



FUNÇÕES DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CONTÁBEIS

Marcilene Pereira da Silva
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
E-mail: marcilenepsilva10@gmail.com

Resumo

O presente trabalho procurou identificar quais as funções da controladoria são adotadas como meio de auxílio à gestão das empresas contábeis do estado da Paraíba. Com relação aos procedimentos metodológicos, o estudo caracteriza-se como sendo de natureza descritiva e exploratória, com a adoção da pesquisa *survey* como critério de investigação. Foram obtidas 327 respostas e os dados foram inicialmente tabulados por meio do Excel e posteriormente utilizou-se da estatística descritiva para a análise dos dados obtidos. O artigo apresenta por limitação de pesquisa a estratégia adotada uma vez que está baseada na percepção dos respondentes acerca do tema. Desta forma, aspectos subjetivos presentes podem direcionar o respondente para situações que não reflitam a realidade da empresa. No que tange ao perfil das empresas pode-se observar que são de micro e pequenas empresas de tradição administrativa familiar e que em sua grande maioria não há uma estrutura de controladoria formal. Considerando as funções da controladoria adotadas pelas empresas prestadoras de serviços do estado da Paraíba, pode-se observar que ainda é muito incipiente e a função mais empregada é a função contabilidade.

Palavras-chave: Controladoria, Funções da Controladoria, Empresas Contábeis, Micro e Pequenas Empresas.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial





2. REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 Controladoria

Schmidt; Santos (2009) em um de seus estudos relatam que a controladoria surgiu a partir da evolução dos meios sociais e de produção com o advento da revolução industrial, momento no qual as organizações passaram a ter um aumento estrutural e de complexidade, sua origem está pautada em quatro fatores principais: (i) aumento em tamanho e complexidade das organizações; (ii) globalização física das empresas; (iii) crescimento das relações governamentais com negócios das empresas e; (iv) aumento no número de fontes de capitais.

Outros autores divergem do surgimento da controladoria, a exemplo dos estudos de Beuren (2002) que apresenta que a controladoria surgiu inicialmente no século XX nos Estados Unidos a partir do crescimento das indústrias, o que gerou uma maior complexidade nas atividades das corporações norte-americanas, objetivando um melhor controle sobre toda a empresa.

Bemfica; Callado e Callado (2020) destacam que apesar das divergências literárias em relação à exata origem, a controladoria surgiu em virtude da complexidade da gestão de grandes estruturas organizacionais, bem como da necessidade de resposta às mudanças nos ambientes econômico e social.

Com relação à importância atribuída a controladoria Lunkes, Schnorrenberger, Gaspareto (2010) destacam que apesar de não haver uma clareza e uniformidade quanto a sua definição e conceituação, motivos esses que são atribuídos a amplitude da atuação da controladoria, que a partir da utilização de conceitos básicos da contabilidade passou a englobar funções de gestão, assumindo responsabilidade tanto na área operacional como no alinhamento estratégico das organizações.

Conforme Garcia (2003) a controladoria pode ser compreendida como um ramo do conhecimento que se utiliza da base conceitual da contabilidade bem como de outras áreas do conhecimento, aprimorando desse modo o processo de informações com a finalidade de atender às diversas necessidades dos usuários tanto interno quanto externo, contribuindo desse modo para que a empresa cumpra sua missão.

Peleias (2002, p. 13) conceitua a controladoria como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Mosimann e Fish (1999, p. 99) definem a controladoria como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para a eficácia.

Conforme relata Nascimento e Reginato (2010, p. 125) a controladoria busca entender a complexidade do processo decisório, as razões e características dos gestores na tomada de decisão. Fernandes e Galvão (2016) destacam que no campo administrativo, trabalha em conjunto com os demais setores da organização em busca de suprir as necessidades dos seus clientes internos.

Vale salientar que a controladoria exerce diversas funções dentro de uma organização, Figueiredo e Caggiano (2017, p. 11) destacam planejamento, controle, informação, contabilidade e outros como: administrar e supervisionar as atividades que impactam o desenho empresarial. Complementando Johnsson e Francisco (2002) destacam que o funcionamento do processo de controladoria envolve: (i) qualidade do processo de planejamento; (ii) implantação de



procedimentos metodológicos; (iii) controle e monitoramento em cada etapa do fluxo operacional da organização e; (iv) postura de colaboração.

A controladoria está ligada diretamente ao processo de gestão, Bianchi, Backes e Giongo (2006) destacam que esses processos nas empresas devem ser compreendidos como planejamento estratégico, operacional, execução e controle, que proporcionarão dentro da organização uma tomada de decisão de forma mais eficiente.

Diante do exposto, fica claro a importância da controladoria para as empresas independente da mesma ser estruturada ou não, como departamento formal. Fernandes e Galvão (2016) destacam que o importante é entender que os conceitos e a aplicação das ferramentas da controladoria podem fazer a diferença em um ambiente cada vez mais competitivo.

A controladoria utiliza os instrumentos do processo de gestão e o sistema de informações para apoiar as empresas em direção aos melhores resultados. Conforme Monteiro e Barbosa (2011) o processo de gestão é composto por três etapas, planejamento, execução e controle e é por meio destes processos que os gestores planejam suas ações, implementam planos e avaliam se os resultados condizem com o idealizado e orçado. Já o sistema de informação, fundamentam a tomada de decisão além de permitir a avaliação das atividades já executadas, através de controles específicos.

Os sistemas de informações conforme Catelli (2002) são subdivididos em quatro partes, simulação, orçamentos, padrões e controle, e tais subsistemas auxiliam os gestores na tomada de decisão correta, na apuração dos resultados econômicos dos produtos ou atividades, refletem a situação tanto física quanto operacional, além de promover uma melhor avaliação de desempenho.

Fernandes (2007) destaca a importância das empresas disporem de instrumentos adequados para uma gestão eficaz e estratégica e dentre as possibilidades existentes a controladoria toma papel de destaque.

Borinelli (2006) agrupa em blocos de funções típicas, por meio das quais a controladoria se faz presente na organização.

Quadro 1: Funções e atividades típicas da controladoria

Funções	Atividades
Função Contábil	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis (processamento contábil); Elaborar as demonstrações contábeis; Atender aos agentes de mercado (stakeholders) em suas demandas informacionais; Proceder à análise interpretativa das demonstrações contábeis; e Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Função Gerencial-Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, para tomadas de decisões gerenciais e estratégicas; Coordenar os esforços dos gestores para que se obtenha sinergia no processo de alcance dos objetivos empresariais; Coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; Criar condições para a realização do controle, por medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores.



Função de Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na definição e gestão de preços de transferências; • Realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; • Desenvolver condições para a realização da gestão econômica; • Proceder à avaliação econômica; e • Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços de linhas de negócios e de clientes.
Função Tributária	<ul style="list-style-type: none"> • Relativas à contabilidade tributária ou fiscal, ou seja, atender as obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, registrando, apurando e controlando impostos e contribuições, bem como, elaborando o planejamento tributário da organização.
Função de Produção e Controle de Ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover proteção aos ativos, por meio da seleção, análise e contratação de opções de seguros, além de controlá-los; e • Envolve ainda as atividades de registrar e controlar os bens da organização;
Função de Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Relativas ao estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.
Funções de controle de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Função de Gestão da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas; e • Abrange ainda desenvolver, implantar e gerir os sistemas de informações, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.
Função de Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de exame e verificação documental e de sistemas, com vistas a cumprir os propósitos de revisar, examinar, testar avaliar e monitorar a estrutura de sistemas de controles internos, a fim de verificar seu grau de adequação, eficiência e eficácia; • Verificar se os procedimentos, rotinas e políticas internas estão sendo efetivamente seguidos; • Verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente; e • Verificar a acurácia dos relatórios contábeis, econômicos e financeiros para constatar se refletem a realidade da entidade.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 135-139); Bemfica; Callado; Callado (2020, p. 6-7).

Nesse sentido fica evidente a efetiva participação da controladoria como fonte de informações para os gestores tomarem as melhores decisões em relação ao seu negócio, pois a controladoria permite uma visão holística da empresa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como sendo de natureza descritiva, conforme Klein et. al. (2010, p. 32) a pesquisa descritiva tem por finalidade descrever situações, fatos, opiniões ou





comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou contexto pesquisado. Andrade (2002) reforça que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem interferência dos pesquisadores. Neste sentido, esta pesquisa visa verificar o uso das funções da controladoria como auxiliar na gestão nos escritórios de contabilidade do estado da Paraíba.

Em relação às funções da controladoria, considerou-se o elenco apresentado por Borinele (2016), conforme segue:

- Contábil;
- Gerencial estratégico;
- Custos;
- Tributária;
- Proteção de ativos;
- Controle interno;
- Controle de riscos;
- Gestão da informação;
- Auditoria.

A pesquisa se caracteriza ainda por ser de natureza exploratória que conforme Gil (2008, p. 27) tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Quanto aos critérios de investigação adotou-se neste estudo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa *Survey*. Para Fachin (2003) a pesquisa bibliográfica é definida como a que explica um problema a partir de referências publicadas em documentos.

A pesquisa *survey* conforme define Gil (2008) caracteriza-se como sendo a interrogação das pessoas cujo comportamento, opinião ou características se deseja conhecer, neste estudo dar-se com a aplicação de questionário de pesquisa estruturado com o público alvo.

Conforme Marcono e Lakatos (2017), a população ou universo de uma pesquisa é formada por um conjunto de elementos que apresentem pelo menos uma característica em comum. Para Leite (1978) a partir da definição do universo delimita-se o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, ou qualquer outra dimensão cabível, com base na facilidade ou disponibilidade para a obtenção de dados que responderão seu problema de pesquisa, dentro dos custos da execução da pesquisa.

Neste sentido, o universo deste estudo corresponde a 777 entidades contábeis do estado da Paraíba devidamente registradas e ativas em janeiro/2021 no Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba (CRC/PB), conforme dados levantados junto ao CRC/PB. O trabalho inicial realizado foi o envio de um convite às empresas contábeis, para participação da pesquisa, por meio deste foi explicada a pesquisa, bem como os pontos que seriam abordados no questionário a ser aplicado.

A coleta dos dados ocorreu de 08 a 26 de janeiro de 2021, com o envio do questionário de pesquisa para os e-mails das empresas contábeis utilizando o *Google Docs*. O questionário foi dividido em 03 seções, na primeira seção buscou-se traçar um perfil dos participantes da pesquisa, na segunda seção buscou-se caracterizar as empresas contábeis e na última seção buscou-se identificar o uso das funções da controladoria nas empresas contábeis do estado da Paraíba e para atingir a resposta a questão de pesquisa foram utilizados dois métodos distintos de análise dos dados.

Num primeiro momento, foram analisados os questionários e realizado sua tabulação em planilha eletrônica do Excel, em seguida, efetuou-se a distribuição das frequências das variáveis



contidas no questionário. Dessa forma fez-se uso da estatística descritiva, com o intuito de expor as características dos respondentes e das empresas que compõem a amostra, bem como a análise das distribuições de frequências dos indicadores.

Obteve-se um retorno de 327 questionários respondidos por completo, correspondendo a um percentual de resposta de 42,08% do universo, o que constitui uma amostra por acessibilidade.

Como limitação da pesquisa destaca-se a estratégia de pesquisa adotada, uma vez que está baseada na percepção dos respondentes acerca do tema. Desta forma, aspectos subjetivos presentes podem direcionar o respondente para situações que não reflitam a realidade da empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente os dados coletados foram agrupados e tabulados de forma a se identificar as características descritivas da amostra estudada. O primeiro conjunto de variáveis consideradas nesta pesquisa foi referente ao perfil dos gestores pesquisados. Os resultados estão apresentados na tabela 2, nota-se que a maior parte dos respondentes é do gênero masculino, 54%, encontra-se entre a faixa etária de 26 anos e 45 anos, 47% e em sua maioria possui especialização/MBA na área, 57%.

Vale destacar que apenas 31% dos respondentes, ou seja, 101 dos 327 participantes da pesquisa apresentam apenas o nível de graduação, mostrando assim, que os profissionais atuantes neste mercado estão em constante aprimoramento, para se manterem competitivos no mercado.

Tabela 2 – Perfil dos gestores pesquisados

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa
Feminino	150	46%
Masculino	177	54%
Total	327	100%
Faixa etária	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 25 anos	13	4%
De 26 a 35 anos	78	24%
De 36 a 45 anos	75	23%
De 46 a 55 anos	65	20%
De 56 a 65 anos	65	20%
Acima de 65 anos	29	9%
Total	327	100%
Grau de formação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Graduação	101	31%
Especialização/MBA	186	57%
Mestrado	33	10%
Doutorado	7	2%
Total	327	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

Verifica-se na tabela 3, que há uma grande concentração de empresas com tempo de atuação de mercado entre 6 e 10 anos, 47%. Mendes et. al. (2017) destaca que empresas com mais tempo de vida tem propensão a demandar mais atividades de planejamento e controle em sua gestão. Em relação ao número de funcionários, 164 participantes apresentam entre 0 a 5 funcionários e as



empresas estudadas em sua maioria são familiares, 91% do total dos participantes. Lodi (1987) destaca que muitos acreditam que empresas familiares apresentam uma eficiência reduzida, porém historicamente empresas familiares bem-sucedidas contradizem essa ideia.

Tabela 3 – Caracterização das empresas pesquisadas

Tempo de atuação no mercado	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 anos	72	22%
De 6 a 10 anos	154	47%
De 11 a 15 anos	59	18%
Acima de 15 anos	43	13%
Total	327	100%
Número de funcionários	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 5 funcionários	164	50%
De 06 a 10 funcionários	111	34%
De 11 a 15 funcionários	29	9%
Acima de 15 funcionários	23	7%
Total	327	100%
Administração da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Profissional contratado no mercado	29	9%
Familiar	298	91%
Total	327	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

Identifica-se na tabela 4 que apenas 4% dos participantes da pesquisa afirmam ter um departamento de controladoria estruturado, vale ressaltar também que 42%, apesar de não possuírem departamento de controladoria estruturado, manifestam o interesse em constituir uma estrutura de controladoria em suas empresas, demonstrando que esses gestores já despertaram e reconhecem a importância da controladoria para a gestão de suas empresas.

Ainda em relação a tabela 4, a mesma apresenta um dado preocupante que 118 participantes do total de 327, o que corresponde a 36%, não utilizam a contabilidade como fonte de informações para a tomada de decisão, esse dado chama bastante atenção, pois essas empresas demonstram utilizar as informações contábeis apenas para atender a legislação fiscal/tributária.

Tabela 4: Estruturação da controladoria

Departamento de controladoria estruturado	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	13	4%
Não	177	54%
Não, mas pretendo implementar futuramente	137	42%
Total	327	100%
Utiliza demonstrativos contábeis para a tomada de decisão	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	209	64%
Não	118	36%
Total	327	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2021.



A partir dos dados obtidos, conforme tabela 5, pode-se observar que a função contábil foi a que obteve maior percentual de afirmação de uso, 98,17%, ou seja, praticamente todas as empresas estudadas utilizam essa função, um dos motivos para esse resultado, pode ser o perfil das empresas estudadas, visto trata-se de empresas do segmento contábil. Também merece destaque a função tributária que apresentou um percentual de afirmação de uso de 60,24%. Por outro lado, a função de proteção de ativos obteve apenas 4,28% e funções como gestão de informações e auditoria apresentaram percentual de 11,31% e 12,84% respectivamente. Deste modo, os resultados apontam que as funções de controladoria ainda ocupam uma abrangência muito restrita dentro das organizações estudadas.

Tabela 5: Funções de controladoria exercidas nas unidades estudadas

Funções	Frequência absoluta	Frequência relativa
Contábil	321	98,17%
Gerencial – Estratégica	145	44,34%
Custos	79	24,16%
Tributária	197	60,24%
Proteção de ativos	14	4,28%
Controle de riscos	74	22,63%
Controle interno	143	43,73%
Gestão de informação	37	11,31%
Auditoria	42	12,84%

Fonte: dados da pesquisa, 2021

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou identificar se as empresas contábeis do estado da Paraíba utilizam as funções da controladoria em sua gestão, a partir de uma abordagem descritiva e exploratória.

No que tange as empresas estudadas pode identificar um perfil de micro e pequenas empresas, com forte influência familiar. Vale salientar que apesar de serem empresas da área contábil, um número alto, não utiliza as informações contábeis para a tomada de decisão, aplicado às informações contábeis apenas para fins de cumprimento da legislação.

Com relação aos aspectos organizacionais, verificou-se que apenas uma parcela muito pequena das empresas estudadas, ou seja, 4% do total, afirmaram ter um setor específico de controladoria. Nas empresas que não apresentam controladoria formalmente estruturada, as funções relativas à controladoria são exercidas predominantemente pelo setor de contabilidade, corroborando com a literatura.

De acordo com o estudo fica evidente que a controladoria é uma importante ferramenta para geração de informações que auxiliaram na gestão das empresas, no entanto, é perceptível que no segmento de empresas participantes desta pesquisa a controladoria se mostrou ainda muito incipiente, esses achados corroboram com a literatura. Segundo Fernandes e Galvão (2016) a controladoria como ferramenta de gestão ainda encontra muita resistência entre micro e pequenas empresas por dois motivos principais: a necessidade de desenvolvimento de novos conhecimentos técnicos e a dificuldade dos gestores compreenderem a relevância das informações da controladoria para suas empresas. Fica evidente que a controladoria ainda é muito vista como um custo, os



gestores têm dificuldade de enxergar as vantagens que a aplicação da controladoria pode atrair para suas empresas.

Sugere-se para futuros trabalhos de pesquisas, que gerem informações mais detalhadas sobre a percepção dos profissionais contábeis em relação a função contábil como provedora de informações para a tomada de decisões ou como instrumento de cumprimento da legislação fiscal, além da proposição de possíveis estratégias de aplicação mais efetiva da controladoria em empresas de micro e pequeno porte.

Agradecimento: “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”

REFERÊNCIAS

Andrade, M. M. D. D. (2010). Introdução à metodologia do trabalho científico. In *Introdução à metodologia do trabalho científico*.

Batista, F. F., de Freitas, E. C., Santiago, J. S., & de Freitas Rêgo, T. (2012). Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa, PB. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 2(1), 56-71.

Bemfica, M. F. C., Callado, A. A. C., Callado, A. L. C. Adoção de funções de controladoria e aspectos organizacionais: um estudo nas agroindústrias do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco. *XX USP Internacional Conference in Accounting*. São Paulo, 2020.

BEUREN, I. M. (2002). O papel da controladoria no processo de gestão. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 15-38.

Beuren, I. M., & Silva, A. J. (2010). Abordagens da controladoria em artigos publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em ciências contábeis recomendados pela CAPES. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 29(3), 9-21.

Bianchi, M., Backes, R. G., & Giongo, J. (2006). A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. *Contexto*. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92.

Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Catelli, A. (2001). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica—GECON*. São Paulo: Atlas, 2.

Fachin (2003) O. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva.

Fernandes, A. M., & Galvão, P. R. (2016). A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 5(1).





Fernandes, C. (2007). *Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado: UNIMEP).

Figueiredo, S., & Caggiano, P. C. (1997). *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Frezatti, F., Rocha, W., & do NASCIMENTO, A. R. (2000). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Editora Atlas SA.

Garcia, E. A. D. R. (2003). *Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gottardo, F. A., & Cestari Jr, H. (2008). Viabilidade econômico-financeira de implantação de um sistema de armazenagem de grãos: um estudo de caso em uma média propriedade rural em Campo Mourão-PR. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 1(1), 55-76.

Klein, A. Z., Silva, L. V., Machado, L., & Azevedo, D., *Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2015.

Leite, J. A. A. (1978). Metodologia de elaboração de teses. In *Metodologia de elaboração de teses* (pp. 122-122).

Lodi, J. B. (1984). *O fortalecimento da empresa familiar*. Livraria Pioneira Editora.

Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126.

Marcone, M. A., Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas.

Marques, A. V. (2009). Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade.

Mendes, A. C. A., Kruger, S. D., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 121-140.

Monteiro, J. M., & Barbosa, J. D. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 38-59.

Mosimann, C. P., Fisch, S. (1999). *Controladoria – seu papel na administração de empresas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.



Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2010). *Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório*. Atlas.

Panucci Filho, L., & Almeida, L. D. (2011). A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: um estudo nas indústrias de confecções. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(18), 1-17.

Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. Saraiva.

Pereira, M. C. C. (2008). Empresas de serviços contábeis condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. *Pensar Contábil*, 7(29).

dos Santos, V., Bennert, P., Figueiredo, G. H., & Beuren, I. M. (2014). Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Schmidt, P., & dos Santos, J. L. (2000). *Fundamentos de controladoria*. Editora Atlas SA.

Stroeher, A. M. (2005). Identificação das características das informações contábeis e sua utilização para tomada de decisão organizacional de pequenas empresas.

Veras, A., Kich, M. C., Cunha, A. S. Controladoria em micro e pequenas empresas: um estudo de caso aplicado na região da grande Florianópolis. *Revista de Administração e Contabilidade*, n. 30, v. 15, p. 74-91, jul/dez, 2016.

Wahlmann, G. C. (2003). Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba. *Monografia de Bacharelado em Ciências Contábeis, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, Brasil*.