



Centro Universitário Vale do Salgado

**CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO (UNIVS)
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CAMILA GUEDES PINHEIRO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Icó-Ce
2024

CAMILA GUEDES PINHEIRO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo científico submetido à disciplina de TCC II, do Curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Vale do Salgado, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Esp. Antonia Isabelly Sidrone Mendonça

CAMILA GUEDES PINHEIRO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo científico aprovado em __/__/2024, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Antonia Isabelly Sidrone Mendonça/UniVS
Professora Orientadora

Prof.
Avaliador

Prof.
Avaliador

Icó-Ce
2024

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Camila Guedes Pinheiro Da Silva¹
Antonia Isabelly Sidrone Mendonça²

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país, mas enfrentam desafios significativos para manter-se ativas no mercado. A controladoria surge como uma ferramenta essencial, auxiliando na tomada de decisões, na eficiência dos processos e na continuidade do negócio, independentemente do porte ou setor de atuação. Este estudo tem como objetivo geral identificar a importância da controladoria na gestão das MPEs. Os objetivos específicos incluem definir o conceito e as funções da controladoria, discutir sua aplicabilidade nas MPEs, e destacar sua relevância no processo decisório. A pesquisa aborda também os desafios enfrentados na implementação da controladoria nessas organizações. A metodologia adotada é qualitativa, com análises bibliográficas baseadas em diversas fontes, como livros, dissertações e artigos científicos, oferecendo uma compreensão abrangente e fundamentada do tema. A problemática central deste estudo é: Como a controladoria pode ser implementada de forma eficaz nas micro e pequenas empresas (MPEs), considerando a resistência dos gestores e a falta de estudos específicos que demonstrem sua importância como ferramenta de gestão?

Palavras-chave: Controladoria. Micro e pequenas empresas. Gestão.

ABSTRACT

Micro and small businesses are extremely important for the economic and social development of the country, but they face significant challenges to remain active in the market. Controllershship has emerged as an essential tool for all organizations in general, as well as for the survival of micro and small businesses regardless of their size or sector of activity, assisting in decision-making and promoting process efficiency and business continuity. The general objective of this study is to discuss the importance of controllership in the management and decision-making process of micro and small businesses, addressing the main functions of controllership, the process of its applicability in micro and small businesses, its role in the decision-making process in business management, and the challenges faced in its implementation within these organizations. The work adopted a qualitative approach, including bibliographical analyses through various sources of study (books, dissertations, scientific articles), thus providing a comprehensive and well-founded understanding of the subject.

Keywords: Controllershship. Micro and small enterprises. Management.

1 INTRODUÇÃO

A controladoria, uma das diversas atribuições da ciência contábil, desempenha um papel crucial no desenvolvimento das entidades empresariais. Funciona como uma ferramenta

¹Graduanda do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. E-mail: camilaguedes341@gmail.com

²Professora Orientadora do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. E-mail: isabelly@univs.edu.br

contábil de grande utilidade para o desdobramento empresarial, cujo objetivo é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos econômicos e financeiros da administração empresarial (BARBOSA, 2019).

A controladoria é essencial para maximizar os resultados e o desempenho das empresas. Seu papel principal é desenvolver e implementar estratégias que conectem as diferentes áreas da organização, promovendo a consolidação dos resultados. Em um cenário econômico cada vez mais competitivo, torna-se fundamental que as empresas adotem métodos e ferramentas de gestão que aprimorem o controle organizacional. A sobrevivência das empresas está diretamente ligada a decisões bem fundamentadas e estratégias eficazes (AMARAL, 2021).

Inicialmente voltada para grandes empresas devido à complexidade de seus processos, a controladoria tornou-se essencial também para micro e pequenas empresas (MPEs) com o crescimento do empreendedorismo. No entanto, muitas pequenas empresas são criadas sem a orientação adequada, o que aumenta a probabilidade de problemas operacionais futuros (SILVA; *et al.*, 2018).

Tanto grandes quanto médias e pequenas empresas podem utilizar esse serviço visando a melhora em seus resultados. Barros (2024) afirma que as microempresas e empresas de pequeno porte são grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico brasileiro, contribuindo para a promoção de empregos e renda e melhorando as condições de vida da população. Assim, a controladoria oferece um planejamento estratégico que se torna um suporte valioso para a tomada de decisões em diferentes áreas (SILVA; *et al.*, 2018).

No entanto, a implementação de práticas de controladoria em MPEs enfrenta desafios, especialmente na percepção de sua importância. Muitos gestores consideram essas práticas caras e desnecessárias, resultando em resistência à sua adoção. Essa visão precisa ser transformada, pois a controladoria pode contribuir significativamente para a gestão dessas empresas, ajudando-as a competir em um mercado cada vez mais acirrado. Com o tempo, percebe-se que a ausência de controle e planejamento eficazes são os principais fatores que dificultam o processo decisório e influenciam no fechamento de organizações (SILVA *et al.*, 2018).

Assim, as ferramentas da controladoria são essenciais e devem ser aplicadas em empresas de todos os portes, pois oferecem diversos benefícios. Embora sejam amplamente aceitas por médias e grandes empresas, as micro e pequenas empresas (MPEs) ainda enfrentam resistência à sua implementação. A falta de estudos específicos que demonstrem a relevância da controladoria como ferramenta de gestão impede que os gestores conheçam suas vantagens. Por isso, é fundamental argumentar sobre sua viabilidade e o custo-benefício de sua adoção,

destacando que a controladoria pode ser adaptada à estrutura organizacional e aos custos de qualquer empresa. Ao utilizar seus conceitos e instrumentos, é possível criar um diferencial competitivo, melhorar o controle das atividades e, conseqüentemente, aumentar a produtividade de forma contínua (OLIVEIRA et al., 2021).

Dentro desse contexto, a questão central que este estudo busca responder é: como a controladoria pode ser implementada de forma eficaz nas MPEs, considerando a resistência dos gestores e a falta de estudos que evidenciem sua importância como ferramenta de gestão?

Diante desta problemática, o objetivo geral deste estudo é identificar as contribuições da controladoria para a gestão das MPEs. Entre os objetivos específicos, destacam-se a definição do conceito e das funções da controladoria, a análise de sua aplicabilidade e a ênfase na sua relevância no processo de tomada de decisões. A pesquisa justifica-se pela necessidade de ressaltar a importância da controladoria na melhoria da gestão e na sobrevivência das empresas em um mercado competitivo.

A metodologia adotada será de caráter exploratório e bibliográfico, com análise qualitativa das informações extraídas de livros, teses e relatórios de especialistas em controladoria. Essa abordagem visa garantir que os resultados obtidos sejam significativos e ofereçam recomendações valiosas para os gestores de MPEs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA E SUAS PRINCIPAIS FUNÇÕES

A controladoria, surgida nos Estados Unidos no início do século XX, é resultado do crescimento empresarial e se consolidou como uma ferramenta vital para as organizações. Derivada das ciências contábeis, a controladoria colabora significativamente para a gestão de qualidade, atuando na coordenação de questões orçamentárias e administrativas. Seu papel é essencial para garantir a eficiência e a eficácia na gestão das empresas, proporcionando um suporte estruturado para a tomada de decisões e a promoção de melhores resultados (BARBOSA, 2019).

A controladoria é vista como uma atividade de gestão que deve ser coordenada para alcançar os objetivos propostos, auxiliando sempre o gestor na missão de identificar a melhor ação a ser executada. Como a tomada de decisões não é uma tarefa fácil, a controladoria desempenha um papel crucial em tornar esse processo menos complexo, sendo, portanto, de suma importância para a empresa (LUNKES, 2019).

Empresas que mantêm uma controladoria eficiente têm menos chances de sofrer grandes perdas ou comprometer sua sobrevivência e entrar em falência. Uma das principais funções da controladoria é cooperar para uma administração eficiente, mantendo os negócios saudáveis e lucrativos. Entre as diversas atribuições da ciência contábil, a controladoria se destaca como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das entidades empresariais, fornecendo informações e mensurações das alternativas econômicas (AMARAL, 2021).

A controladoria tem como objetivo o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos econômicos e financeiros da administração empresarial (SILVA, 2022). Entre suas atividades básicas estão o planejamento e controle, que visam alinhar a missão e os objetivos da organização com os resultados esperados.

A interpretação de relatórios é outra função importante, onde a controladoria compara o que foi planejado com os resultados alcançados. Essa interpretação dos demonstrativos financeiros pode representar uma barreira nos dias de hoje, especialmente para micro e pequenos empresários que não possuem um conhecimento prévio sobre a contabilidade de uma empresa (BARBOSA, 2019).

Uma atividade fundamental da controladoria é a análise de segmentos de gestão, avaliando sua eficácia e adequação aos objetivos e políticas da organização. Ao final dessa avaliação, os pontos fortes e as áreas que precisam ser melhoradas ficam evidentes. Outra importante função da controladoria é a gestão fiscal, que envolve a administração dos procedimentos e políticas fiscais da empresa, especialmente em países com alta burocracia, como o Brasil. Monitorar essas atividades com frequência é essencial para evitar o descumprimento de leis e normas, que poderia resultar em multas e outras perdas para a companhia, sejam financeiras ou não (LUNKES *et al.*, 2019).

Além disso, a avaliação econômica é uma atividade crucial da controladoria, pois antecipa riscos e necessidades de adaptação a novas tecnologias, por exemplo. Esse departamento coleta, analisa e interpreta dados financeiros e operacionais, fornecendo informações essenciais para decisões estratégicas e operacionais. De maneira geral, as principais funções da controladoria incluem a análise e interpretação dos resultados da empresa, assessoria às gestões da empresa, gestão dos sistemas de informação, administração do departamento de contabilidade, gerenciamento de impostos, monitoramento dos registros contábeis, realização de auditorias internas, registro e controle patrimonial, desenvolvimento e gerenciamento do sistema de custos e elaboração de demonstrações contábeis (BARBOSA, 2019).

A coleta de informações em sites e publicações de estudiosos e especialistas da área, apresentando definições, estatísticas e características das MPEs, bem como os conceitos e funções da controladoria e alguns instrumentos como orçamento, custos e contabilidade, permite uma visão geral do assunto. Isso possibilita um melhor entendimento do universo das MPEs e de como a controladoria pode colaborar para a evolução dessas empresas. É perfeitamente possível adaptar a controladoria ao tamanho e às necessidades de cada empresa, independentemente do setor e de suas características (AMARAL, 2021).

A tomada de decisões em uma empresa é um momento crítico que pode definir seu futuro e exige escolhas bem fundamentadas para alcançar os objetivos traçados. A controladoria oferece apoio crucial aos gestores, ajudando-os a compreender suas operações e a criar cenários e simulações que antecipem os impactos de diferentes escolhas. Essas análises são essenciais para uma avaliação precisa e ajustada à realidade de cada empresa (LUNKES *et al.*, 2019).

Em resumo, essas funções são fundamentais para compreender a situação atual da empresa e realizar os ajustes necessários conforme os resultados obtidos. O analista de controladoria é responsável por consolidar o desempenho empresarial através da análise de dados contábeis, sempre buscando uma abordagem eficiente. Esse profissional deve estar continuamente engajado na análise e avaliação do setor financeiro para viabilizar um planejamento de mercado eficaz e adaptativo (SÁ; CALLADO, 2021).

2.2 O PROCESSO DE APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel crucial na economia, não apenas por gerarem um grande número de oportunidades de emprego, mas também por sua presença em diversas regiões do país. Nesse contexto, a controladoria se revela vital para a gestão eficiente dessas empresas, promovendo uma transformação significativa nas organizações e proporcionando uma visão mais clara de suas operações e resultados (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

A adoção de práticas de controladoria permite que os gestores identifiquem falhas, estabeleçam metas e tomem decisões mais eficazes, o que é essencial para se adaptar e inovar em um mercado altamente competitivo. No entanto, muitos gestores ainda demonstram resistência em reconhecer a importância de contratar profissionais de controladoria, o que pode limitar sua capacidade de inovação e resposta em um ambiente de constantes mudanças (AMARAL, 2021).

2.2.1 Controladoria no processo decisório na gestão empresarial

No contexto da gestão empresarial, a controladoria desempenha um papel crucial, especialmente no planejamento orçamentário. Esse processo é essencial para a criação de um planejamento estratégico sólido, uma etapa fundamental que todas as empresas devem levar a sério. Ao estabelecer o direcionamento organizacional, o planejamento estratégico e o orçamento anual garantem que as metas estabelecidas estejam alinhadas. Além disso, a controladoria supervisiona e avalia o desempenho financeiro, permitindo que a empresa identifique e analise os resultados em comparação com os objetivos planejados, auxiliando na compreensão dos impactos no negócio (SILVA, 2022).

A elaboração de relatórios financeiros regulares, como demonstrações de resultados, balanços patrimoniais e fluxos de caixa, é crucial, pois fornece uma visão clara e precisa da saúde financeira da empresa, elemento essencial para o planejamento de ações futuras. A gestão de custos também é extremamente importante, especialmente para pequenas empresas que precisam controlar rigorosamente suas despesas. Essa abordagem visa otimizar os gastos, garantindo reduções que não comprometam a qualidade dos serviços oferecidos, sendo essencial para a sustentabilidade a longo prazo (SANTOS, 2022).

Para as micro e pequenas empresas (MPEs), implementar práticas de controladoria é essencial e vai além das obrigações administrativas. Essas práticas fornecem uma visão ampla sobre o desempenho da empresa, permitindo que os gestores monitorem o progresso em relação às metas, identifiquem desvios e ajustem estratégias conforme necessário. A controladoria, portanto, torna-se um aliado crucial na promoção da eficiência operacional e no suporte ao crescimento organizacional (FERNANDES, 2024).

Em um ambiente de intensa competição, a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças e implementar inovações é vital para a sobrevivência das empresas. Nesse cenário, a controladoria oferece não apenas indicadores de desempenho, mas também análises detalhadas que fundamentam decisões estratégicas. Por meio da coleta e interpretação de dados financeiros e operacionais, essa função fornece insights valiosos que ajudam na definição do direcionamento da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Assim, as MPEs que investem em controladoria têm maiores chances de otimizar sua eficiência e se destacar em um mercado cada vez mais exigente. No entanto, é fundamental que os gestores de pequenas empresas reconheçam a importância de contar com profissionais capacitados em controladoria ou de buscar formação nessa área. Muitas vezes, essa função é vista como um custo adicional, e muitos administradores consideram os serviços de

controladoria caros e desnecessários. Essa visão pode levar a consequências negativas, como a incapacidade de diagnosticar falhas operacionais ou de identificar oportunidades de melhoria, comprometendo a competitividade da empresa (ANAGUSKO *et al.*, 2020).

Ademais, a controladoria deve garantir que a empresa esteja em conformidade com as normas legais vigentes, assegurando que todas as operações sigam as regulamentações estabelecidas. Nesse sentido, a controladoria desenvolve estratégias baseadas na realidade específica de cada empresa, considerando seus objetivos, lucros, capital disponível e controle de custos. Esse planejamento estratégico é moldado por relatórios detalhados, vitais para que as empresas, especialmente as menores, mantenham operações eficientes e competitivas (FERNANDES, 2024).

Portanto, com a implementação eficaz da controladoria, as micro e pequenas empresas têm a chance de não apenas sobreviver, mas também se destacar em um mercado em constante evolução.

2.2.2 Desafios na Implementação da Controladoria

No cenário empresarial atual, gerentes e proprietários de micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam diversos desafios que exigem estratégias bem planejadas e cuidadosas. Resolver ou prevenir problemas requer que essas estratégias sejam antecipadas e adequadas às necessidades reais do negócio. Isso envolve a identificação contínua de falhas e a implementação de correções, abrangendo tanto o planejamento estratégico quanto a execução de ações corretivas, fortalecendo a resiliência organizacional e a adaptação às mudanças do mercado (ANAGUSKO *et al.*, 2020).

A eficácia do planejamento está diretamente ligada à análise detalhada das fraquezas internas da empresa. Com uma compreensão clara dos objetivos e metas, as organizações podem desenvolver estratégias que orientem suas ações e permitam um monitoramento regular do desempenho. Esse conhecimento sobre a posição atual em relação às metas facilita ajustes e a criação de planos que atendam às exigências de um ambiente competitivo (CARNEIRO, 2018).

Diante de um mercado dinâmico e competitivo, caracterizado pelo surgimento constante de novas empresas e inovações, a agilidade na identificação do momento certo para lançar novidades é vital. Em um contexto onde a tecnologia avança rapidamente, a inovação se torna essencial para a sobrevivência das empresas. Portanto, é fundamental que os gestores estejam

atualizados sobre as últimas tendências e dispostos a adotar tecnologias que melhorem a eficiência operacional (AMARAL *et al.*, 2021).

Além disso, as mudanças econômicas globais impõem a necessidade de reinvenção contínua das empresas, que devem não só focar nas vendas, mas também surpreender os clientes com inovações. A globalização e a digitalização intensificaram a interconexão dos mercados, tornando imperativo manter-se informado sobre as melhores práticas do setor. Ignorar essas transformações pode resultar em perdas significativas, tornando um plano de negócios bem estruturado crucial para garantir a sustentabilidade e a longevidade das empresas (SILVA; BARROS, 2022).

As MPEs enfrentam desafios específicos para se manterem competitivas, frequentemente lidando com a falta de gestão qualificada, o que dificulta a superação de adversidades. Problemas na administração financeira, decorrentes de planejamento inadequado e ausência de sistemas eficazes, podem levar a decisões precipitadas que comprometam a viabilidade da empresa a longo prazo. Nesse contexto, a controladoria se destaca como uma ferramenta valiosa, permitindo que as empresas iniciem processos de planejamento e desenvolvimento interno, promovendo a eficiência organizacional (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Muitos pequenos empresários, no entanto, subestimam a importância de contratar especialistas em finanças. A presença de um controller é essencial para garantir uma gestão eficiente. A implementação da controladoria busca melhorar os resultados organizacionais, com o controller coletando e analisando dados relevantes que sustentem decisões assertivas. Uma gestão embasada em informações precisas não só simplifica as operações, mas também proporciona uma base sólida para futuras decisões (BARBOSA, 2019).

Portanto, a controladoria é fundamental para as MPEs, que frequentemente necessitam de suporte adicional para se manterem competitivas. Quando implementada de forma eficaz, essa função minimiza riscos e identifica oportunidades de crescimento e inovação. Investir em controladoria é uma prática essencial para a sobrevivência e o sucesso das empresas.

A capacidade de adaptação e inovação é vital em um mercado competitivo. Nesse contexto, a controladoria desempenha um papel essencial, fornecendo indicadores de desempenho e análises detalhadas que fundamentam decisões estratégicas. Através da coleta e interpretação de dados financeiros e operacionais, essa área oferece insights valiosos que orientam a direção da empresa. MPEs que investem em práticas de controladoria têm mais chances de aprimorar sua eficiência e se destacar em um mercado exigente (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria exerce um papel fundamental na gestão das micro e pequenas empresas (MPEs), facilitando o processo decisório e contribuindo para a sustentabilidade e crescimento dessas organizações. Este trabalho atingiu seu objetivo ao discutir a importância da controladoria para a gestão empresarial e a tomada de decisões nas MPEs, destacando as funções e aplicabilidades dessa ferramenta.

Os resultados da pesquisa indicam que é essencial que os gestores de MPEs adotem práticas de controladoria para melhorar a gestão de suas empresas. A implementação da controladoria permite uma tomada de decisões mais ágil e informada, ajudando as empresas a se adaptar às mudanças do mercado e a aproveitar oportunidades de inovação. Portanto, a controladoria deve ser vista não como um custo, mas como uma estratégia vital para o sucesso empresarial.

Conclui-se que a controladoria é crucial para a eficiência e competitividade das MPEs. Este trabalho pode ser de grande valia para estudantes, acadêmicos e empresários, pois oferece uma compreensão aprofundada da importância da controladoria e como ela pode ser implementada de forma eficaz para melhorar a gestão e o desempenho das empresas, contribuindo para a longevidade e prosperidade no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Eduardo Augusto Damini; MARCELINO, José Antonio; BRESSAN, Inês Cardin. A importância da controladoria no combate a falências de micros e pequenas empresas. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 2, n. 1, p. 388-401, 2021.
- ANAGUSKO, Leonardo Hideki; ARAKI, Michael Espindola; MOSER, Elisa Maria. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar?. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020.
- ANAGUSKO, M. et al. **Estratégias Empresariais: Identificação e Correção de Falhas**. *Journal of Business Studies*, v. 10, n. 4, p. 55-69, 2020.
- ANAGUSKO, M.; SILVA, L. A. A importância da controladoria para pequenas empresas. **Revista de Administração e Negócios**, v. 15, n. 3, p. 45-60, 2020.
- BARBOSA, Silvaney Nascimento. **A importância da controladoria para gestão das micro e pequenas empresas**. 2019.
- BARBOSA, C. **O papel do Controller nas Micro e Pequenas Empresas**. *Journal of Small Business Management*, v. 23, n. 5, p. 74-89, 2019.

BARROS, L. K. F. de; SILVA, L. T. da; SERAFIM, A. de O.; MOTA, J. S. O. **Uso de controle interno nas micro e pequenas empresas: a percepção dos contadores.** ABCustos, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 134-163, 2021. DOI: 10.47179/abcustos.v16i3.627.2022. Disponível em: <<https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/627>>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CARNEIRO, José Bernardes et al. **Controladoria em micro e pequenas empresas.** 2018.

CARNEIRO, L. **Planejamento Organizacional e Metas Empresariais.** Gestão em Foco, v. 7, n. 1, p. 42-56, 2018.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, v. 5, n. 1, p. 3-16, jan./abr. 2024. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

FIGUEIREDO, A. L. C.; LIMA, C. L.; SILVA, F. J. C.; ANDRADE, J. N. T. Desafios das micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise sobre o papel do gestor. ID on line. **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 480-488, 2023. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3717>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LUNKES, Rogério João et al. Funções da controladoria: um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 3, 2019.

LUNKES, R. J. et al. **Decisões estratégicas e a função da controladoria.** Brazilian Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 25-39, 2019.

MARCELINO, José Antônio et al. Controladoria em uma empresa de pequeno porte: a importância do uso de ferramentas de controle para melhoria de gestão. **Revista Científica Elocação**, v. 1, n. 18, p. 17-17, 2020.

MARQUES, Brunna Fernanda. **Controladoria e empresas familiares: um estudo de caso de empresas da região do interior de São Paulo.** 2019.

MONTEIRO, José Moraes; BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/194>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

OLIVEIRA, Bruna Mayra et al. Controladoria como principal ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do Brasil. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 6, p. 86-116, 2021.

OLIVEIRA, R.; PEREIRA, A. M.; COSTA, F. Análise da controladoria em micro e pequenas empresas: uma abordagem prática. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 22, n. 4, p. 33-50, 2021.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ, A. B.; CALLADO, A. L. C. **O papel do analista de controladoria em empresas competitivas**. *Studies in Accounting and Business*, v. 10, n. 4, p. 17-31, 2021.

SÁ, Célio Beserra; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 7, n. 1, p. 26-45, 2021.

SANTOS, Filipe Viegas dos. **A controladoria no processo de gestão empresarial: um estudo de compliance financeiro em uma cooperativa de crédito**. 2022.

SANTOS, A. **Gestão de custos em pequenas empresas: desafios e estratégias**. *Gestão e Produção*, v. 19, n. 1, p. 78-92, 2022.

SILVA, Fabrício. **Controladoria aplicada**. São Paulo: Editora Senac, 2022.

SILVA, Gabriel Jesus; MARTINS, Vidigal Fernandes. A adoção e instrumentalização da controladoria em empresas de pequeno porte de Uberlândia-MG: um estudo de caso. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 13, p. 34-34, 2018.

SILVA, J. O papel da controladoria no planejamento estratégico empresarial. **Revista de Gestão Financeira**, v. 5, n. 2, p. 53-67, 2022.

SILVA, Marcilene Pereira; BARROS, Renata Paes. Funções da controladoria: um estudo com micro e pequenas empresas contábeis. **Revista de Administração, Regionalidade e Contabilidade**, v. 1, n. 3, 2022.

SILVA, T.; BARROS, J. **A globalização e a reinvenção das empresas**. *Business Economics Journal*, v. 15, n. 3, p. 20-35, 2022.

SILVA, João; SANTOS, Maria. **Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar**. ResearchGate, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/324769885_Implantacao_da_controladoria_em_micro_e_pequenas_empresas_no_Brasil_O_que_considerar>. Acesso em: 09 jul. 2024.

SANTOS, Lorena Luiza Utsch dos; MÁRIO, Poueri do Carmo. Elementos condicionantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas na perspectiva dos empresários do município de Pedro Leopoldo – MG. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 283-304, 2022. DOI: 10.21574/remipe.v8i2.375. Disponível em: <<https://www.remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/375>>. Acesso em: 13 nov. 2024.