diferentes pessoas, de forma que nenhuma delas faça parte das fases de um mesmo processamento de determinada tarefa. Assim, nessa modalidade de controle, avalia-se a segregação de funções, definição da delegação de autoridade, procedimentos para aprovação, medição desempenho operacional (LORENZONI; TRINDADE; VIEIRA, 2013).

Os controles de procedimentos e do fluxo da documentação buscam garantir que o curso diário de informação possibilitem o processamento de uma informação anterior seja comparada com a seguinte, por exemplo, se as transações e operações estão em conformidade com aprovações da administração, se são contabilizadas de maneira correta para a preparação de demonstrativos contábeis de acordo com as normas, como se dá o acesso aos ativos da empresa e a apuração das responsabilidades em caso de confronto de informações e comparação dos documentos físicos sejam detectados inconformidades (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2013).

É importante destacar que o controle interno visa eficiência da gestão e dos resultados, além da transparência das ações desenvolvidas, apresentando o controle de estoque, que é vital na gestão da empresa. O controle de contas a pagar deve ser transparente e atualizado para que o pagamento de fornecedores ocorra no momento apropriado. Por consequência, o controle de contas a receber que, representa o crédito da organização com

seus clientes, recursos que se configuram, principalmente, no recebimento das vendas, revendas ou serviços prestados (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012).

2.3 MATRIZ DE PROBABILIDADE E IMPACTO EM APOIO A GESTÃO DE RISCOS

A matriz de risco ou mapa de riscos é considerada um dos mais efetivos instrumentos de visão geral do risco e seu gerenciamento, pois é um instrumento que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os riscos das organizações. Sob o ponto de vista de Alves e Tessmann (2018), por meio de análise de probabilidade e impacto, a matriz de risco possibilita a exposição de critérios para marcar pontos para os riscos, apontando valores para baixa, média e alta probabilidade de impacto e também da contagem que determina a gravidade de cada um. Com o uso dessa ferramenta, é possível verificar os tipos de riscos que afetam a empresa, checando a sua probabilidade de ocorrência e impacto e, a partir de tal mensuração, faz-se necessário o tratamento dos riscos identificados e, após esse processo, fazer o seu monitoramento, visando a tal ocorrência.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2013), o processo de gestão dos controles internos está ligado diretamente com a gestão de riscos. Os autores acrescentam que gestão de risco objetiva diminuir o risco de grandes perdas e melhorar o entendimento e controle das operações nos diversos segmentos assim, é fundamental para acompanhar e controlar os distúrbios na gestão.

De acordo com Carrer, Souza Filho e Vinholis (2013), alguns mecanismos foram desenvolvidos para minimizar o risco de variações nos preços agropecuários. Dessa forma, o gerenciamento dos riscos de variação de preços agropecuários pode ser considerado um mecanismo de incentivo para a utilização de crédito rural, aumentando a probabilidade de pagamento por parte do tomador e reduzindo o risco de inadimplência para o emprestador. A matriz de risco possibilita analisar e verificar o ambiente interno da empresa de maneira mais concisa, sendo uma grande aliada na excelência do processo de gestão de riscos e com isso aprimoramento dos controles.

Definida a estrutura da matriz, cada um dos fatores de risco identificado deve ser avaliado em termos de probabilidade (vertical) e impacto (horizontal), posicionado na matriz de risco, cuja cor representa o nível crítico de cada um. Assim, pode-se avaliar o risco como baixo representado pela cor verde, médio pela cor amarelo, vermelho para risco alto pela cor laranja e risco extremo pela cor vermelha.

Na ótica de Carlos et al. (2014), a relevância dos controles, atrelados à gestão de riscos, pode ser analisada por meio das estruturas padrão, que têm como objetivo descrever e definir o controle, estabelecer critérios que possam ajudar a melhorar a gestão efetiva de uma organização. Dessa maneira, o controle interno assim como o financeiro são estabelecidos pela administração da empresa para proteger seus ativos, obter a exatidão e confiabilidade da contabilidade fiscal e contábil, outros dados e informações operacionais, promover e julgar a eficiência das operações de todas as atividades da empresa.

Os principais objetivos do gerenciamento de riscos consiste em aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos. Essas análises funcionam como um identificador que auxilia os gestores na tomada de decisão por meio do desenvolvimento de um roteiro para identificar, analisar e classificar os riscos.

Em suma, Alves e Tessmann (2018) afirmam que, por meio da identificação dos riscos é possível analisar qual a urgência e qual o plano de ação é necessário aplicar para que o risco seja mitigado ou enfraquecido, assim, é por meio da severidade que se pode ter o efetivo controle dos riscos apurados. A partir do mapeamento e classificação dos riscos existentes na execução de processos dentro da empresa, possibilitando o estudo de estratégia

e aperfeiçoamento de métodos de controle junto à organização. A matriz de riscos evidencia o cenário empresarial apresentando uma série de fatores que buscam encontrar o equilíbrio, além da prevenção e gerenciamento dos riscos.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, este tipo de pesquisa conforme Prodanov e Freitas (2013) preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos. Todos os dados coletados no ambiente de estudo da pesquisa são de modo descritivo e consistem na análise do controle interno adotado pela empresa.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois possibilita analisar o comportamento dos resultados a partir da análise e interpretação de dados baseados nos registros e respostas dos entrevistados da entidade em estudo, abordando a informação contábil e métodos de controle adotados pela empresa, verificando o ambiente interno e externo a fim de propor capacitação e informação aos gestores e ao colaborador para melhor adequar a organização e controle da empresa objeto do presente estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Gil (2008), consiste no estudo que possibilita a análise do ambiente interno e externo identificando os níveis de risco pelo conhecimento da matriz de riscos e da ampla percepção da empresa que será estudada. A pesquisa trabalhará, com base nas respostas coletadas na entrevista com dois gestores e um colaborador da empresa, além da observação quanto a escrituração de fluxos de caixa, lançamentos de notas de entradas e saídas, cadastro de produtos e fornecedores, contas a pagar e contas a receber, buscando selecionar, tratar e interpretar esses documentos com o objetivo de explorar as informações que ajudam a comunidade científica.

Assim, na entrevista utilizou-se um formulário com questões semiestruturadas abertas e fechadas, para o fornecimento de informações mais detalhadas, apresentou perguntas de múltipla escolha, organizado conforme as áreas a serem estudadas. As perguntas foram elaboradas de acordo com a Escala *Likert*, a qual irá determinar se o risco é baixo, muito baixo, médio, alto, muito alto.

3.2 COLETA DE DADOS

Para fazer a coleta dos dados, utilizam-se técnicas específicas, sendo que o presente estudo utilizará entrevista com aplicação de formulário semiestruturado aos gestores e seu colaborador, definidos pelos entrevistadores com roteiro preestabelecido. Dessa forma, a partir da entrevista por meio da utilização de formulário, possibilitou aos entrevistadores captar informações além das perguntas elaboradas, facilitando a comparação das respostas e também apuração dos dados coletados.

Ainda, durante a entrevista e preenchimento do formulário foi possível a observação direta extensiva dos métodos de controle e registros do contas a pagar, contas a receber, gestão de estoque, registros de fornecedores e produtos, bem como fluxo de caixa, discussão em grupo, análise de conteúdo, testes e pesquisa de mercado.

Formulário consiste em um mecanismo de coleta de dados que contém informações diretamente do entrevistado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Por meio desse formulário que é um instrumento de apoio a coleta dos dados nos quais foram preenchidos as

informações extraídas da entidade levantados na pesquisa, permitindo a formalização e análise dos elementos coletados e registro destes.

A partir dos dados elencados e classificados de acordo com os níveis representativos dentro da empresa, as respostas serão classificadas quanto ameaças e oportunidades conforme a relevância do risco nos setores analisados.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para alcançar os objetivos de uma pesquisa é necessário estabelecer procedimentos de análise dos dados, estes foram desenvolvidos e fundamentados com base nos registros de caixa, cadastro de fornecedores, controle e gestão de estoque, contas a pagar e contas a receber com o objetivo de identificar o cenário de controle e administração em que a entidade se encontra atualmente, e, posteriormente, os dados foram tabulados em planilha eletrônica e elaborado comparativos para descrever os dados conforme suas áreas em objeto de estudo, que contribuiu para o aprimoramento e desenvolvimento da empresa.

A partir da análise, da Escala *Likert* foi caracterizado o risco quanto ao grau representativo na matriz nas cores verde, amarelo, laranja e vermelho, que será classificado e estruturado como baixo, médio, alto e extremo, a qual é utilizada em pesquisas de opinião, permitindo medir o nível de concordância do entrevistado de um modo mais específico.

Para obter o objetivo proposto, foram analisados os métodos de controles adotados pela empresa, como estão sendo realizados os registros no cotidiano da empresa, verificou-se a falta de informação e capacitação dos gestores e do colaborador apresenta relevância no objetivo do presente estudo, mapear e apurar o grau de risco encontrado em decorrência da deficiência de sistema contábil, da informação contábil e do uso da tecnologia como apoio a gestão.

A análise dos controles da empresa tratou da fragilidade e risco que empresa está exposta pela falta de informação contábil aliada em suas atividades dos setores estudados. Dessa forma, o questionário semiestruturado aplicado na entrevista atende as classificações, demonstrados a seguir pelo Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação dos riscos

AVALIAÇÃO DO CONTROLE	SITUAÇÃO DO CONTROLE
1 INEXISTENTE	Controle inexistente ou não funcional/não implementado.
2 FRACO	Controle não institucionalizado, conhecimento pessoal dos operadores do processo, realizado de maneira manual.
3 MEDIANO	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco.
4 SATISFATÓRIO	Controle institucionalizado, passível de aperfeiçoamento, uso de ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.
5 FORTE	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de melhor prática.

Fonte: Elaborado pela autora – adaptado de Dantas et al (2010); e Avalos (2009).

O formulário aplicado durante a entrevista, utilizou perguntas elencadas de acordo com a escala *Likert* e opções de múltipla escolha, possibilitando a exploração por meio de perguntas abertas e fechadas devidamente preenchidas pelo entrevistador. Deste modo, a escala utilizada na aplicação do formulário será de atribuir o grau de satisfação para questões voltadas ao controle da entidades, apresentadas ao entrevistado, abordando também o grau de instrução, conhecimento e técnica dos gestores e sua percepção em relação às informações acerca dos procedimentos adotados no sistema gerencial da empresa.

O formulário aplicado caracterizou-se como semiestruturado, sendo composto de 52 questões, abertas e fechadas, as quais foram aplicadas diretamente aos respondentes, e preenchidas pelo entrevistador. Para melhor análise, o formulário foi dividido em cinco módulos: o primeiro que traz a caracterização da empresa e qualificação do gestor, o segundo módulo apresenta questões sobre o controle do contas a pagar, o terceiro trata a respeito do contas a receber, o quarto módulo aborda o fluxo de caixa e o quinto traz a análise de estoque. Após a coleta das informações, os dados serão tabulados em Excel® analisando a representatividade das respostas, com a elaboração de gráficos e interpretação das respostas dos gestores e colaborador.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS GESTORES

A agropecuária, objeto desse estudo de caso, é uma empresa familiar de pequeno porte a qual foi criada em 2000 e, está inserida no mercado de São Martinho da Serra, RS. A organização é composta por dois sócios e ambos atuam à frente dos negócios. Os gestores não possuem graduação, sendo o sócio 1 apenas ensino fundamental, e a sócia 2 apenas o ensino médio, utilizam suas vivências para conduzir os negócios. Suas decisões são embasadas por suas experiências profissionais desenvolvidas ao longo de sua trajetória na organização. A empresa conta com 1 colaborador, o qual desenvolve variadas funções.

A empresa destina-se a venda ao consumidor final, suas operações estão voltadas para o mercado de varejo. Simultaneamente, trabalham com a venda de produtos agropecuários, artigos de vestimentas gaúchas, bem como uma vasta variedade de ferramentas voltadas para desenvolvimento de atividades rurais. O regime de tributação adotado pela empresa é o simples nacional.

A contabilidade da empresa é realizada por meio de escritório contábil externo atendendo às exigências fiscais, não emitindo nenhum tipo de relatório gerencial ao gestor da empresa. Deste modo, o gestor utiliza a contabilidade da empresa apenas para cumprir a legislação e para atendimento à fiscalização, visto que está sujeito, conforme art. 966 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, com optante do simples nacional a manter a escrituração contábil nos termos da legislação comercial e Livro Registro de Inventário, no qual deverão constar registrados os estoques existentes no término do ano-calendário, sendo que não foram disponibilizadas essas informações para o desenvolvimento do presente estudo.

No que se refere ao percentual de crescimento projetado pela empresa, o gestor respondeu que o crescimento está atrelado à demanda exigida pelo mercado, o que faz com que ele não saiba determinar, nem em valor aproximado, uma taxa que possa representar esta projeção. E ainda apresenta que os fatores determinantes para a inserção dos produtos no mercado e a fidelização dos clientes são os produtos com certificação de qualidade e as boas práticas de atendimento.

4.2 AVALIAÇÃO GERENCIAL DO CONTAS A PAGAR

De acordo, com a análise a empresa encontra-se desprovida de sistema de controle de contas a pagar, utilizando os registros em cadernos e fichas, o prazo negociado para as vendas a prazo é de 30 dias, porém possui exceções em que alguns clientes demoram em média 60 dias para sanar suas dívidas. A baixa de duplicatas evidenciam que não possui nenhuma forma de conciliação, ou seja, não obedece a nenhum documento formal apresentado para o registro de entrada de pagamentos. Com isso, constatou-se que a empresa opera o sistema de pagamentos de fornecedores sem o planejamento futuro e sem mensuração de valores, os quais foram tabulados, que demonstra que o setor possui controle obsoleto.

Na ótica os gestores, consideraram que o controle é inexistente ou não se aplica representado em 20%, no que se refere a mensuração dos saldos do contas a pagar, e no quesito conciliações contábeis, 30% representa que o controle é fraco na medida que a empresa não demonstrou muito interesse com o questionamento de uma possível reestruturação para dividir tarefas e responsabilidades e, ainda no que se refere a revisão de pagamentos recebidos e no caso dos clientes alterarem as datas de pagamento, não se obteve efetivação destes procedimentos e /ou em eventuais casos se aplica.

Os métodos de controle foram avaliados mediano e satisfatório, os quais somam 50% das respostas avaliadas, sendo 20% considerado médio para os procedimentos de cobrança realizado pela empresa e, quanto ao interesse da visão da entidade quanto a relevante de utilização de um critério definido para aprimorar essa prática. Em sequência, os procedimentos considerados satisfatório representado por 30%, constata-se que a organização está satisfeita quanto ao controle de contas a pagar adotado por ela atualmente, que a mesma está contente com o prazo auferido aos clientes para as vendas do período e, por fim a gestão da empresa acredita que não é provável que aconteça pagamentos em duplicidade.

Os dados mencionados apresentam representatividade no parecer do colaborador em relação ao setor, visto que a empresa não dispõem de segregação de funções e o mesmo auxilia no processo diariamente.

Dessa forma, a gestão da empresa demonstrou que não há um controle rigoroso, nem preciso mas que de modo geral a organização apresenta uma gestão simples baseada em vivências profissionais e não em técnicas rebuscadas baseadas na informação contábil para tais atividades cotidianas. A partir disso, pode-se evidenciar que a empresa é gerenciada basicamente por fichas, caderno de anotações. O setor analisado contou ainda, com as informações sob a ótica do colaborador da empresa, o qual desempenha funções que auxiliam no setor diariamente.

Em suma, sob a ótica do colaborador entrevistado o mesmo considerou inexistente e fraco somados 50%, onde o percentual de 20% atribui como inexistente a mensuração de valores a pagar, e ainda evidenciando também por parte do colaborador que não se aplica conciliações nem diariamente e nem periodicamente. O percentual representativo de 30% refere-se ao controle como fraco no desenvolvimento do sistema de cobrança, na conferência de pagamentos e também intitula fraco as alterações de vencimentos no sentido de que não há um registro formal claro para que todos os membros da organização estejam cientes de tal alteração.

Além disso, a avaliação mediana representada por 20% das respostas no que tange a satisfação quanto ao prazo concedido pela empresa aos clientes e, quanto a possibilidade de haver um método organizado de contas a pagar para aprimorar esse sistema da empresa. Assim, considerou-se satisfatório com a eventual criação de um critério planejado e definido pela empresa para melhorar a execução das atividades cotidianas, representando 20% das informações prestadas.

Portanto, a empresa evidenciou vulnerabilidade e fragilidade estando diretamente exposta aos riscos, devido à falta de conhecimento e falta de informações confiáveis já que a entidade utilizada registros em cadernos e fichas, o risco assumido pela empresa nesse contexto é perda de controle, pagamento em duplicidade, pagamentos de duplicatas falsas, pois atuam no mercado baseados em confiança e caráter de seu clientes, isso influencia diretamente na organização financeira da empresa, visto que não é possível mensurar os pagamentos e seus métodos ineficientes.

4.3 AVALIAÇÃO GERENCIAL DO CONTAS A RECEBER

De acordo, com a análise a empresa não apresenta sistema de controle de contas a receber, utilizando os registros em fichas elencadas em ordem alfabética de clientes, registrados também em um caderno que é utilizado para anotações de produtos vendidos, se foi à vista ou a prazo, a forma de pagamento dinheiro, não há registro para produtos devolvidos ou com defeito. Constatou-se ainda que as vendas realizadas no cartão não são conferidas com o valor devedor do cliente e nem conciliadas com qualquer documento comprobatório.

Com isso, constatou-se que a empresa opera levando em consideração seu relacionamento com o público baseado na confiança e caráter individual dos clientes. Os dados descritos anteriormente evidenciam o risco da entidade pela falta de sistema adequado e uso de informações fidedignas, perda de controle, baixa incorreta de duplicatas, a qual não dispõem de conciliações e nem cruzamento de dados.

A administração juntamente com seu colaborador responderam com coerência relativamente a esse setor e, definiram como controle inexistente ou não está sendo aplicado pela organização 67% das questões avaliadas, abrangendo a falta de fluxograma das atividades desenvolvidas e registro de perdas, devoluções e descontos concedidos, engloba também a falta de política da empresa para recebimentos de duplicatas vencidas ou não recebidas, esse índice representa também a falta de segregação de funções, a empresa não dispõem de direitos efetivos contra devedores e ainda não é praticado conferências para prevenir recebimentos em duplicidade.

A representatividade somada ao restante de classificação de controle está atrelada a 33% das demais questões abordadas pelo entrevistador. Assim, o percentual de 11% compõem três abordagens, as quais se referem a falta de mensuração dos valores a receber pela empresa sendo elencada como fraco, considerado como controle mediano é o grau de satisfação relacionado aos métodos adotados atualmente nas atividades cotidianas e, o controle classificado como satisfatório refere-se ao fluxo de recebimentos pela empresa em relação aos seus devedores.

Por fim, pela averiguação das questões de controle constatou-se que a entidade não possui nenhum respaldo no que se trata de pagamentos com cheques, ou seja, não é desenvolvido nenhum método de consulta ou registro de dados do emitente do cheque em caso não ter recursos no momento da troca na instituição financeira, ou depósito do mesmo. E, ainda observou-se que a organização não dispõem de nenhum método de controle computadorizado para o controle de recebimentos e baixa de duplicatas.

Portanto, a entidade está exposta diretamente aos riscos de não recebimento pois consequentemente não possui documentos comprobatórios de venda, pela forma que desempenha sua atividade nesse setor, onde depende totalmente do bom senso dos clientes devedores para receber suas vendas a prazo afetando a saúde financeira da empresa impactando no processo de tomada de decisão, pois a empresa não utiliza ferramentas básicas para realizar tal controle.

4.4 AVALIAÇÃO GERENCIAL DO FLUXO DE CAIXA

As informações coletadas demonstram satisfação com relação ao fluxo de caixa, apesar de não dispor de sistema de controle para esse setor. Conforme, análise dos dados e informações coletados aponta que a empresa trabalha com o método de controle de caixa do Sebrae, não utiliza-se nenhum método tecnológico para isso, os valores monetários recebidos diariamente são lançados em um caderno, e no final do dia é feito o fechamento do caixa e contagem do numerário gerado ao longo do dia. Logo, no dia seguinte o caixa é aberto com o mesmo valor que foi fechado no dia anterior, porém o valor utilizado para o pagamento de boletos, duplicatas a fornecedores não encontra-se registrado como saída no registro de caixa.

Mediante o exposto, a partir da ótica dos gestores da organização os quais, consideram controle inexistente representado pelos 10% apontando que o fluxo de caixa não apresenta conciliação e nem integração de dados quanto aos recebimentos monetários da empresa, o controle foi avaliado como fraco representativo por 10% também quando questionado se a empresa consegue se planejar para eventos futuros. Os gestores consideram o controle como satisfatório, ou seja, passível de aperfeiçoamento atrelado ao uso de ferramentas adequadas para mitigar os riscos representados por 80% das respostas coletadas.

A avaliação sob a ótica dos gestores, os quais avaliam o fluxo de caixa como satisfatório, embora a empresa não disponha de registros de perdas ou devoluções, demonstraram-se satisfeitos quanto ao registro de entradas e saídas, porém sob entendimento dos administradores a empresa consegue operar e visualizar com antecedência necessidades financeira, assim como consegue mensurar se está trabalhando com excedente ou falta de recursos financeiros em determinado período. Em suma, os gestores acreditam que o fluxo de caixa desenvolve papel crucial como ferramenta apoio ao processo de tomada de decisão.

Em consequência, os gestores acreditam que a empresa consegue aferir o equilíbrio entre o lucro e a necessidade de obtenção de recursos de terceiros, os administradores afirmam que, a entidade proporciona aos administradores o retorno financeiro desejado. A empresa adota métodos de controle ineficazes, onde fica exposta financeiramente, podendo afetar diretamente seu negócio, da forma que vem sendo trabalhado esse setor constatou-se que não é possível saber ao certo se a entidade está trabalhando com falta ou excedente de recursos, pois o caixa não possui um responsável apenas, não apresenta controle computadorizado de despesas fixas ou variáveis.

Portanto, o risco caracteriza-se como processo de organizar e planejar recursos humanos e materiais de uma empresa de forma a reduzir ao mínimo possível os impactos dos riscos na organização. A empresa estudada demonstra claramente vulnerabilidade e exposição financeira, visto que à probabilidade de ocorrências de pagamentos em duplicidade, pagamentos de duplicatas falsas, devido às incertezas e deficiência de planejamento, controle e efetividade de processos.

Na ótica do colaborador entrevistado, o mesmo considerou inexistente e fraco somados 22%, onde o percentual de 11% atribui como inexistente a integração do caixa com contas a pagar e a receber, evidenciando que não se aplica conciliações nem diariamente e nem periodicamente. O percentual também representado por 11% refere-se ao controle como fraco no desenvolvimento do sistema de planejamento futuro da empresa.

O mesmo avaliou como satisfatório representado por 67% das respostas no que tange a adoção de registros de entradas e saídas, embora não o façam para as devoluções e perdas, quanto a responsabilidade de pessoas designadas para atuar na gestão do caixa da empresa, também quanto a visão antecipada da empresa a respeito de necessidades financeiras,

mensuração de recursos financeiros no que refere a falta ou excedente, o alcance do equilíbrio entre obtenção lucro ou recursos de terceiros e, ainda que a empresa proporciona o retorno desejado. Assim, considerou-se forte quanto a importância do fluxo de caixa para auxiliar na tomada de decisão, representando 11% das informações prestadas.

Por fim, percebeu-se que a entidade está exposta a riscos financeiros que afeta diretamente o patrimônio líquido, disponibilidades visto que, a organização não dispõem de sistema de fluxo de caixa fidedigno e efetivo.

4.5 AVALIAÇÃO GERENCIAL DE ESTOQUE

A análise do setor estoque teve obtenção de respostas em total sintonia entre os gestores e o seu colaborador os quais destacam, que a gestão de estoque sofre verificação física somente no ato de comprar novos produtos, que a empresa dispõem de um espaço específico para armazenamento de mercadorias, porém trabalha com baixo volume de estoque. Além disso, a entidade estudada relata que os critérios de giro de estoque são considerados para a realização de compras futuras, apesar de não realizar inventário de estoque.

Os gestores juntamente com seu colaborador avaliaram o setor e, definiram como controle satisfatório o qual está sendo bem trabalhado pela organização representando 67% das questões avaliadas, abrangendo a avaliação do estoque, o prazo de giro das mercadorias, ou seja, esse índice representa também os investimentos auferidos pela empresa em mercadorias, sob as óticas dos entrevistados a organização consegue mensurar o valor atualmente investido no patrimônio de estoque.

A representatividade agregada a classificação de controle forte está atrelada a 33% das demais questões abordadas pelo entrevistador. Assim, compõem abordagens, as quais se referem a satisfação quanto ao prazo envolvendo o giro de mercadorias em estoque, considerado também é o grau de satisfação relacionado a quantidade de mercadorias disponíveis e os métodos adotados atualmente nas atividades cotidianas para atender a oferta e demanda.

Logo, complementando a análise em alcançar detalhes relativamente a esse setor, embasado pela averiguação das questões de controle constatou-se que a entidade não possui respaldo de produtos devolvidos ou com defeito. E, ainda observou-se que a organização não dispõem de nenhum método de controle computadorizado para o controle de registro de estoque, onde não detêm cadastro de produtos e nem de fornecedores.

Assim sendo, vale salientar que a entidade expõem notória fragilidade nesse setor estando vulnerável aos riscos no que se refere a demanda de produtos, conservação, devolução ou defeito. Com isso, o método utilizado não transmite confiabilidade e nem segurança a entidade, estando totalmente sujeita à prejuízos, desvalorização de produtos, perda de recursos e clientes pela qualidade da mercadoria ofertada.

Por fim, a partir das análises dos setores da organização e as formas de registros gerenciais complementares obtidos juntamente aos gestores da organização, percebe-se que trata-se de uma empresa que não dispõem de sistemas computadorizados ou softwares para auxiliar no sistema de controle contábil da empresa, não demonstrando interesse em investir nesse em programas específicos para a realização das atividades o que expõem ao risco de perda de controle, mercadoria com defeito, produtos com baixa qualidade, de gestão evidenciado neste estudo.

4.6 MATRIZ DE RISCO DA EMPRESA BETA LTDA

A matriz de riscos foi fracionada em quatro setores dentro da empresa sendo, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e estoque com base nesses setores, caracterizam-se os níveis de riscos definidos para elaborar esta ferramenta, bem como a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

A partir da análise e tabulação dos dados coletados da empresa estudada, verificação de controles e aplicação do questionário semiestruturado, para a elaboração da matriz foi atribuído números de *score* de pontuação de 1 a 5 para os graus de riscos e pontuação aleatória para a probabilidade. Logo, definiu-se a classificação do risco, a probabilidade de tal situação acontecer, como ambos possuem números atrelados a cada grau, multiplicou-se o risco pela probabilidade onde se obteve o grau do risco, baixo representado pela cor verde, médio pela cor amarela, risco alto pela cor laranja e risco extremo representado pela cor vermelha.

Foram identificados também riscos com a severidade alta, que atingem pontuação de 50 a 10 pontos grifados na cor vermelha. Os riscos desta forma classificados devem ser corrigidos de imediato, uma vez que pela ótica de probabilidade de ocorrência são praticamente certos de acontecerem e com um impacto que atinja severamente a organização nas suas mais variadas áreas. Os riscos com probabilidade de baixa ocorrência, que pontuam de 0 a 5 pontos e são grifados na cor verde. Esses resultados expõem o quão frágil e vulnerável está a empresa, pois os riscos a que a empresa se encontra exposta podem causar grandes transtornos se a gestão de riscos não for efetiva e correta.

Os riscos apontados foram classificados na sua grande maioria com severidade alta, os que, de acordo com o método de estudo abordado, envolvem uma pontuação de 10 a 50 pontos, grifadas na cor vermelha. A classificação desses riscos em vista de probabilidade de ocorrência tem como igual chance de acontecer, visto que o risco que mais se destacou foi o risco representado pela cor vermelha, que foi executado na Figura 1, onde traz o risco e seus impactos elencados em uma matriz tabulada em planilha *Microsoft Excel*, contudo a empresa mantém-se operável, mas com transtornos acentuados.

Figura 1 - Matriz de Riscos da empresa Beta Ltda

		1	2	3	4	5		
PROBABILIDADE		20	20	10	30	30	30	
		50	20	20	10	30	20	RISCO BAIXO
		50	50	20	20	10	10	RISCO MEDIO
		50	50	50	20	20	5	RISCO EXTREMO
		50	50	50	50	20	0	RISCO ALTO
		IMPACTO						

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa objeto de estudo é desprovida de qualquer formalidade para auxílio de gestão, o que acentua ainda mais a possibilidade de desenvolvimento de um processo de gestão de riscos, considerando a apuração dos resultados após o estudo pode-se destacar como aspecto positivo na pesquisa, pois foi possível analisar o funcionamento e formas de trabalho, observando aspectos práticos do método, sendo um complemento de grande valia para a teoria estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo, procurou-se ressaltar a importância da utilização da informação contábil aliada a gestão de riscos na empresa e como pode ser benéfica, principalmente se empregada corretamente de acordo com as necessidades que organização apresenta, servindo inclusive de base para a tomada de decisão. Com a gama de informações e ferramentas que podem ser operadas, fazer uso dessa ferramenta de gestão é um grande ponto positivo para as organizações, pois, por meio dela, pode-se identificar os riscos e ameaças que a empresa pode ou não enfrentar e também identificar oportunidades.

Os objetivos traçados na pesquisa foram atingidos, sendo possível a elaboração de uma matriz de risco de uma empresa agropecuária do município de São Martinho da Serra proporcionando conhecimento de uma gestão de riscos no seu funcionamento prático. A classificação desses riscos, tendo em vista de probabilidade de ocorrência tem como igual chance de acontecer ou não e com impacto que mantém a empresa operável.

Mediante a utilização de um formulário analisou-se os setores da empresa, sendo eles: avaliação gerencial de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e estoque. Sendo assim, constatou-se por meio da ferramenta matriz de riscos que o ambiente interno desses setores, apresentam ausência de informações contábeis, treinamentos e qualificação técnica de gestores e colaborador, sistemas de avaliação e de informações, oferecendo diretamente risco de perda de controle sendo ineficiente quanto ao apoio à tomada de decisão.

A análise do grau dos indicadores mais representativos evidenciou que não há planejamento por parte da gestão da empresa, demonstrando que a política da entidade procura gerenciar seus negócios baseados em conhecimentos informais desenvolvidos ao longo das práticas profissionais e, relacionando-se com clientes baseado na confiança.

A partir dos setores analisados o sistema gerencial de contas a receber é o setor com avaliação tanto dos gestores, quanto do colaborador da entidade como o mais crítico, onde considerou-se 67% do controle como inexistente ou não aplicado no desenvolvimento das atividades trabalhadas na empresa. Apesar da organização, não conseguir mensurar com clareza e equilíbrio devido a falta do uso de informações contábeis, os administradores e o seu colaborador avaliam como crucial a importância da mensuração de recursos financeiros, registro adequado de entradas e saídas para a tomada de decisão.

Diante do exposto, observa-se que o desenvolvimento de processos está diretamente relacionada ao potencial informativo do sistema de informação da empresa, e este deve ser o mais produtivo possível na geração da melhor participação no auxílio ao gestor na tomada de decisão. Deste modo, percebe-se que embora o gestor compreenda a importância do investimento em um sistema de informação para efetuar os devidos registros, permanece sem utilizá-lo. Os gestores estão cientes que a falta de informações afeta diretamente a gestão da empresa, expõem a empresa pela perda de controle, baixas de duplicatas incorretas, pagamentos em duplicidade e, que as informações apresentadas pela contabilidade norteiam no planejamento e controle das operações e na tomada de decisões. Portanto, compreende-se que futuramente será importante a utilização de um sistema de informações adequado afim de guiá-los nas decisões relativas aos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, na gestão da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, N. H.; TESSMANN, L. G. S. Matriz de Risco: um estudo em uma empresa calçadista do Vale do Paranhana. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 7, n. 1, p. 146 – 170, 2018.
- ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 98–125, 2013.
- AVALOS, J. M. A. Instituto Chiaventato (org.) **Auditoria e gestão de riscos**– São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARBOSA, L. F.; SANTOS, O. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Revista Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 04-13, jan/abr. 2019.
- CARLOS, F. GRAPEGIA, D; RONCON, A. Controles de gestão atrelados ao gerenciamento de risco: uma análise das produções científicas brasileiras sob a perspectiva de redes sociais. **Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 25, p. 163–185, 2014.
- CARRER, M. J.; SOUZA FILHO, H. M.; VINHOLIS, M. D. M. B. Determinantes da demanda de crédito rural por pecuaristas de corte no estado de São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 3, p. 455–478, 2013.
- DANTAS, J. A.; RODRIGUES, F. F.; MARCELINO, G. F.; LUSTOSA, P. R. B. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no COSO. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 2, p. 03-19, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LORENZONI, R.; TRINDADE, E.; VIEIRA, V. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. **Gedecon Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 1, n. 01, p. 118–132, 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOREIRA, R.; VOGEL, L.; NETO, O.; DOUGLAS, R.; ANGOTTI, M. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, p. 119–140, 2013.
- PEREIRA, B. M.; CHAVES, G.; BELLUMAT, M. S.; BARBOZA, M. V.; DUTRA, R. V. Gestão de Estoque: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa de Pequeno Porte de Jaguaré. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza....**Anais...ENEGEP**, Fortaleza, 2015.

NECYK, G. A.; FREZATTI, F. A Contabilidade Gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, p. 725–744, 2010.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas táticas e operacionais. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M. de: PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S.**Controladoria estratégica**; textos e casos práticos com solução. 9. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, L. M. DE P.; TIMÓTEO, A. C. A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Econômica: Um Estudo de Caso em uma Associação de Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 17, p. 61–82, 2012.

RONALDO, J.; MOREIRA, C.; MANSUR, D.; PENIDO, F. M. A influência do sistema de informação contábil como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria: um estudo de caso. **Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC**, v. 21, n. 1, p. 53–66, 2017.

SOUZA, F. F.; ENSSLIN, S. R.; GASPARETTO, V. Avaliação de Desempenho na Contabilidade Gerencial: Aplicação do Processo Proknow-C para Geração de Conhecimento. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 03, p. 20–38, 2016.