

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VITOR HUGO SOUZA DE OLIVEIRA

A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

UBERLÂNDIA
AGOSTO 2025

VITOR HUGO SOUZA DE OLIVEIRA

**A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes)**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de
Ciências Contábeis da Universidade Federal de
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis.

**Orientador: Prof. Edilberto Batista Mendes
Neto.**

**UBERLÂNDIA
AGOSTO 2025**

VITOR HUGO SOUZA DE OLIVEIRA

**A Relevância da Controladoria no Processo de Gestão de Micro e Pequenas Empresas
(MPEs)**

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Edilberto Batista Mendes Neto
Orientador

Blind Review

Blind Review

Uberlândia (MG), 15 agosto de 2025

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a relevância da controladoria para empresas de pequeno porte, a partir da percepção de contadores que atuam nesse contexto, identificando os principais desafios de sua implementação e avaliando os benefícios observados sob a ótica desses profissionais. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa com apoio em dados quantitativos obtidos por meio de questionário aplicado a profissionais da contabilidade. Os resultados indicam que, embora as práticas de controladoria ainda sejam pouco estruturadas nas MPEs, ferramentas básicas como fluxo de caixa e planejamento tributário já são utilizadas com certa frequência. As principais barreiras para uma adoção mais ampla incluem a falta de conhecimento dos gestores, custos de implementação e resistência à mudança. Apesar disso, os respondentes percebem impactos positivos na aplicação da controladoria, especialmente no controle financeiro e na melhoria da performance gerencial. Conclui-se que a controladoria, mesmo de forma simplificada, representa um instrumento viável e necessário para o fortalecimento da gestão em Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Palavras-Chave: Controladoria; Micro e pequenas empresas; Gestão financeira; Tomada de decisão; Desempenho organizacional

ABSTRACT

The overall objective of this research is to analyze the relevance of controllership for small businesses, based on the perceptions of accountants working in this context, identifying the main challenges of its implementation and evaluating the benefits observed from their perspective. The research adopts a qualitative approach supported by quantitative data obtained through a questionnaire administered to accounting professionals. The results indicate that, although controllership practices are still poorly structured in SMEs, basic tools such as cash flow and tax planning are already used with some frequency. The main barriers to wider adoption include managers' lack of knowledge, implementation costs, and resistance to change. Despite this, respondents perceive positive impacts in the application of controllership, especially in financial control and in improving managerial performance. It is concluded that controllership, even in a simplified form, represents a viable and necessary tool for strengthening management in Micro and Small Enterprises (MSEs).

Keywords: *Controllership; Micro and small enterprises; Financial management; Decision-making; Organizational performance.*

•

1 INTRODUÇÃO

A controladoria pode ser entendida como um conjunto integrado de práticas gerenciais, que utiliza conhecimentos de áreas como Administração, Economia, Psicologia e, sobretudo, Contabilidade, para apoiar a gestão das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos (SANTOS, 2012). Ao longo do tempo, ela tem evoluído para se alinhar às transformações do ambiente econômico global, ajudando as empresas a atenderem às suas crescentes demandas. Por meio da melhoria na tomada de decisões e da garantia de eficiência operacional, a controladoria se tornou um pilar fundamental para o sucesso empresarial.

Catelli (2001) define que esta não deve ser vista como um método, voltado ao como fazer, e sim como uma compreensão do estabelecimento da base conceitual e um órgão administrativo que dissemina conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação essenciais às organizações.

Com o passar do tempo, a controladoria tem se adaptado às mudanças do cenário econômico global, respondendo às novas demandas das organizações contemporâneas. Ao otimizar o processo decisório e assegurar a eficácia empresarial, a controladoria se estabelece como um elemento essencial dentro das organizações (SANTOS, 2012).

Além disso, Nascimento e Reginato (2007) destacam que, devido ao desenvolvimento tecnológico e ao alto grau de competitividade entre países e empresas, a informação gerencial tem se reafirmado como um diferencial estratégico nas organizações. No entanto, as MPEs frequentemente enfrentam dificuldades para obter e utilizar essas informações de maneira eficaz, dado que, em muitos casos, faltam uma estrutura organizacional robusta e controles internos eficientes.

Dados do SEBRAE (2021) indicam que cerca de 30% das micro e pequenas empresas fecham as portas em seus primeiros anos de existência, sendo a má gestão e a falta de controle financeiro apontadas como as principais causas. Isso torna o papel da controladoria ainda mais crucial para garantir a sobrevivência e o sucesso dessas empresas.

Diante desse cenário, surge a questão central desta pesquisa: “Qual é a relevância da controladoria para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ?”. Compreender essa relevância é essencial para identificar como essas empresas podem implementar

a controladoria de maneira eficaz, aprimorando sua gestão, otimizando o uso dos recursos e garantindo a continuidade de suas operações em um mercado cada vez mais desafiador e dinâmico.

A importância deste estudo reside no papel crescente da controladoria no apoio à tomada de decisões estratégicas, especialmente para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que enfrentam grandes desafios em um ambiente de negócios marcado pela constante competição e pela rápida evolução das condições econômicas.

A controladoria desempenha um papel essencial na otimização de processos, melhoria do desempenho financeiro e sustentação das operações. No entanto, as pequenas empresas muitas vezes não dispõem de uma estrutura adequada ou de ferramentas eficientes para a implementação de práticas de controladoria. Este estudo se justifica pela necessidade de explorar como essas empresas podem superar tais limitações e adotar práticas de controladoria eficazes, garantindo assim sua sustentabilidade e crescimento (NASCIMENTO e REGINATO, 2007; SANTOS, 2012).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a relevância da controladoria para empresas de pequeno porte, a partir da percepção de contadores que atuam nesse contexto, identificando os principais desafios de sua implementação e avaliando os benefícios observados sob a ótica desses profissionais. Para alcançar esse objetivo, são definidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar os principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas na adoção de práticas de controladoria; b) explorar as estratégias de controladoria que podem ser aplicadas de maneira eficaz nesse tipo de organização; c) avaliar o impacto da controladoria na otimização dos recursos e na melhoria dos processos decisórios dessas empresas.

Espera-se que este estudo contribua para o entendimento da importância da controladoria no contexto das pequenas empresas, fornecendo subsídios teóricos e práticos que possam auxiliar gestores a implementar sistemas de controle mais eficientes. Além disso, a pesquisa pode oferecer *insights* sobre como a controladoria pode ser uma ferramenta estratégica para a melhoria do desempenho organizacional e para a competitividade de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel da Controladoria no Ambiente Empresarial.

A controladoria desempenha um papel estratégico nas organizações, sendo responsável por fornecer informações precisas e relevantes que auxiliam os gestores na tomada de decisões. Sua implantação visa integrar e coordenar os diversos sistemas de informação da empresa, garantindo a eficácia dos processos gerenciais e o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA e ALMEIDA, 2013). Para tanto, é necessário estruturar sistemas de informação que permitam o monitoramento constante das atividades empresariais, estabelecendo indicadores de desempenho, metas estratégicas e procedimentos sistematizados de coleta e análise de dados (MENDES, 2018). Além disso, a controladoria deve estar diretamente alinhada ao planejamento estratégico das empresas, funcionando como suporte na formulação, acompanhamento e execução das estratégias organizacionais (RODRIGUES & MENDES, 2017).

O apoio da controladoria à tomada de decisões ocorre por meio da disponibilização de informações gerenciais que permitem aos gestores uma visão abrangente e integrada da organização, essencial para a análise de custos, avaliação de rentabilidade e monitoramento do desempenho operacional e financeiro (COSTA e SILVA, 2021). Essa atuação proporciona a identificação de oportunidades de melhoria, além de oferecer suporte à correção de desvios e otimização de recursos. Também é relevante destacar que a controladoria contribui de forma significativa para o fortalecimento da governança corporativa, ao assegurar a confiabilidade e transparência das informações utilizadas na gestão (MARTINS, 2019).

Para desempenhar seu papel de maneira efetiva, a controladoria utiliza diversas ferramentas de apoio à gestão, adaptadas à realidade e ao porte das organizações. A gestão de custos é uma dessas ferramentas, permitindo uma análise detalhada das despesas e dos custos operacionais, o que facilita a identificação de desperdícios e a melhoria contínua da eficiência (RODRIGUES e MENDES, 2017). Outra ferramenta importante é o uso de *Business Intelligence* (BI), que, por meio de plataformas como o *Power BI*, possibilita a coleta, o cruzamento e a visualização de dados em tempo real, otimizando as decisões estratégicas com base em informações atualizadas e confiáveis (SILVA e ALMEIDA, 2013).

Estudos recentes reforçam essa tendência ao evidenciar que a transformação digital tem impulsionado a reformulação dos processos de controladoria. Segundo (SANTOS e LIMA, 2024), empresas brasileiras vêm ampliando a adoção de tecnologias como *Big Data* e *BI* na área contábil e financeira, promovendo maior agilidade na produção de relatórios e previsões de desempenho. A aplicação de *Business Analytics* também tem crescido, permitindo análises preditivas mais sofisticadas com base em grandes volumes de dados (ARAÚJO, BEHR e SCHIAVI, 2023).

Contudo, a adoção de tais ferramentas ainda enfrenta desafios, sobretudo em micro e pequenas empresas, que lidam com limitações técnicas, orçamentárias e estruturais. A falta de profissionais qualificados, o desconhecimento das soluções disponíveis no mercado e a resistência à mudança são obstáculos frequentes à implementação eficaz da controladoria (Nascimento e Reginato, 2007). Esses desafios evidenciam a necessidade de desenvolver estratégias adaptadas à realidade das pequenas empresas, de modo a garantir a aplicabilidade e sustentabilidade das práticas de controladoria.

Além disso, a Inteligência Artificial (IA) tem sido integrada às práticas de controladoria, ampliando a capacidade analítica das organizações. Com o uso de IA, é possível automatizar processos, realizar análises preditivas e identificar padrões de comportamento, proporcionando tomadas de decisão mais rápidas e precisas (NASCIMENTO e SOUZA, 2022). O orçamento empresarial também é uma ferramenta fundamental utilizada pela controladoria, e métodos mais dinâmicos, como o *Rolling Forecast*, têm ganhado destaque. Essa abordagem permite a revisão contínua das projeções financeiras, ajustando-as às mudanças do ambiente de negócios e aumentando a flexibilidade da gestão (GONÇALVES, 2020).

Outro recurso relevante é a computação em nuvem, cuja adoção tem crescido significativamente entre empresas de todos os portes. Segundo Oliveira et al. (2024), a nuvem permite o armazenamento centralizado e seguro das informações contábeis, facilitando a integração entre setores e o acesso remoto a dados, o que se mostra especialmente vantajoso para pequenas empresas com estrutura física limitada. Esses recursos tecnológicos reforçam o papel estratégico da controladoria na era digital, permitindo impacto direto na otimização de recursos e na melhoria dos processos decisórios.

De acordo com o CGMA (2016), os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) fornecem diretrizes valiosas para o aprimoramento da atuação da controladoria. Esses princípios enfatizam aspectos como comunicação organizacional, relevância da informação, geração de valor e confiança na gestão. Costa e Lucena (2021) destacam que a aplicação dos

PGCG contribui diretamente para o desempenho operacional e econômico das empresas brasileiras, ao institucionalizar práticas que integram pessoas, processos e dados com foco na sustentabilidade do negócio.

Nohara e Gabardo (2024) argumentam que, à medida que ferramentas tecnológicas como a inteligência artificial evoluem, cresce também a necessidade de regulação e governança. Nesse contexto, a controladoria assume papel adicional na avaliação dos riscos relacionados à automação e ao uso ético da informação. A governança da IA, segundo os autores, deve garantir segurança e previsibilidade, sendo imprescindível considerar o impacto dos sistemas inteligentes sobre os processos organizacionais e a tomada de decisões estratégicas.

2.2 Empresas de Pequeno Porte no Brasil

As Empresas de Pequeno Porte (EPPs) têm papel essencial na economia brasileira, representando 99% dos negócios formais do país e sendo responsáveis por aproximadamente 55% dos empregos gerados no setor privado (SEBRAE, 2021). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), as micro e pequenas empresas contribuem com cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, demonstrando sua relevância para o desenvolvimento econômico e social.

De acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, são consideradas Empresas de Pequeno Porte aquelas que possuem receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006). Quanto ao número de empregados, conforme critérios do Sebrae (2021), Micro e Pequenas Empresas (MPes) empregam entre 10 e 49 trabalhadores no setor de comércio e serviços, e entre 20 e 99 trabalhadores no setor industrial.

As EPPs operam sob diversas formas jurídicas, tais como Sociedade Limitada (LTDA) ou Sociedade Simples, seguindo modelos que buscam facilitar sua estruturação e funcionamento. Essas organizações, em sua maioria, apresentam processos decisórios mais centralizados, com gestão diretamente realizada pelos proprietários ou um pequeno grupo de sócios, o que proporciona maior flexibilidade, mas também limita a formalização de práticas gerenciais mais complexas (SEBRAE, 2021).

Entretanto, enfrentam desafios consideráveis, como dificuldades de acesso a crédito, baixa capacidade de inovação tecnológica e ausência de ferramentas de controle gerencial

estruturado. Isso compromete a qualidade da tomada de decisão e a sustentabilidade do negócio a longo prazo (IBGE, 2021). De acordo com Schiavi et al. (2024), a adoção de práticas modernas de gestão, como a controladoria aliada à transformação digital, é limitada por fatores como falta de conhecimento técnico e ausência de planejamento estratégico.

No que se refere à tributação, as EPPs podem optar por diferentes regimes, dependendo de seu faturamento e atividade econômica. O Simples Nacional é o regime mais utilizado, pois unifica tributos federais, estaduais e municipais em uma única guia de pagamento, simplificando o cumprimento das obrigações fiscais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2025). Alternativamente, empresas com margens de lucro maiores podem optar pelo Lucro Presumido ou, em casos específicos, pelo Lucro Real.

Portanto, embora enfrentem barreiras significativas, as EPPs podem se beneficiar consideravelmente da adoção progressiva da controladoria, com foco na otimização de recursos, na eficiência das operações e na melhoria da tomada de decisões estratégicas.

2.3 Funções Essenciais da Controladoria.

A controladoria possui funções que vão além da contabilidade tradicional, sendo um suporte essencial ao processo de gestão empresarial. Conforme discutido por Lunkes et al. (2013), as principais funções da controladoria se concentram no planejamento, controle, sistema de informações e elaboração de relatórios gerenciais, sendo esses elementos indispensáveis para garantir decisões mais fundamentadas no ambiente corporativo.

Uma das funções mais relevantes é o planejamento estratégico e orçamentário. Segundo Oliveira et al. (2007), essa atividade proporciona às empresas a capacidade de definir metas e projetar cenários futuros, estabelecendo assim uma base para decisões mais conscientes e sustentáveis. Em empresas industriais, por exemplo, o planejamento da produção e dos custos é essencial para controlar o uso de matéria-prima e a capacidade fabril. Já em empresas comerciais, contribui para antecipar demandas de estoque e metas de vendas.

O controle e acompanhamento dos resultados é outro ponto vital da controladoria. Para Beuren et al. (2008), essa função permite comparar o que foi planejado com o que foi efetivamente realizado, possibilitando a identificação de desvios e a proposição de medidas corretivas. Em empresas de serviços, esse controle pode se manifestar no monitoramento de custos por projeto ou cliente, auxiliando na precificação e na rentabilidade das operações.

Outro aspecto destacado na literatura é a avaliação de desempenho, feita com base em indicadores-chave, os chamados KPIs. De acordo com Santos e Cavalcante (2022), esses indicadores mensuram eficiência, produtividade e qualidade, aspectos indispensáveis em qualquer setor. Em empresas de transporte, por exemplo, a aplicação de KPIs pode envolver a análise de desempenho de motoristas, consumo de combustível e pontualidade nas entregas (NUNES e SELLITTO, 2016).

A integração das informações entre os setores da empresa é também uma função essencial da controladoria. Segundo Francisco (2015), essa integração promove a coerência estratégica entre departamentos, evita conflitos internos e assegura a uniformidade das decisões. Em uma empresa comercial, isso pode significar o alinhamento entre os setores de vendas, financeiro e logística.

Silva et al. (2021) acrescentam que, mesmo nas micro e pequenas empresas (MPEs), é possível aplicar os princípios da controladoria de maneira informal, por meio de controles de caixa, relatórios simplificados e uso de indicadores básicos. Embora simplificados, esses instrumentos já representam um grande avanço na gestão, pois ajudam os gestores a entenderem melhor o desempenho de seus negócios.

Além disso, a tecnologia tem potencializado as funções da controladoria. Rodrigues et al. (2024) destacam que softwares de gestão integrada (ERPs) e soluções de *Business Intelligence* acessíveis têm ampliado a adoção da controladoria, inclusive em empresas de menor porte. Ferramentas como a computação em nuvem, por exemplo, facilitam o acesso às informações em tempo real, aumentando a agilidade na tomada de decisões (OLIVEIRA ET AL, 2024).

Por fim, a controladoria atua também como agente educacional. Conforme enfatizado por Silva et al. (2021), ela contribui para o desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada por dados e para a profissionalização da administração, especialmente em empresas familiares, onde as decisões costumam ser baseadas em práticas empíricas e informais.

2.4 Implementação da Controladoria

A implementação da controladoria em um ambiente empresarial exige planejamento, estruturação e, sobretudo, adaptação às especificidades do negócio. Segundo Oliveira et al. (2007), a complexidade e abrangência das funções de controladoria variam conforme o porte

da empresa, o grau de diversificação de suas atividades e o nível de centralização da gestão.

Independentemente do tamanho da organização, alguns elementos básicos são necessários para a implantação da controladoria. Lunkes et al. (2013) indicam que é fundamental realizar um diagnóstico da estrutura organizacional, identificando os fluxos de informação, as áreas críticas e as demandas gerenciais. Isso permite definir quais funções da controladoria devem ser priorizadas, como controle orçamentário, avaliação de desempenho ou gestão de custos.

Outro aspecto essencial é a definição das funções e responsabilidades da área de controladoria. Conforme Borinelli (2006), essa área deve fornecer informações contábeis, econômicas, financeiras e operacionais que auxiliem a tomada de decisão dos gestores, promovendo alinhamento entre os objetivos estratégicos e os recursos da empresa. Em empresas comerciais, por exemplo, a controladoria pode atuar monitorando margens de lucro e eficiência dos canais de distribuição. Já em empresas industriais, sua atuação se concentra no controle de custos de produção e na gestão do fluxo de materiais.

A capacitação da equipe também é um fator importante. Silva et al. (2021) apontam que a presença de profissionais qualificados, com domínio de ferramentas de análise e visão sistêmica, é decisiva para o sucesso da implementação. Mesmo em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), é possível estruturar uma controladoria eficiente, desde que os profissionais estejam preparados para atuar de forma multifuncional.

A utilização de tecnologias apropriadas é outro pilar. Conforme Rodrigues et al. (2024), sistemas de gestão integrados (ERP) e *softwares* de BI facilitam a coleta e análise de dados. Essas ferramentas tornam os relatórios mais ágeis e confiáveis, permitindo decisões mais rápidas. Em empresas de serviços, por exemplo, essas tecnologias ajudam a mensurar o tempo gasto em cada atividade, apoiar a gestão de contratos e avaliar a lucratividade por cliente.

O apoio da alta administração também é indispensável para o êxito da implementação. De acordo com Francisco (2015), quando os gestores não se envolvem ou não reconhecem o valor da controladoria, ela tende a ser subutilizada ou limitada a funções técnicas, perdendo sua função estratégica. O engajamento da liderança é essencial para integrar a controladoria aos processos decisórios.

Além disso, é necessário considerar as especificidades setoriais. Em empresas de transporte, por exemplo, a controladoria pode focar na análise de desempenho logístico e controle de frota (NUNES e SELLITTO, 2016). Já em empresas do setor educacional, como apontado por (MANVAILER, 2013), as funções mais valorizadas são a avaliação de

desempenho e o planejamento tributário.

Por fim, mesmo com recursos limitados, é possível implementar práticas de controladoria que gerem valor para a organização. A adoção de controles simples, como relatórios de receitas e despesas, análise de fluxo de caixa e controle de custos operacionais, já representa um avanço na gestão, contribuindo para o crescimento sustentável do negócio.

3 METODOLOGIA

Para Santos (2004, p. 61), “o trabalho de pesquisa visando à construção do conhecimento desenvolve-se por etapas, que se constituem num método, num caminho do processo [...] que requer boas doses de trabalho intelectual e braçal”. Assim, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois busca identificar, registrar, analisar e interpretar dados obtidos sem a interferência direta do pesquisador nos resultados (BARROS; LEHFELD, 2007).

Quanto à abordagem, adotou-se o método qualitativo com apoio em dados quantitativos. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa qualitativa enfatiza as especificidades de um problema em termos de sua origem e razão de ser, estabelecendo uma relação ativa entre o mundo real e o sujeito. Ela valoriza aspectos subjetivos que não podem ser traduzidos em números, utilizando o espaço natural como fonte direta de coleta de dados e tendo o pesquisador como instrumento-chave.

Entre os procedimentos técnicos, optou-se por levantamento por meio de questionário estruturado, instrumento indicado para coleta de dados primários e amplamente utilizado em pesquisas sociais e aplicadas (LAKATOS; MARCONI, 2003). O questionário foi elaborado com base no referencial teórico sobre controladoria e composto por questões fechadas, organizadas em blocos que abordaram: perfil do respondente, características das empresas atendidas, frequência de uso de ferramentas de controladoria, principais barreiras à adoção e percepção de impacto.

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico e organizado em blocos temáticos para facilitar o entendimento dos respondentes. Após sua finalização, o instrumento foi disponibilizado em formato eletrônico e aplicado remotamente, sendo enviado aos participantes por meio de e-mail, LinkedIn e WhatsApp. O convite incluiu a explicação dos objetivos da pesquisa e o esclarecimento prévio sobre a temática. Durante o período de

aplicação, o pesquisador permaneceu disponível para sanar dúvidas e prestar esclarecimentos adicionais sempre que solicitado, garantindo maior uniformidade na compreensão das questões e qualidade das respostas obtidas.

A população-alvo da pesquisa compreendeu profissionais da contabilidade atuantes na cidade de Uberlândia (MG) que prestam serviços a micro e pequenas empresas de diferentes setores. A amostra utilizada foi não probabilística, selecionada por conveniência, composta por 34 contadores atuantes em Uberlândia (MG). Os critérios de conveniência adotados basearam-se no acesso do pesquisador à sua rede de contatos profissionais e acadêmicos, bem como na disponibilidade dos respondentes convidados por meio de e-mail, LinkedIn e WhatsApp. Essa estratégia possibilitou alcançar participantes com diferentes tempos de experiência e atuação em variados segmentos de Micro e Pequenas Empresas (MPes).

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando frequências, percentuais e médias para organizar e interpretar as informações. Já as respostas qualitativas foram examinadas com base na análise de conteúdo temática, identificando padrões e recorrências nas percepções dos respondentes (BARDIN, 2016).

Quanto às limitações, destaca-se que, por se tratar de uma amostra não probabilística, os resultados não podem ser generalizados para todo o universo de profissionais contábeis. Além disso, as respostas refletem percepções individuais, podendo estar sujeitas a vieses pessoais. Ainda, o estudo foi restrito a um recorte geográfico e temporal específico, o que pode influenciar os resultados obtidos (VENTURA, 2007).

4 ANÁLISE DE DADOS

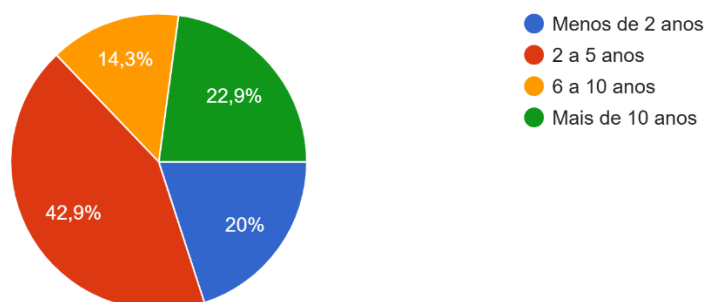
Para melhor condução do objetivo geral deste trabalho foi realizada a análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado junto a profissionais da contabilidade. Constatou a existência de importantes aspectos sobre a percepção e aplicação da Controladoria nas micro e pequenas empresas (MPes). Os resultados refletem tanto o nível de maturidade das organizações assistidas quanto os desafios enfrentados pelos contadores ao proporem práticas mais estruturadas de gestão.

Inicialmente, verificou-se que a maioria dos respondentes possui ampla experiência na área contábil, com mais de cinco anos de atuação, o que atribui consistência às respostas como demonstrado no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Tempo de Atuação

Tempo de atuação na contabilidade

35 respostas



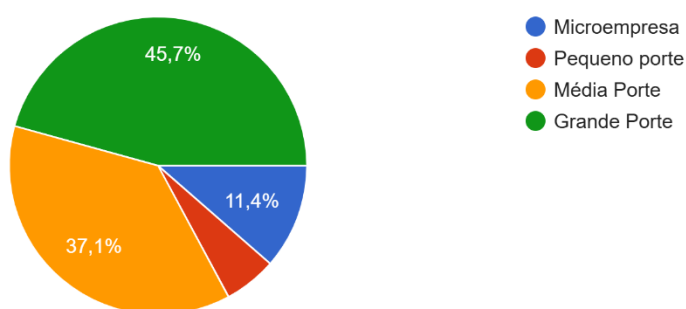
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quanto ao porte das organizações atendidas, predominam as microempresas e empresas de pequeno porte, o que está diretamente alinhado com o objetivo desta pesquisa, conforme apresentado no Gráfico 02. Observou-se também uma diversidade setorial, com ênfase nas empresas do setor de serviços, seguidas por comércio e indústria.

Gráfico 02 – Porte das Empresas

O porte das empresas que você assiste é majoritariamente

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

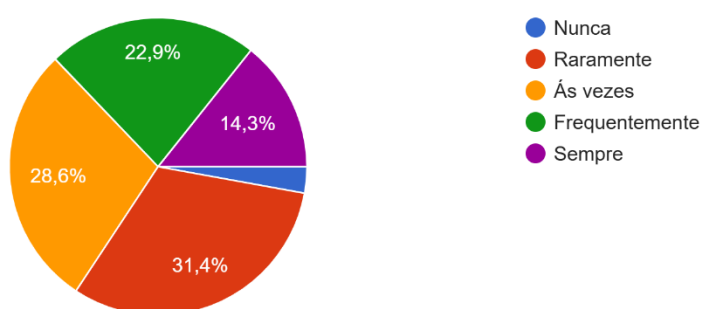
Com relação à frequência do uso de ferramentas de controladoria, conforme apresentado no Gráfico 03, foi possível identificar que, embora muitas empresas ainda não adotem essas práticas de forma sistematizada, há uma tendência crescente. A maior parte dos

contadores apontou que os instrumentos são utilizados “às vezes” ou “frequentemente”. Esse dado evidencia que, embora a adesão ainda não seja generalizada, há uma receptividade inicial. De forma complementar, observou-se que nem todos os clientes possuem relatórios financeiros gerenciais mensais, o que revela uma lacuna na prática de monitoramento contínuo do desempenho financeiro.

Gráfico 03 – Frequência de uso

Com que frequência suas empresas/clientes utilizam ferramentas de controladoria?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na avaliação do uso de ferramentas específicas de controladoria, utilizando uma escala de 1 (baixa adesão) a 5 (alta adesão), os resultados apontaram que o fluxo de caixa e o planejamento tributário são os instrumentos mais presentes no cotidiano das MPEs, apresentando predominância nas faixas 3 e 4. Por outro lado, ferramentas como relatórios de desempenho mensal, indicadores financeiros (KPIs) e controle orçamentário apresentaram adesão moderada a baixa, sinalizando que ainda há um longo caminho a ser percorrido no desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada por dados. O uso de softwares de BI ou ERP também obteve notas medianas, sugerindo limitações técnicas e financeiras que dificultam a implementação dessas soluções mais robustas.

No que tange aos principais obstáculos para a adoção da controladoria nas pequenas empresas, conforme apresentado no Gráfico 04. Os respondentes destacaram principalmente os altos custos de implementação (34,3%), a resistência à mudança (28,6%) e a falta de conhecimento dos gestores (22,9%). Esses três fatores somam 85,8% das respostas, evidenciando que as principais barreiras são de natureza estrutural e comportamental.

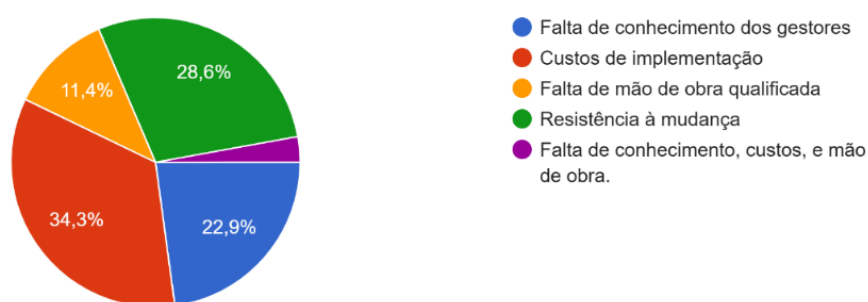
Dentre elas, o custo de implementação se sobressai como o principal desafio

enfrentado pelas pequenas empresas, o que reforça a necessidade de iniciativas voltadas à redução de custos, apoio técnico e capacitação gerencial. Nesse contexto, o papel dos contadores e das instituições de apoio empresarial é fundamental para desmistificar a controladoria e estimular sua adoção, mostrando que ela pode ser adaptada à realidade dessas organizações sem demandar investimentos elevados.

Gráfico 04 – Principais obstáculos

Qual é o principal obstáculo para adoção da controladoria em pequenas empresas?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Sobre o impacto percebido da controladoria mesmo quando aplicada de forma básica, predominou a percepção de grande impacto ou impacto moderado. Isso demonstra que mesmo práticas simples podem gerar resultados significativos na melhoria da gestão financeira e estratégica das empresas. Quanto ao retorno custo-benefício da adoção da controladoria, a maioria dos contadores considerou que as MPEs obtêm retorno moderado a alto, reforçando a viabilidade e importância dessa prática, especialmente em um ambiente empresarial marcado por grande competitividade e margens estreitas.

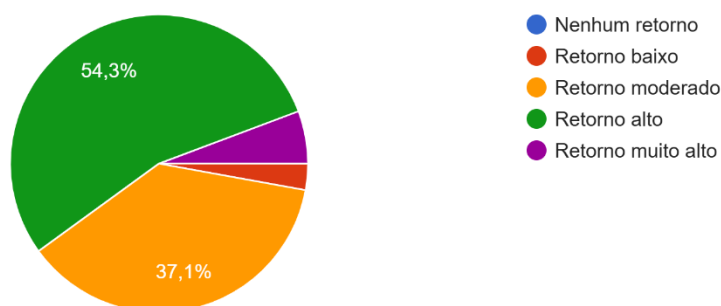
No tocante à atuação dos próprios contadores, muitos afirmaram que já recomendaram formalmente a implantação de um sistema de controladoria a seus clientes. No entanto, observaram que muitos empresários não aceitaram a proposta por falta de entendimento sobre os benefícios, ou desistiram em função dos custos envolvidos. A participação na elaboração de orçamentos específicos para a implantação de controladoria ainda não é uma realidade para todos, o que indica que esse papel estratégico do contador ainda pode ser mais explorado e fortalecido.

Por fim, ao serem questionados sobre a substituição de sistemas estruturados por ferramentas simples, como planilhas e relatórios personalizados, apresentado no Gráfico 05. A maioria dos profissionais concordou que essas soluções podem ser eficazes, desde que adaptadas à realidade e à maturidade das empresas. Essa percepção demonstra que a adoção da controladoria não depende exclusivamente de tecnologias sofisticadas, mas sim de um esforço coordenado de orientação, capacitação e construção de uma cultura organizacional voltada à gestão baseada em informações.

Gráfico 05 – Percepção de retorno

Na sua percepção, qual o grau de retorno (custo-benefício) que uma pequena empresa pode obter ao implantar práticas básicas de controladoria?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise realizada ao longo deste trabalho evidenciou a relevância da controladoria como ferramenta estratégica para a gestão de micro e pequenas empresas. A partir dos fundamentos teóricos e dos dados empíricos obtidos por meio de questionários, ficou claro que, mesmo em contextos com limitações de recursos, a controladoria pode ser aplicada de forma adaptada e eficaz, contribuindo significativamente para a melhoria da performance organizacional.

As informações coletadas demonstraram que ferramentas como fluxo de caixa, planejamento tributário e relatórios gerenciais já são utilizadas em alguma medida por MPEs, ainda que de maneira não sistematizada. No entanto, práticas mais avançadas, como indicadores de desempenho e uso de softwares especializados, ainda esbarram em barreiras culturais, técnicas e financeiras.

Apesar desses desafios, os contadores consultados apontaram benefícios concretos gerados pela adoção de práticas de controladoria, especialmente no que se refere ao controle

financeiro, à previsibilidade e ao suporte à tomada de decisões. Assim, conclui-se que a controladoria representa uma solução acessível e de alto valor estratégico para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), sendo essencial incentivar sua disseminação e capacitação entre empresários e profissionais da área contábil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como tema a relevância da controladoria no processo de gestão de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), buscando compreender de que maneira essa área pode contribuir para o fortalecimento da gestão financeira, a melhoria da tomada de decisões e a sustentabilidade organizacional. A escolha dessa temática se justifica pelo papel fundamental que as micro e pequenas empresas desempenham na economia brasileira e pelos desafios que enfrentam na adoção de práticas gerenciais estruturadas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a relevância da controladoria para empresas de pequeno porte, a partir da percepção de contadores que atuam nesse contexto, identificando os principais desafios de sua implementação e avaliando os benefícios observados sob a ótica desses profissionais. Para tanto, o estudo abordou, no referencial teórico, aspectos como as funções essenciais da controladoria — incluindo planejamento, controle e integração de informações — e a importância de ferramentas como fluxo de caixa, planejamento tributário e indicadores de desempenho. Também foram discutidos os obstáculos mais comuns à adoção dessas práticas, como limitações de recursos, falta de conhecimento técnico e resistência à mudança.

Com base nesse embasamento, a pesquisa buscou relacionar conceitos teóricos com a realidade vivenciada pelos profissionais da contabilidade que atuam junto a micro e pequenas empresas. Esse enfoque possibilitou compreender de forma mais concreta como a controladoria é percebida por esses especialistas e como pode ser adaptada às especificidades dessas organizações, gerando impactos positivos mesmo quando aplicada de maneira simplificada.

Os resultados apontam que, na visão dos contadores participantes, a controladoria desempenha um papel fundamental na construção de uma gestão mais eficiente e sustentável para micro e pequenas empresas. A partir da interação com esses profissionais, foi possível identificar não apenas o potencial de impacto positivo das ferramentas de controladoria, mas

também os principais entraves à sua adoção efetiva.

Dentre os desafios destacados, sobressaem a falta de preparo dos gestores, os custos de implantação e a carência de cultura gerencial voltada ao uso de informações estratégicas. Apesar disso, os contadores indicaram que práticas básicas de controladoria já contribuem de forma significativa para a organização dos processos financeiros e administrativos nas MPEs.

Outro ponto relevante refere-se ao papel do contador enquanto agente transformador, uma vez que sua atuação vai além do cumprimento de obrigações fiscais, estendendo-se à orientação e ao apoio na construção de uma gestão mais profissionalizada. Dessa forma, as considerações finais reforçam que a disseminação da controladoria entre as pequenas empresas deve ser incentivada por meio de ações educacionais, consultorias acessíveis e fortalecimento da contabilidade gerencial.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que aprofundem a análise sobre as estratégias viáveis de implementação da controladoria em micro e pequenas empresas, considerando diferentes setores de atuação e contextos regionais. Além disso, seria relevante investigar a efetividade de programas de capacitação gerencial e contábil voltados a empreendedores, bem como o papel das tecnologias acessíveis no processo de adoção da controladoria. Estudos comparativos entre empresas que utilizam ferramentas de controladoria e aquelas que não as aplicam também podem oferecer dados empíricos valiosos sobre os benefícios práticos dessa abordagem na melhoria da performance empresarial.

Por fim, a pesquisa evidencia que, segundo a percepção dos contadores analisados, a adoção da controladoria em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) não deve ser vista apenas como uma ferramenta técnica, mas como um processo cultural e estratégico que demanda engajamento dos gestores e integração com todos os setores da organização. Investir na capacitação contínua da equipe, na adoção gradual de ferramentas de gestão e no fortalecimento de uma mentalidade voltada para o uso de informações como suporte à tomada de decisões são passos fundamentais para que essas empresas alcancem maior competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. A. *Controladoria: um enfoque da gestão econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. 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.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEUREN, I. M.; FISCH, S.; SOUZA, R. C. de. *Controladoria: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORINELLI, M. L. *Controle gerencial: uma abordagem da controladoria*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, A. P.; SILVA, M. T. O papel da controladoria no apoio à decisão gerencial. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2021.
- COSTA, I. L. S.; LUCENA, W. G. L. Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 23, n. 3, p. 1–16, jul./set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v.23i3.4112>. Acesso em: 7 maio 2025.
- FRANCISCO, J. E. *Controladoria: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FRANCISCO, V. P. *Planejamento e controladoria financeira*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GONÇALVES, R. Orçamento empresarial e Rolling Forecast: práticas em ambientes dinâmicos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2020, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2020.

IBGE. *Estatísticas de empresas 2021*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: abr. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MANVAILER, C. *Estudo das práticas de controladoria em instituições privadas de ensino superior: uma análise no Centro-Oeste brasileiro*. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013.

MENDES, P. R. *Controladoria e sistemas de informação gerencial*. Curitiba: UTFPR, 2018.

NASCIMENTO, A. F.; SOUZA, D. L. Impactos da inteligência artificial na controladoria. *Canaa Controladoria*, 2022.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas, 2007.

NOHARA, I. P.; GABARDO, E. Superinteligência e os desafios reais e fictícios de regulação em tempos de inteligência artificial. *Sequência*, Florianópolis, v. 45, n. 97, p. 1–14, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2024.e99699>. Acesso em: 7 maio 2025.

NUNES, A. A. B.; SELLITTO, M. A. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 17, n. 1, p. 135–164, jan./fev. 2016.

OLIVEIRA, L. M.; JUNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. R.; SANTOS, V. P.; MARTINS, G. F. Aplicações de TI na controladoria: benefícios e desafios para MPes. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 32, n. 2, p. 88–102, 2024.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. *Simples Nacional*. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/simples-nacional>. Acesso em: abr. 2025.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. *Lucro Real, Lucro Presumido e Lucro Arbitrado*. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/impostos-e-contribuicoes>. Acesso em: abr. 2025.

RODRIGUES, A. C.; LIMA, T. F.; SILVA, H. T. Ferramentas tecnológicas e a controladoria em pequenas empresas: estudo sobre BI e ERPs simplificados. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 29, n. 1, p. 44–61, 2024.

RODRIGUES, C. C.; MENDES, F. A. Controladoria como ferramenta de suporte à gestão. *Semana Acadêmica*, 2017.

SANTOS, A. F.; CAVALCANTE, J. C. Indicadores de desempenho e sua aplicação prática em empresas de serviços. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 14, n. 1, p. 55–73, 2022.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, F. *Controladoria*. Clube de Autores, 2012.

SEBRAE. *Abertura de micro e pequenas empresas tem alta de 6,6% em 2023*. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br>. Acesso em: abr. 2025.

SEBRAE. *Pequenos negócios em números*. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: abr. 2025.

SILVA, J. R.; ALMEIDA, P. F. *Controladoria: instrumentos e práticas para a gestão eficaz*. Resende: AEDB – SEGeT, 2013.

SILVA, M. C.; ANDRADE, F. L.; REZENDE, T. S. Controladoria em micro e pequenas empresas: práticas e desafios. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 50, n. 2, p. 39–58, 2021.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383–386, set./out. 2007.

YOSHITAKE, M. *Funções do controller: conceitos e aplicações de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1982.