UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDUARDO HENRIQUE DE CARVALHO FERRAZ

PRÁTICAS DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE DESAFIOS E BENEFÍCIOS

Recife
2025

EDUARDO HENRIQUE DE CARVALHO FERRAZ

PRÁTICAS DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE DESAFIOS E BENEFÍCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Mauricio Assuero Lima de Freiras

Recife

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Ferraz, Eduardo Henrique de Carvalho.
Práticas de controladoria em empresas de pequeno porte: um estudo bibliográfico sobre desafios e benefícios / Eduardo Henrique de Carvalho Ferraz. - Recife, 2025.
32 p.

Orientador(a): Maurício Assuero Lima de Freitas
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2025.
Inclui referências.

1. Controladoria. 2. MPEs. 3. Gestão Financeira. 4. Revisão de Literatura. I. Freitas, Maurício Assuero Lima de. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

EDUARDO HENRIQUE DE CARVALHO FERRAZ

PRÁTICAS DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE DESAFIOS E BENEFÍCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 14 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

gov.br
Documento assinado digitalmente
MAURICIO ASSUERO LIMA DE FREITAS
Data: 19/08/2025 13:35:40-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof. Maurício Assuero Lima de Freitas
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof.(a). Christianne Calado Vieira de Melo Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof.(a). José Nelson Barbosa Tenório
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar sabedoria e força ao longo do caminho. Aos meus pais, a minha irmã e a minha namorada, por ter influência direta em quem me tornei, apoiando incondicionalmente nos momentos que foi preciso, sempre reforçando a importância que a educação tem em nossas vidas. Ao professor orientador, pela dedicação e valiosas contribuições ao decorrer do curso. E, por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação profissional e a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar, exclusivamente por meio de revisão bibliográfica, a aplicação da controladoria em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, a fim de identificar seus principais desafios e benefícios. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, realizou uma análise de conteúdo sistematizada da produção acadêmica publicada preferencialmente entre 2015 e 2025. Os resultados, obtidos a partir da literatura existente, revelaram que, apesar de sua importância, a implementação da controladoria em MPEs enfrenta desafios como limitações de recursos (financeiros e humanos), informalidade cultural e a percepção de alto custo. Contudo, o estudo confirmou que a controladoria oferece benefícios significativos, incluindo a melhoria da qualidade das informações gerenciais, aumento da eficiência operacional e profissionalização da gestão, adaptando-se às realidades das MPEs. Assim, conclui-se que a controladoria de fato é um instrumento estratégico fundamental para a sustentabilidade e crescimento dessas empresas.

Palavras-chave: Controladoria; MPEs; Gestão Financeira; Revisão de Literatura.

ABSTRACT

This study aimed to analyze, exclusively through a bibliographic review, the application of controllership in Brazilian micro and small enterprises (MSEs), in order to identify its main challenges and benefits. The research, qualitative and exploratory in nature, conducted a systematized content analysis of academic literature published preferably between 2015 and 2025. The findings, based on existing literature, revealed that despite its importance, the implementation of controllership in MSEs faces challenges such as limited financial and human resources, cultural informality, and the perception of high costs. However, the study confirmed that controllership offers significant benefits, including improved quality of managerial information, increased operational efficiency, and professionalization of management, adapting to the realities of MSEs. Thus, it is concluded that controllership is indeed a fundamental strategic instrument for the sustainability and growth of these enterprises.

Keywords: Controllership; MSEs; Financial Management; Literature Review.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
DECON	Departamento de Ciências Contábeis
EAD	Educação a Distância
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ME	Microempresa
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NBR	Norma Brasileira
PIB	Produto Interno Bruto
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

1.1. OBJETIVO **12**

1.1.1. Objetivos Específicos 12

1.2. JUSTIFICATIVA **12**

2. CONTEXTUALIZAÇÃO 14

3. REFERENCIAL TEÓRICO 15

3.1. FUNÇÕES DA CONTROLADORIA **15**

3.2. PRINCIPAIS FERRAMENTAS FINANCEIRA, MODELOS DE APLICAÇÃO E CONTROLE OPERACIONAL. **16**

3.2.1. Planejamento orçamentário e orçamento 16

3.2.2. Análise de custos e contabilidade gerencial 17

3.2.3. Controles financeiros e fluxo de caixa 17

3.2.4. Relatórios Gerenciais e Contábeis 17

3.3. FERRAMENTAS DE SUPORTE À DECISÃO E ESTRATÉGIA **18**

3.3.1. Sistemas de informação gerencial (SIG) e Inteligência de negócio 18

3.3.2. Ferramentas de avaliação econômica/financeira 18

3.3.3. Auditoria 18

3.3.4. Modelos de gestão integrada (Balanced Scorecard - BSC) ... 19

3.4. A CONTROLADORIA NA GESTÃO FINANCEIRA **19**

3.5. DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE **20**

3.5.1. Principais desafios na implementação da controladoria em EPPS 21

3.5.2. Principais benefícios da controladoria para EPPS 22

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 24

4.1. ACHADOS DA LITERATURA ANALISADA **25**

4.1.1. Da gestão intuitiva à gestão estratégica..... 25

4.1.2. Otimização de recursos e minimização de perdas 25

4.1.3 Profissionalização da gestão 26

4.1.4. Desafios persistentes..... 26

4.1.5. Evidência empírica: estudo de caso sobre implantação da controladoria 27

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 28

REFERÊNCIAS 30

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como foco principal abordar a controladoria como instrumento estratégico na gestão financeira de empresas de pequeno porte, destacando seu papel no apoio à tomada de decisões e na consolidação de práticas gerenciais mais eficientes. A pesquisa busca evidenciar, por meio da literatura acadêmica, os principais benefícios e desafios associados à aplicação de práticas de controladoria, especialmente no que tange à geração de informações confiáveis para o planejamento e o controle organizacional.

Embora tradicionalmente vinculada a grandes corporações, a controladoria tem sido, gradativamente, incorporada também por pequenas empresas, que reconhecem seu potencial para promover maior competitividade e sustentabilidade em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador. Essa tendência reflete uma mudança na forma como essas organizações enxergam a gestão financeira, compreendendo a importância de métodos estruturados para a tomada de decisões mais assertivas.

Tornando esse tema de grande relevância, principalmente pela expressiva participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Atualmente, essas empresas respondem por cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, empregam 52% da mão de obra formal e são responsáveis por 40% da massa salarial do país. Apesar dessa representatividade, muitas enfrentam dificuldades que comprometem sua sobrevivência. Segundo o SEBRAE (2011), entre os principais fatores que contribuem para o encerramento prematuro desses negócios estão o pouco preparo dos empreendedores, o planejamento deficiente - muitas vezes realizado sem base em informações relevantes - e a gestão financeira inadequada.

De acordo com Padoveze (2013), a controladoria deve ser compreendida não apenas como uma ferramenta de controle contábil, mas como um sistema integrado de informações gerenciais, que apoia os gestores na formulação de estratégias, no acompanhamento de resultados e na promoção da sustentabilidade organizacional. Esse olhar mais amplo sobre a controladoria a torna ainda mais relevante para pequenas empresas, que, em geral, carecem de ferramentas estruturadas para orientar suas decisões.

Diante desse contexto, o presente trabalho propõe-se a analisar como as práticas de controladoria têm sido abordadas na literatura acadêmica como

instrumentos estratégicos para a gestão financeira em micro e pequenas empresas brasileiras, com ênfase na identificação dos benefícios e desafios inerentes à sua aplicação nos processos decisórios. Para isso, serão explorados seus principais conceitos, funções e ferramentas, bem como os benefícios e desafios associados à sua implementação nesse tipo de organização. A expectativa é que os resultados obtidos contribuam para o fortalecimento da gestão financeira dessas empresas, além de fomentar o debate acadêmico sobre a aplicabilidade da controladoria em diferentes realidades empresariais.

1.1. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como as práticas de controladoria têm sido abordadas na literatura acadêmica como instrumentos estratégicos para a gestão financeira em micro e pequenas empresas brasileiras, com ênfase na identificação dos benefícios e desafios inerentes à sua aplicação nos processos decisórios.

1.1.1. Objetivos Específicos

I. Identificar os principais conceitos, funções e ferramentas da controladoria utilizados na gestão financeira;
II. Verificar de que forma essas práticas influenciam a tomada de decisões financeiras nessas empresas;
III. Analisar os benefícios e os desafios da implementação da controladoria como suporte à gestão financeira.

1.2. JUSTIFICATIVA

A busca por destacar sua relevância através da análise da aplicação da controladoria como instrumento estratégico em empresas de pequeno porte parte da necessidade de estruturar práticas de controle, planejamento e tomada de decisão que contribuam para o aumento da eficiência operacional, da sustentabilidade financeira e da competitividade desses negócios no mercado.

No aspecto teórico, a pesquisa busca consolidar e expandir os conhecimentos sobre a utilização da controladoria em organizações de menor porte, uma vez que grande parte da literatura ainda se concentra em médias e grandes empresas. Assim,

o estudo contribui com aprofundamento na análise da viabilidade, dos desafios e das adaptações necessárias para que a controladoria seja aplicada de maneira efetiva em realidades empresariais mais enxutas e com menor estrutura organizacional.

Já no campo prático, a controladoria oferece ferramentas fundamentais para a organização e monitoramento das finanças, como orçamento, análise de custos, fluxo de caixa projetado e indicadores de desempenho. Tais instrumentos, quando corretamente aplicados, auxiliam na antecipação de problemas financeiros, no uso racional dos recursos e na definição de estratégias mais assertivas. Tendo sua adoção como algo decisivo para a sobrevivência e o crescimento das empresas, especialmente em contextos de alta competitividade e incerteza econômica.

Ao unir as duas frentes de pesquisa, este estudo pretende contribuir significativamente para o campo da controladoria e da gestão financeira, oferecendo subsídios relevantes tanto para o meio acadêmico quanto para empreendedores, gestores e profissionais que atuam no suporte à administração de pequenos negócios.

Diante desse cenário, evidencia-se um problema central: **como as práticas de controladoria podem contribuir para superar os desafios enfrentados por micro e pequenas empresas na gestão financeira e nos processos decisórios?**

Apesar do potencial da controladoria como suporte à gestão, sua aplicação nesse segmento ainda é limitada e pouco explorada na literatura acadêmica, o que reforça a necessidade de estudos que aprofundem essa temática.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A controladoria tem se desenvolvido como uma área essencial de apoio à gestão, especialmente em contextos organizacionais que demandam maior controle, planejamento e suporte à tomada de decisão. Sua origem está associada à evolução da contabilidade gerencial, tendo em seu primeiro momento um papel voltado à compilação de dados contábeis e à supervisão de registros financeiros. No entanto, com o aumento da complexidade das organizações e a necessidade de decisões mais estratégicas, a controladoria passou a assumir funções mais amplas e integradas (Martin, 2002; Padoveze, 2013).

Autores como Mossimann, Alves e Fisch (*apud* Figueiredo; Caggiano, 2008) destacam que a controladoria pode ser compreendida tanto como um corpo de conhecimentos voltado à gestão econômica quanto como uma unidade administrativa responsável por consolidar informações e apoiar a estratégia organizacional. Essa visão é reforçada por Padoveze (2013), que define a controladoria como um sistema integrado de informações operacionais, contábeis e financeiras, voltado à geração de valor e à sustentabilidade do negócio.

A literatura aponta que a evolução da controladoria está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptação às necessidades das organizações. Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), ao analisarem empiricamente as funções da controladoria em diferentes países, identificaram que apesar da diferença cultural e estrutural, existia uma convergência de funções que se consolidavam em torno do planejamento, controle, contabilidade e elaboração de relatórios. Elementos considerados fundamentais para alinhar os objetivos estratégicos com a execução operacional.

No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), essa evolução assume contornos específicos. Fernandes e Galvão (2016) argumentam que, embora a controladoria ainda enfrente resistência nesse segmento, sua aplicação é viável e necessária, especialmente diante da informalidade na gestão e da ausência de práticas estruturadas de controle. A controladoria, nesse cenário, representa uma ponte entre a intuição gerencial e a racionalidade técnica, oferecendo instrumentos que permitam maior previsibilidade, controle e eficiência.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais fundamentos teóricos que sustentam a análise proposta neste trabalho, com foco na controladoria como instrumento estratégico para a gestão financeira em empresas de pequeno porte. A partir de uma revisão da literatura especializada, busca-se compreender como a controladoria tem sido conceituada, quais são suas funções e ferramentas mais relevantes, e de que forma sua aplicação pode contribuir para a melhoria da performance financeira dessas organizações.

Além disso, são discutidos os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na adoção dessas práticas, bem como os benefícios potenciais decorrentes de sua implementação com sua estrutura organizada de forma a permitir uma compreensão progressiva do tema, partindo dos conceitos fundamentais até as implicações práticas no contexto das MPEs.

3.1. FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A atuação da controladoria nas organizações então foi sustentada por um conjunto de funções que interagem entre si para garantir a coerência entre os objetivos estratégicos e os resultados operacionais. Essas funções não apenas definiram o escopo de atuação do Controller, mas também refletiram a evolução da área como um elo entre a contabilidade, a gestão e a estratégia organizacional. Estudos como o de Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) evidenciam que, apesar das variações culturais e estruturais entre países, há um núcleo funcional comum à controladoria, este composto por quatro pilares: planejamento, controle, contabilidade e elaboração/interpretação de relatórios. Esses elementos, quando integrados, permitem que a controladoria atue de forma sistêmica, promovendo a coordenação entre áreas e a racionalização dos processos decisórios.

O planejamento, nesse contexto, destaca-se como a função mais valorizada, especialmente no cenário brasileiro. Ele envolve a definição de metas, a projeção de cenários e a alocação eficiente de recursos, sendo fundamental para que a organização atue de forma proativa diante das incertezas do ambiente externo. A controladoria contribui com esse processo ao fornecer informações estruturadas que subsidiam a formulação de estratégias e a antecipação de riscos (Padoveze, 2013).

Complementar ao planejamento, a função de controle permite o acompanhamento dos resultados e a identificação de desvios em relação ao que foi previamente estabelecido. Essa função é essencial para a retroalimentação do processo gerencial, possibilitando ajustes tempestivos e a manutenção do alinhamento entre o planejamento e a execução (Angnes; Studzinski, 2022).

Por fim, a contabilidade, que embora tradicionalmente associada ao registro de fatos passados, é ressignificada na controladoria como base para a geração de informações gerenciais, transformando dados contábeis em insumos estratégicos através de relatórios, permitindo que os gestores compreendam a realidade financeira da organização e tomem decisões mais fundamentadas (Figueiredo; Caggiano, 2008).

3.2. PRINCIPAIS FERRAMENTAS FINANCEIRA, MODELOS DE APLICAÇÃO E CONTROLE OPERACIONAL.

Nesse contexto, a aplicação prática da controladoria se dá por meio de ferramentas que estruturam suas funções e ampliam sua capacidade de análise. Entre as mais recorrentes estão o orçamento empresarial, a análise de custos, o fluxo de caixa, os indicadores de desempenho e os sistemas de informação gerencial. Estudos no cenário brasileiro identificam diversas ferramentas recorrentes utilizadas pela controladoria empresarial (Angnes; Studzinski, 2022). Podendo ser categorizadas em dois grupos principais: aquelas focadas na gestão financeira e controle operacional, e as que oferecem suporte à decisão e à estratégia.

Essas ferramentas constituem a base para o acompanhamento da saúde financeira e da eficiência diária das operações, sendo frequentemente as primeiras a serem implementadas em MPEs que buscam maior profissionalização.

3.2.1. Planejamento orçamentário e orçamento

O orçamento é uma ferramenta de planejamento e controle financeiro essencial, que projeta receitas e despesas para um período futuro, geralmente anual. Ele permite que a empresa estabeleça metas financeiras claras, aloque recursos de forma eficiente e monitore o desempenho real em comparação com o que foi planejado. Conforme Fernandes e Galvão (2016), o orçamento é um dos instrumentos aplicáveis que auxiliam as MPEs a superar a gestão intuitiva. O planejamento

orçamentário fornece uma estrutura para a tomada de decisões antecipada, minimizando incertezas e otimizando a utilização de capital (Monteiro; Barbosa, 2011).

3.2.2. Análise de custos e contabilidade gerencial

A análise de custos compreende o processo de identificação, mensuração e alocação dos custos de produtos, serviços ou processos. Esta ferramenta, aliada à contabilidade gerencial, fornece informações detalhadas sobre a estrutura de gastos da empresa, permitindo identificar oportunidades de redução de despesas, otimizar a precificação e avaliar a rentabilidade de diferentes linhas de negócio (Fernandes; Galvão, 2016). A contabilidade gerencial é a base informacional da controladoria, convertendo dados contábeis em subsídios úteis para a gestão, planejamento e controle, indo além das obrigações fiscais (Marcelino *et al.*, 2021).

3.2.3. Controles financeiros e fluxo de caixa

Os controles financeiros englobam o acompanhamento sistemático das operações financeiras da empresa, incluindo os controles administrativos internos (Angnes; Studzinski, 2022). O Fluxo de Caixa é a ferramenta mais vital dentro deste contexto para as MPEs, por ser um instrumento de gestão que registra e projeta todas as entradas e saídas de dinheiro. Ele permite que o gestor tenha uma visão clara da liquidez da empresa, antecipe necessidades de capital de giro e evite crises de caixa (Santos *et al.*, 2025). A gestão ineficaz do fluxo de caixa é apontada como um dos principais desafios das MPEs, reforçando a importância dessa ferramenta (Santos *et al.*, 2025).

3.2.4. Relatórios Gerenciais e Contábeis

Diferentemente dos relatórios fiscais, os relatórios gerenciais são elaborados para fornecer informações estratégicas e operacionais para a tomada de decisão interna. Eles podem incluir demonstrativos de resultados, balanços patrimoniais, análises de desempenho por centro de custo ou produto, e outros indicadores personalizados. Conforme Angnes e Studzinski (2022), esses relatórios traduzem dados complexos em formatos compreensíveis, permitindo que os gestores avaliem o progresso em relação aos objetivos e identifiquem áreas que necessitam de intervenção.

3.3. FERRAMENTAS DE SUPORTE À DECISÃO E ESTRATÉGIA

Estas ferramentas oferecem uma visão mais abrangente e prospectiva, auxiliando a MPE a planejar seu futuro e a se posicionar estrategicamente no mercado.

3.3.1. Sistemas de informação gerencial (SIG) e Inteligência de negócio

Os SIGs são sistemas que coletam, processam, armazenam e distribuem informações que auxiliam no processo decisório gerencial. A Inteligência de Negócio (BI) complementa o SIG, utilizando tecnologias e metodologias para transformar dados brutos em insights acionáveis, como tendências de mercado, comportamento do consumidor e desempenho competitivo (Angnes; Studzinski, 2022). A implementação dessas ferramentas, mesmo em escala reduzida, pode otimizar o fluxo de informações e a capacidade analítica da MPE (Monteiro; Barbosa, 2011).

3.3.2. Ferramentas de avaliação econômica/financeira

Estas ferramentas abrangem um conjunto de métodos e indicadores que permitem medir o desempenho global e a saúde financeira de uma organização. Incluem análises de rentabilidade (margem de lucro, ROI), liquidez (corrente, seca), endividamento e eficiência operacional. A avaliação contínua desses indicadores é vital para a controladoria, pois fornece um diagnóstico preciso da situação da empresa e subsidia a revisão de estratégias para otimizar os resultados econômicos e financeiros (Angnes; Studzinski, 2022).

3.3.3. Auditoria

A auditoria, seja interna ou externa, é uma atividade independente e objetiva que verifica a confiabilidade das informações financeiras e contábeis da organização. Ela adiciona valor e melhora as operações ao avaliar e consultar sobre a eficácia dos controles internos e a conformidade com as políticas e regulamentos (Angnes; Studzinski, 2022).

3.3.4. Modelos de gestão integrada (Balanced Scorecard - BSC)

O Balanced Scorecard é um modelo de gestão estratégica que vai além das métricas financeiras, avaliando o desempenho da organização sob quatro perspectivas interligadas: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. Ele ajuda a traduzir a visão e estratégia da empresa em um conjunto coerente de objetivos e indicadores, garantindo que todos os níveis da organização estejam alinhados e trabalhando para os mesmos propósitos estratégicos. Embora mais complexo, o BSC pode ser adaptado para MPEs como um guia para o alinhamento estratégico e o monitoramento de desempenho multifacetado (Angnes; Studzinski, 2022).

A utilização estratégica dessas ferramentas permite que as MPEs transitem de uma gestão reativa para uma postura proativa, capaz de antecipar cenários, mitigar riscos e capitalizar oportunidades de crescimento (Anagusko *et al.*, 2020).

3.4. A CONTROLADORIA NA GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é um dos pilares da sustentabilidade organizacional, especialmente em empresas de pequeno porte, onde os recursos são escassos e as margens de erro são reduzidas. Nesse contexto, a controladoria emerge como um instrumento estratégico capaz de integrar informações, orientar decisões e promover o equilíbrio entre planejamento, execução e controle financeiro.

A literatura aponta que, nas micro e pequenas empresas (MPEs), a gestão financeira é frequentemente conduzida de forma intuitiva, com base em práticas informais e pouco estruturadas. Fernandes e Galvão (2016) observam que, em muitos casos, o fluxo de caixa diário é a única ferramenta utilizada pelos gestores, o que limita a capacidade de análise e compromete a tomada de decisão. A ausência de instrumentos gerenciais mais robustos, como orçamentos, indicadores de desempenho e análises de viabilidade, contribui para a vulnerabilidade dessas empresas frente às oscilações do mercado.

É nesse cenário que a controladoria se insere como um mecanismo de racionalização da gestão financeira. Ao consolidar dados contábeis, operacionais e estratégicos, a controladoria fornece aos gestores uma visão integrada da situação econômica da empresa, permitindo maior previsibilidade e controle sobre os recursos. Gonçalves e Losilla (2011) destacam que a controladoria contribui para a

profissionalização da gestão, ao introduzir práticas sistematizadas de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados.

Dessa forma, a atuação da controladoria na gestão financeira se dá por meio de diversas ferramentas, como o orçamento empresarial, a análise de custos, o controle do capital de giro e a projeção de fluxo de caixa. Essas ferramentas, quando utilizadas de forma integrada, permitem não apenas o controle das finanças, mas também a antecipação de cenários e a definição de estratégias mais assertivas. Monteiro e Barbosa (2011) reforçam que a controladoria, ao fornecer informações confiáveis e tempestivas, reduz a dependência de decisões baseadas em percepções subjetivas, promovendo maior racionalidade no uso dos recursos.

Além de sua função estratégica na gestão, a controladoria exerce um papel fundamental na identificação de gargalos financeiros e na proposição de soluções práticas. Schuster e Friedrich (2017) destacam que, em empresas de pequeno porte, essa área pode atuar como um suporte consultivo, auxiliando os gestores na análise de viabilidade de investimentos, na renegociação de dívidas e na reestruturação de custos. Essa atuação torna-se ainda mais relevante em contextos de crise, nos quais a capacidade de resposta rápida e fundamentada representa um diferencial competitivo.

Sendo assim, a adaptação da controladoria à realidade das micro e pequenas empresas (MPEs) é um aspecto crucial. Fernandes e Galvão (2016) argumentam que, mesmo diante de limitações estruturais e orçamentárias, é possível implementar práticas de controladoria por meio de soluções simplificadas, como a contratação de consultores externos ou a capacitação do contador para exercer funções típicas de um controller. Essa flexibilidade amplia o acesso à controladoria, tornando-a viável para empresas de diferentes portes e segmentos, e potencializando seu impacto na sustentabilidade e no crescimento dos negócios.

3.5. DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

A implementação da controladoria em empresas de pequeno porte (EPPs) é um tema que provoca debate na literatura acadêmica e prática, onde embora os benefícios potenciais sejam amplamente reconhecidos, existem desafios significativos que permeiam o processo de adoção e consolidação dessas práticas em organizações com recursos limitados e estruturas mais flexíveis.

3.5.1. Principais desafios na implementação da controladoria em EPPS

A primeira barreira para a efetivação da controladoria em EPPs reside nas limitações de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Empresas de menor porte, por sua natureza, operam com orçamentos restritos, o que dificulta a alocação de capital para a criação de um departamento de controladoria ou a contratação de profissionais especializados (Fernandes; Galvão, 2016). Como pontuam Fernandes e Galvão (2016, p. 5), "a principal dificuldade enfrentada pelas MPEs é a falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, para a implementação de um sistema de controladoria".

Frequentemente, a gestão é centralizada na figura do proprietário ou de um pequeno grupo de sócios, que acumulam diversas funções administrativas e operacionais. Essa centralização pode levar à falta de tempo e conhecimento técnico para implementar e gerenciar sistemas de controle mais sofisticados. Anagusko, Araki e Moser (2020) ressaltam que a controladoria é comumente vista como um recurso exclusivo de grandes empresas, o que gera uma percepção equivocada de complexidade e custo elevado, desencorajando sua adoção pelas MPEs.

A cultura organizacional é outro desafio proeminente. Muitas EPPs operam com base em decisões intuitivas e um controle financeiro informal, frequentemente limitado ao acompanhamento do fluxo de caixa diário (Fernandes; Galvão, 2016). Essa informalidade dificulta a estruturação de processos e a coleta de dados necessários para a atuação da controladoria. A ausência de um planejamento financeiro formal e a fragilidade no controle do fluxo de caixa são apontadas por Santos *et al.* (2025) como entraves significativos para a sustentabilidade das MPEs.

Além disso, a percepção da controladoria como um custo e não como um investimento estratégico é outra barreira cultural importante. Muitos gestores de EPPs não compreendem o retorno que a controladoria pode oferecer em termos de melhoria da gestão e aumento da lucratividade. Anagusko, Araki e Moser (2020, p. 59) detalham essa percepção: "Tais benefícios muitas vezes estão ocultos ou acabam não sendo imediatamente percebidos pelos gestores, em especial por aqueles que veem a Controladoria apenas como um custo, em vez de um processo estratégico dentro da organização". Os autores identificam que a crença de que os custos envolvidos

superam os benefícios é uma justificativa comum para a não implementação da controladoria.

O trabalho de Borges *et al.* (2021) corrobora esses desafios ao discutir as dificuldades rotineiras presentes nas MPEs e a necessidade de se demonstrar a contribuição da controladoria como ferramenta de gestão. A falta de acesso a informações contábeis e gerenciais confiáveis e a informalidade na tomada de decisões são fatores que impedem o pleno desenvolvimento da controladoria nessas empresas.

3.5.2. Principais benefícios da controladoria para EPPS

Apesar dos desafios, a literatura aponta para os benefícios substanciais que a controladoria pode oferecer às empresas de pequeno porte, promovendo sua sustentabilidade, eficiência e competitividade.

Um dos principais benefícios é a melhora significativa na qualidade das informações gerenciais. A controladoria, ao estruturar e analisar dados contábeis, financeiros e operacionais, transforma informações dispersas em conhecimento útil para a tomada de decisão. Jorge Endrigo da Silva e Fernando Dandaro (2020, p. 1) enfatizam que a controladoria é a área responsável por "coletar informações e monitorar as atividades desenvolvidas pelas empresas, coordena os processos de planejamento, controla e analisa o desempenho atual e a tendência do comportamento futuro das organizações". Essa capacidade de fornecer dados confiáveis, completos e atualizados é crucial para que os gestores de EPPs possam planejar suas ações cuidadosamente e antecipar o futuro (Fischmann, 1991 *apud* Silva; Dandaro, 2020).

Conforme Leal, Bianchi e Venturini (2021), a implantação da controladoria em uma pequena empresa resultou em maior confiabilidade das informações contábeis, digitalização de documentos e elaboração de relatórios mais úteis para a gestão. Esses benefícios foram percebidos pelos próprios gestores como essenciais para a melhoria do processo decisório.

A controladoria também contribui para o aumento da eficiência operacional e a otimização dos recursos. Ao promover o controle de custos, a análise de desempenho e a identificação de desperdícios, a controladoria auxilia as MPEs a operarem de forma mais enxuta e lucrativa. Derli Luis (2022) destaca que a controladoria, ao se originar da contabilidade gerencial, se destaca nas organizações brasileiras por sua

importância na assessoria à alta cúpula gerencial, oferecendo informações privilegiadas para o planejamento e controle e, consequentemente, para a tomada de decisões estratégicas.

A flexibilidade e adaptabilidade da controladoria são aspectos cruciais para sua viabilidade em EPPs. Embora a contratação de um controller em tempo integral possa ser inviável, Fernandes e Galvão (2016, p. 12) sugerem alternativas como "a contratação de consultorias especializadas na área ou a capacitação de seus contadores para atuarem como controllers". Essa adaptabilidade permite que as EPPs colham os frutos da controladoria sem a necessidade de grandes investimentos iniciais em estrutura ou pessoal. Anagusko, Araki e Moser (2020) também propõem estratégias viáveis para a implantação, como a formação de equipe interna, a terceirização ou uma abordagem mista, demonstrando que a controladoria pode ser moldada à realidade de cada empresa.

Por fim, a adoção da controladoria confere um diferencial competitivo às EPPs. Em um cenário de mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de planejar, monitorar e ajustar estratégias com base em informações precisas é fundamental para a sobrevivência e o crescimento. Santos *et al.* (2025) enfatizam que a educação financeira, impulsionada pelas práticas de gestão, incluindo a controladoria, é um instrumento estratégico para a profissionalização da gestão, promovendo a adoção de ferramentas analíticas e tecnológicas. A controladoria, portanto, não é apenas um centro de custos, mas um parceiro estratégico que capacita a MPE a navegar com maior segurança no ambiente de negócios, minimizando riscos e maximizando oportunidades.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza básica, com abordagem qualitativa e caráter exploratório, uma vez que busca compreender e interpretar os fundamentos da controladoria e suas possibilidades de aplicação na gestão financeira de pequenas empresas. A abordagem qualitativa é especialmente adequada para investigar fenômenos complexos e contextuais, permitindo uma análise mais aprofundada dos conceitos estudados.

A investigação será guiada pela seguinte questão de pesquisa: "Como a controladoria tem sido abordada na literatura acadêmica em relação à gestão financeira de pequenas empresas?". Para respondê-la, será realizado um levantamento bibliográfico, com o objetivo de reunir e analisar produções acadêmicas relevantes que tratem dos temas de controladoria, gestão financeira e administração de pequenas empresas.

As fontes de dados serão selecionadas em bases amplamente reconhecidas, como o Google Acadêmico, a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e SciELO. Serão considerados livros, artigos científicos, dissertações e teses, com recorte temporal que abrange preferencialmente publicações entre os anos de 2015 e 2025, de modo a garantir a atualidade e a relevância dos estudos analisados.

Para garantir a consistência da análise, serão adotados critérios de inclusão e exclusão. Incluindo as publicações que tratem diretamente da controladoria aplicada à gestão financeira de pequenas empresas, enquanto serão excluídas aquelas que não apresentem relação direta com o tema, estejam duplicadas ou não estejam disponíveis em texto completo.

As categorias de análise foram definidas com base em estudos anteriores sobre a produção científica nacional em controladoria, e incluem: os conceitos e fundamentos da controladoria, suas funções e ferramentas utilizadas na gestão financeira e os principais desafios e benefícios relacionados a sua aplicação nos processos decisórios.

Por fim, reconhece-se que esta pesquisa apresenta algumas limitações, como o acesso restrito a bases de dados pagas, o foco exclusivo em publicações em língua portuguesa e a ausência de dados empíricos, uma vez que se trata de um estudo exclusivamente bibliográfico. Ainda assim, espera-se que os resultados obtidos

contribuam para o aprofundamento teórico sobre o tema e sirvam de base para futuras investigações empíricas

.

4.1. ACHADOS DA LITERATURA ANALISADA

A análise da literatura acadêmica revelou uma convergência significativa quanto à relevância da controladoria como instrumento estratégico para a gestão financeira de micro e pequenas empresas (MPEs). Os estudos revisados indicam que, embora essas empresas operem com recursos limitados e estruturas gerenciais menos formalizadas, a adoção de práticas de controladoria pode promover uma transformação substancial na forma como decisões são tomadas, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

4.1.1. Da gestão intuitiva à gestão estratégica

Um dos principais achados da pesquisa é a transição da gestão intuitiva, baseada em percepções subjetivas e experiências pessoais, para uma gestão estratégica, fundamentada em dados estruturados e ferramentas analíticas. Autores como Fernandes e Galvão (2016) destacam que a informalidade na gestão é um dos principais entraves à profissionalização das MPEs. A controladoria, ao organizar e interpretar informações contábeis, financeiras e operacionais, permite que os gestores tomem decisões mais embasadas, reduzindo riscos e aumentando a previsibilidade.

Ferramentas como o planejamento orçamentário, a análise de custos e o fluxo de caixa projetado são apontadas como essenciais para essa transformação. Conforme Angnes e Studzinski (2022), essas práticas ajudam a superar a gestão reativa, promovendo uma cultura de planejamento e controle que favorece a antecipação de cenários e a definição de estratégias mais assertivas.

4.1.2. Otimização de recursos e minimização de perdas

Outro resultado relevante é a contribuição da controladoria para a otimização dos recursos disponíveis e a minimização de perdas operacionais. A literatura evidencia que, ao implementar instrumentos como indicadores de desempenho e relatórios gerenciais, as MPEs conseguem identificar gargalos, evitar desperdícios e alocar melhor seus recursos. Essa racionalização é especialmente importante em

empresas com margens de erro reduzidas, onde decisões equivocadas podem comprometer a viabilidade do negócio.

Monteiro e Barbosa (2011) reforçam que a controladoria atua como suporte técnico à gestão, fornecendo informações confiáveis e tempestivas que permitem decisões mais eficientes e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

4.1.3 Profissionalização da gestão

A introdução de práticas de controladoria também promove a profissionalização da gestão nas MPEs. Ao estabelecer rotinas de monitoramento contínuo, avaliação de desempenho e planejamento estratégico, a controladoria contribui para a construção de uma cultura organizacional mais estruturada e orientada por resultados. Essa mudança de paradigma é destacada por Silva e Dandaro (2020), que apontam a controladoria como responsável por transformar dados em conhecimento estratégico, capacitando os gestores a agir de forma proativa diante dos desafios do mercado.

Essa profissionalização representa um diferencial competitivo, especialmente em ambientes de alta volatilidade, onde a capacidade de resposta rápida e fundamentada pode ser decisiva para a sobrevivência da empresa.

4.1.4. Desafios persistentes

Apesar dos benefícios evidenciados, a literatura também aponta desafios significativos para a implementação da controladoria em MPEs. Entre os principais obstáculos estão:

Limitações de recursos financeiros e humanos, que dificultam a criação de departamentos específicos ou a contratação de profissionais especializados (Fernandes e Galvão, 2016).

Resistência cultural à mudança, especialmente em empresas familiares ou com gestão centralizada, onde prevalece a tomada de decisão intuitiva.

Percepção equivocada da controladoria como um custo elevado, o que desestimula sua adoção mesmo quando existem alternativas viáveis, como consultorias externas ou capacitação de profissionais internos (Anagusko *et al.*, 2020).

Esses desafios reforçam a necessidade de desmistificar a controladoria, apresentando-a como um investimento estratégico adaptável à realidade das MPEs.

A literatura sugere que, com abordagens simplificadas e flexíveis, é possível implementar práticas de controladoria de forma eficiente, mesmo em empresas com estrutura enxuta.

4.1.5. Evidência empírica: estudo de caso sobre implantação da controladoria

A análise de um caso prático, conforme estudo realizado por Leal, Bianchi e Venturini (2021), reforça os benefícios teóricos discutidos neste trabalho. A organização, mesmo operando com estrutura enxuta, conseguiu implementar um setor de controladoria que gerou impactos relevantes na gestão, especialmente no que se refere à confiabilidade das informações contábeis, à digitalização de documentos e processos, e à elaboração de relatórios gerenciais mais direcionados às necessidades da alta administração.

Essas melhorias possibilitaram uma tomada de decisão mais colaborativa e fundamentada, com base em dados estruturados e análises consistentes. A controladoria passou a atuar como elo entre os setores, promovendo maior integração interna e contribuindo para o fortalecimento da governança corporativa, mesmo em um ambiente empresarial de menor porte.

Por outro lado, o estudo também evidenciou desafios que ainda persistem, como a ausência de periodicidade na divulgação dos relatórios e a necessidade de maior aproximação entre a controladoria e a equipe responsável pela gestão dos recursos. Tais aspectos indicam que a efetividade da controladoria não depende apenas da sua estrutura técnica, mas também de fatores organizacionais e culturais que favoreçam sua institucionalização.

A experiência analisada demonstra que a controladoria pode ser adaptada à realidade das micro e pequenas empresas, atuando como agente de transformação da gestão estratégica. A centralização das informações, o uso de tecnologias adequadas e a qualificação do profissional responsável pela área foram elementos determinantes para o sucesso da iniciativa, evidenciando que a controladoria não se limita à organização dos dados, mas também fortalece a capacidade analítica e a visão de longo prazo da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o propósito de analisar a aplicabilidade da controladoria em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, por meio de uma revisão bibliográfica sistemática, visando identificar os desafios e benefícios, a metodologia adotada, de caráter qualitativo e exploratório, empregou a análise de conteúdo da produção acadêmica recente para atingir os objetivos propostos.

O Alcance dos Objetivos e Contribuições do Estudo foram integralmente atingidos. Observando que, apesar das intrínsecas barreiras enfrentadas pelas MPEs, notadamente as limitações de recursos, a informalidade cultural e a percepção de alto custo, a controladoria se estabelece como um instrumento gerencial estratégico de valor inegável. Os resultados demonstram que sua incorporação contribui substancialmente para aprimorar a qualidade das informações gerenciais, elevar a eficiência operacional e fomentar a profissionalização da gestão, elementos cruciais para a viabilidade e o desenvolvimento dessas organizações. A relevância desses achados reside no reforço da imperatividade de adaptar a controladoria às idiossincrasias das MPEs, desmistificando a concepção de que sua aplicabilidade é restrita a grandes corporações e enfatizando seu potencial transformador para o êxito dos pequenos negócios.

Contudo, é importante reforçar a limitação deste estudo por ser de natureza eminentemente bibliográfica, onde embora a revisão sistemática tenha proporcionado uma compreensão aprofundada das tendências teóricas, a pesquisa carece de uma dimensão empírica ou metodológica mais concreta que a conecte à realidade operacional das MPEs brasileiras. A ausência de coleta de dados primários, como entrevistas ou estudos de caso, impede a validação dos achados teóricos em contextos práticos e uma exploração mais granular do "como" e "porquê" de determinados desafios persistirem em ambientes empresariais reais. Consequentemente, as conclusões são derivadas da síntese do conhecimento existente, sem aprofundar nas nuances da aplicação prática ou nos impactos específicos em empresas do cenário atual.

Diante disso, uma possibilidade relevante seria a realização de estudos empíricos com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com proprietários ou gestores de micro e pequenas empresas, ou ainda por meio de estudos de caso múltiplos. Essas investigações permitiriam verificar, na prática, os

desafios e benefícios teorizados, explorando como variáveis como a estrutura gerencial, as ferramentas utilizadas, o nível de profissionalização dos gestores e a frequência dos controles financeiros impactam o desempenho percebido das organizações.

Outra vertente relevante para futuras investigações diz respeito à análise do impacto de ferramentas específicas de controladoria como orçamento, gestão de fluxo de caixa e análise de custos, sobre o desempenho financeiro de empresas de diferentes segmentos. Estudos com esse foco poderiam contribuir para identificar quais instrumentos geram maior valor em determinados contextos.

Também se mostra pertinente aprofundar a compreensão sobre os fatores comportamentais e culturais que influenciam a aceitação e a efetividade da controladoria nas MPEs. Pois a cultura organizacional e o perfil dos gestores podem exercer papel decisivo na adoção ou rejeição dessas práticas, sendo, portanto, um campo fértil para análise.

Por fim, recomenda-se a investigação da efetividade de políticas públicas voltadas ao incentivo da controladoria em pequenos negócios. Avaliando o papel de programas governamentais e iniciativas institucionais nesse processo, o que pode revelar oportunidades de aprimoramento e ampliar o alcance das práticas de gestão estratégica no universo das micro e pequenas empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ANAGUSKO, K. M.; ARAKI, V. M.; MOSER, A. K. Os desafios da controladoria em pequenas empresas: um estudo de caso. **Revista Gecens**, Chapecó, v. 6, n. 1, p. 58-75, 2020.

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 (RMPE)**, v. 14, n. 1, p. 59-78, jan./abr. 2020. DOI: 10.21714/19-82-25372020v14n1p5978.

ANGNES, Ana Paula; STUDZINSKI, Ademir. A controladoria como ferramenta estratégica em micro e pequenas empresas: um estudo teórico sobre seus benefícios e desafios. **Revista de Contabilidade**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 115-130, 2022.

ANGNES, Derli Luís; STUDZINSKI, Eliziane. Modelos e ferramentas da controladoria empresarial brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 2, abr./jun. 2022. Disponível em: <www.sustenere.co>.

BORGES, Ana Paula et al. **O papel da controladoria na tomada de decisão em micro e pequenas empresas**. 2021. Artigo Científico. Faculdade Integrado de Campo Mourão, Campo Mourão, 2021.

BORGES, Pedro Felipe Mendes et al. Controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas como ferramenta de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed. 11, v. 5, p. 87-105, nov. 2021. ISSN 2448-0959. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controladoria.

CARNEIRO, Diogo Moreira. **O papel das funções de controladoria para gestão estratégica em pequenos negócios**. 2023. 230 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA)**, v.5, n.1, p.3-16, jan./abr. 2016. ISSN: 2237-3713.

FERNANDES, Adalberto; GALVÃO, Valéria. Controladoria para micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades. **Revista de Gestão e Contabilidade**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1-15, 2016.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paula. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas. **Revista Hórus**, v. 6, n. 2, p. 01-17, 2011.

GONÇALVES, José Carlos; LOSILLA, Carlos Roberto. **Controladoria: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INACIO FILHO, Jean Carlos; SILVA, Clesiomar Rezende. Controladoria e o planejamento estratégico como ferramenta de gestão para maximização dos resultados nas Microempresas (Me) e Empresas de pequeno porte (Epp). **Revista**, v. 6, n. 2, 2023.

LEAL, Danton Mengue; BIANCHI, Márcia; VENTURINI, Lauren Dal Bem. Percepção do Efeito da Implantação da Controladoria no Processo Decisório em uma Pequena Empresa do Estado do Rio Grande do Sul. **Prosppectus – Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 77–104, dez. 2021.

LUIS, Derli. **Controladoria para pequenas e médias empresas: um guia prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Vanessa Barella; SCHNORRENBERGER, Darci. A função do controller: uma análise das práticas no Brasil. **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 49-65, 2010.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 115-126, set./dez. 2010.

MARCELINO, Jose Antonio et al. Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Gestão de Pequenas Empresas. **Revista Controladoria e Gestão - RCG**, v. 2, n. 2, p. 469-485, jul./dez. 2021. ISSN 2675-2085.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 13, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

MONTEIRO, Carlos Henrique; BARBOSA, Eduardo. Controladoria em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório sobre a percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 154-169, 2011.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.2, p.38-59, mai./ago. 2011. ISSN: 1982-2537.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, c2013. xviii, 507 p. ISBN 978-85-221-1230-2.

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

SANTOS, Lucas Gabriel de Lima et al. **A importância da educação financeira para o desenvolvimento e crescimento das micro e pequenas empresas**. 2025. Artigo Científico. Centro Universitário Maurício de Nassau, Recife, 2025.

SANTOS, Matheus Fidelis; MORAES, Ana Shirley. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: desafios e soluções. **Educação Sem Distância**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, jun. 2025. ISSN digital 2675-9993.

SCHUSTER, Sandra; FRIEDRICH, Ana Paula. O papel da controladoria na gestão financeira de micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Contábeis**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 30-45, 2017.

SCHUSTER, Wagner Eduardo; FRIEDRICH, Marcos Paulo Albarello. A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO IMED**, Passo Fundo, vol. 7, n. 2, p. 183-205, jul./dez. 2017. ISSN 2237-7956. DOI: https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD

SILVA, Jorge Endrigo da; DANDARO, Fernando. Gestão por controladoria nas empresas: ferramentas e vantagens. **E-LOCUÇÃO / REVISTA CIENTÍFICA DA FAEX**, Edição 27, v. 14, p. 1-17, 2020. ISSN 2238-1899.