



A Controladoria como Ferramenta de Gestão para Pequenas e Médias Empresas

Janesleia dos Santos¹; Maria Eirilúcia Cruz Macêdo²

Resumo: O estudo traz uma abordagem sobre a controladoria como ferramenta de gestão para pequenas e médias empresas, buscando explorar os conhecimentos acerca da controladoria sobre seus objetivos, funções e atuação dentro da empresa e como pode auxiliar a gestão para a tomada de decisões. Apresentando também como ferramenta de estratégia competitiva trabalhando juntamente com os sistemas de informação que dá suporte de controle e integração dos processos de negócios e funções organizacionais, para fornecer informações sobre tendências de mercado que com esses dados poderá trazer uma boa posição no mercado e em longo prazo. A metodologia aplicada é de estudo exploratória com base em pesquisas bibliográficas com características descritivas e abordagem qualitativa. Através do estudo realizado foi constatada a importância da controladoria tanto nos processos produtivos como administrativos agregando maior valor a empresa.

Palavras chaves: controladoria; gestão; estratégias competitivas; informações

Controllershship as a Management Tool for Small and Medium Enterprises

Abstract: The study brings an approach to control as a management tool for small and medium-sized companies, seeking to explore the knowledge about control over their objectives, functions and performance within the company and how it can help management to make decisions. Also acting as a competitive strategy tool working together with information systems that support the control and integration of business processes and organizational functions, to provide information on market trends that with this data can bring a good position in the market and long term. The applied methodology is an exploratory study based on bibliographical researches with descriptive characteristics and qualitative approach. Through the study carried out, it was verified the importance of controlling in both the productive and administrative processes, adding greater value to the company.

Keywords: controller; management; competitive strategies; information

Introdução

Com a evolução do mundo dos negócios, os processos que antes eram de fácil de padronização passa a ter maior complexidade diante do mercado que se modifica constantemente levando em consideração a presença da tecnologia que está cada vez mais liga-

¹ Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Unileão. janesleiasantos@yahoo.com

² Especialista em Docência do Ensino Superior. erilucia@leaosampaio.edu.br

da aos processos produtivos e administrativos.

Diante deste cenário, a controlaria desempenha o papel de planejar e traçar técnicas de controles que possa analisar as atividades, e gera informações necessárias para a tomada de decisões da gestão da entidade em tempo hábil.

Desta maneira, abordara a controladoria como ferramenta de gestão para as pequenas e medias empresas, apresentando o conceito de controladoria, seus objetivos, funções e o papel da do *controller* na entidade.

Ira apresentar também a evolução dos sistemas de informação como ferramenta de controle, aplicação de controle interno e gerencial e a controladoria nas pequenas e medias empresas.

Portanto o presente estudo tem como objetivo geral demonstrar a controladoria como ferramenta de gestão para as pequenas e medias empresas e objetivos específicos descrever os aspectos e atuação da controladoria; analisar a gestão nas pequenas e medias empresas; a importância da controladoria na gestão.

Controladoria

Segundo Schmidt e Santos (2009) a controladoria surge a partir da evolução social que trouxe a revolução industrial começando a modernizar seus processos de produção e suas complexidades, logo se fazendo necessário um maior controle.

Oliveira e Perez (2015) ressalva que a controladoria é a área responsável por projeção, elaboração, implementação e manutenção das informações, que serão utilizadas por a organização, consideradas como a evolução da contabilidade.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na teoria da contabilidade e numa visão multidisciplinar, e responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas (CARTELLI,2001, p.344).

Gonçalves e Riccio (2009), abordam a controladoria como alcance da gestão econômica. Estabelecendo políticas, princípios e conceitos da gestão econômica para potencializar os resultados.

Para Pitiá (2011), a importância do sistema de controle modificou o conceito de controladoria passando de tradicional controle de produção para geração de informações da gestão como estratégia de negócio.

Entende-se que a controladoria surge com a necessidade de se manter no mercado de alta concorrência e otimizar os processos, com controles dos planejamentos para apoiar as tomadas de decisões.

Objetivo da Controladoria

Para Santos, et al (2007) o objetivo é traçar planejamentos e controlar para que a gestão da empresa possa criar uma boa posição do mercado e em longo prazo através do desenvolvimento seus processos operacionais e administrativos.

De acordo com Garcia o objetivo da controladoria é a realização de técnicas para fornecer informações precisas que auxiliem a atingir as metas estabelecidas pela administração para dar continuidade as atividades operacionais da forma estabelecida.

Segundo Nascimento e Reginato (2015) devem gerar a eficiência para que as informações fornecidas sejam úteis e exatas para as tomadas de decisões. E para isso deve conhecer a administração de forma aprofundada.

Figueiredo e Caggiano (2017), ressalva que deve estabelecer padrões no planejamento para fornecer base para o sistema de contabilidade com claras informações sobre todos os níveis estabelecidos a responsabilidade.

De acordo com Frezatti, Welington, Nascimento e Junqueira (2011), devem cuidar do acompanhamento e verificação se as atividades estão ocorrendo como previsto e dentro do prazo estabelecido.

Percebe-se que controladoria tem como principal objetivo auxiliar a gestão nos procedimentos da entidade para que ocorra como planejado e trazer informações para novos projetos.

Funções da Controladoria

De acordo com Nascimento e Reginato (2015) a função da controladoria é de apoio a gestão nas tomadas de decisões com sistema de informações de controle de operacional

analisando as decisões tomadas dos processos passados e projetando para as do futuro. Oliveira (2015), ressalva que a controladoria deve assessorar a empresa em alternativas econômicas para facilitar os processos que nortear a gestão a manter a eficácia.

Para Schmidt, Santos e Martins (2014) a evolução dos processos com o sistema de computação trouxe maiores funções para a controladoria que ficam responsáveis por a geração de informações que vai da produção até a administração da empresa.

Segundo Pitiá (2011), a controladoria é um órgão administrativo responsável por elabora e relatar informações ocorridas na entidade e suas principais funções são:

- Elaboração e manutenção do plano integrado para o exercício do controle: Estabelecer quais serão os planos de controles para atender a demanda dos serviços e analisar de estão acontecendo como projetados.
- Medição do desempenho organizacional com base nos planos e padrões estabelecidos: Avaliar se o que foi proposta está sendo colocado em prática e se estão trazendo benefícios.
- Relato e interpretação dos resultados encontrados: Elaborar relatórios para a gestão sobre o que foi encontrado na aplicação dos controles.
- Procedimentos que conduzam ao atendimento das políticas e dos objetivos do negócio: Implantar métodos que possam fazer o que os objetivos sejam alcançados.
- Estabelecimento de controles internos com a finalidade de proteção dos ativos da entidade: Realizar controles para garantir a proteção dos bens.

Logo, a controladoria desenvolve várias funções em acordo com as necessidades da empresa e seu porte, podendo atuar na produção, financeiro, contábil entre outros. Para que sempre sejam geradas informações úteis em tempo hábil.

Controller

De acordo com Monteiro, et al (2015) o *controller* é profissional que desenvolve a controladoria dentro da entidade com a função de elabora relatórios a fim de trazer informações gerenciais, financeira e econômica para garantida que seja informações fidedignas a real situação da entidade.

Segundo Morante e Jorge (2008), o *controller* é o profissional deve ter o amplo entendimento financeiro, boa relação com os colaboradores e uma grande experiência do ramo,

por se trata de uma função que pode atuar em todas as áreas da empresa para ter as informações necessárias que devem ser produzidas.

“É importante destacar que o *controller* não faz controle, no entanto, tem a responsabilidade de estabelecer sistemáticas de controle que auxiliarão os responsáveis pelas demais áreas a avaliarem o desempenho de suas atividades.” (PITIÁ, 2011, p. 16)

Portando, o *controller* é o profissional que atua como responsável em analisar e aplicar métodos que evidencie o controle das operações realizadas.

Papel do *Controller* nas Organizações

Segundo Schmidt e Santos (2009) o papel do *controller* está dentro do processo de decisão. É responsável por conduzir meios de avaliação dos planos traçados por meios de controles eficientes.

Para Monteiro, et al (2015) a sua função elaborar informações acerca de taxas, investimentos, resgates, despesas, custos, empréstimos, riscos e mais outras informações que a empresa precise.

De acordo com Oliveira (2015) com *controller* tornou-se multifuncional, uma vez que os processos produtivos passam por mudanças de formas rápidas e esse profissional precisa acompanhar esse ritmo.

Ainda para Oliveira (2015) o *controller* ter a capacidade de desenvolver todos os trabalhos necessários é preciso ter os seguintes conhecimentos:

- Contabilidade e finanças: Para analisar os documentos tributários e situação financeira da empresa
- Sistemas de Informações Gerenciais: Para fornecer informações úteis a gestão nas tomadas de decisões.
- Tecnologia de informação: Para utilizar métodos mais eficientes.
- Aspectos legais de negócios e visão empresarial: Para análise das normas legais
- Métodos quantitativos: Para implantar sistema que trazem informações de qualidade.
- Processos informatizados da produção de bens e serviços: Para o conhecimento de todos os processos realizados na empresa se então sendo cumpridas da maneira desejada.

Percebe-se que são vários os papéis do *controller*, os seus trabalhos visam o fornecimento de relatórios que assessoram a gestão dos procedimentos a serem tomados e relatar o que foi planejado quando aplicado na prática.

Sistema de Informação

Floriani (2001) ressalta que a informação é o conjunto de dados sobre um campo que traz conhecimentos para os usuários e é importante da qualidade delas informadas para serem utilizadas de formas adequadas.

Já para, Rezente e Abreu (2014) informação como um dado trabalhado que agrega valores úteis para quem usa as informações e são disponibilizadas por vários meios de comunicação em grandes volumes.

Um sistema é um modo predeterminado de se realizar uma atividade ou um conjunto de atividades. O sistema usado pelos gerentes para controlar as atividades de uma organização é chamado sistema de controle gerencial. O controle gerencial é o processo pelo qual os gerentes influenciam outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização. (ANTHONY E GOVINDARJAN, 2008, p.30)

O sistema utiliza os dados para a geração de informações que auxiliem em uma determinada tarefa como gera relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.

Segundo Molinaro (2010), o sistema no campo da organização atua como um grande sistema que compartilha com outros sistemas externos e com subsistemas que trazem as informações que se interligam.

Diante dos conceitos apresentados, o sistema de informação é a coleta de dados, armazenamento, distribuição de informações para atender a uma necessidade. No campo dos negócios o sistema de informação é uma ferramenta de controle sobre os processos de empresa, estratégias competitivas e entre outras finalidades.

Evolução do Sistema de Informações e seu Papel Estratégico para Controladoria

Com a globalização do século XXI, é difícil falar de negócios sem citar a tecnologia como integrante importante para se manter no mercado.

Para Molinaro (2010), a necessidade de agilidade em tempo hábil acaba em desacordo com a gestão tradicional e passa a ter que implantar métodos mais modernos que correspondam

com as exigências do mercado. E a tecnologia vem para auxiliar essas informações como sistema de apoio.

Segundo Audy (2011), o sistema de informação (SI) atua para atender essa evolução da organização, fornecendo novas informações necessárias para agregar mais valores e desenvolvimentos.

Ainda para Audy (2011), o objetivo do SI é obter informações necessárias para atuar em um ambiente. Para o alcance do objetivo tem três metas fundamentais, que devem ser seguidas, são elas:

- Suporte a estratégias competitivas e obtenção de vantagens competitivas: Utilizar os sistemas para obter artifícios frente aos seus concorrentes.
- Suporte ao processo decisório dos diversos níveis organizacionais: Fornecer informações para o auxílio de tomadas das melhores decisões.
- Suporte ao controle e integração dos processos de negócio e funções organizacionais: SI atua para controlar os processos dentro da empresa de acordo com protocolos estabelecidos.

FIGURA 1: Objetivos do sistema de informação



FONTE: AUDY (2011)

De acordo com Graeml (2003), a Eficácia da empresa aumenta quando percebem que o sistema de informação pode ajudar dos processos operacionais e ajudando a comunicação dos colaboradores para a produção de qualidade.

Deste modo, a evolução dos negócios esta inteiramente ligada com o uso do SI para que os empreendimentos possam oferecer bens e serviços de acordo com os altos padrões exigidos por os consumidores que se modernizam constantemente.

Controle Interno

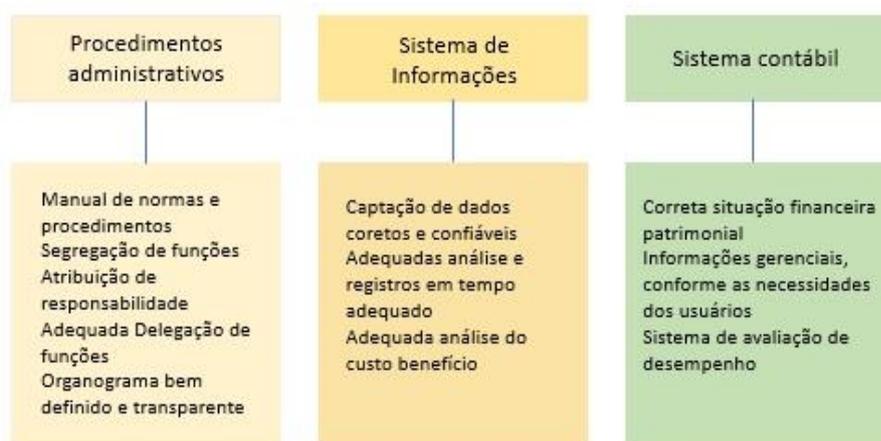
Com a expansão das corporações para mercados maiores nasce a necessidade de implementar controles internos para garantir que os processos sigam com os padrões estabelecidos pela empresa.

Nascimento e Reginato (2013) ressalvam a controle interno como ferramenta de apoio a controladoria para a manutenção da governança e princípios básicos da ética e transparência dos processos interno da entidade.

A coordenação dos controles internos tem como função a normatização em relação aos fluxos dos processos, a criação de rotinas administrativas, orientações e treinamentos internos, assessoria e consultoria, o apoio institucional ao controle externo e a melhoria continua como garantia de cumprimento dos padrões de controle previamente estabelecidos em leis e regulamentos. (SILVA, 2013, p. 12)

Para, Oliveira, Perez e Silva (2015) o controle interno pode ser classificado com três dimensões que são: a) Controle de sistema contábil e de informação: para identificar erros dos registos contábeis, ocorridos devido o grande volume de transações; b) Controles organizacionais: para implementar métodos de controles nas atividades diárias da empresa e, c) Controles dos procedimentos e do fluxo de documentação: conferencia dos documentos se estão de acordo com o estabelecido pela administração e seus processos de armazenamento.

FIGURA 2: Classificação e principais funções:



FONTE: OLIVEIRA, PEREZ E SILVA (2015)

Portanto, o controle interno atua para análise da gestão sobre os padrões e protocolos a serem seguidos na entidade em acordo com o que cada departamento, desse modo, garantido a qualidade dos processos.

Controle Gerencial

Marion (2017), conceitua o controle gerencial como um sistema de informação que tem o objetivo de fornecer informações econômicas, financeiras, patrimonial, física e outras informações operacionais também podendo atuar como um controle interno.

Já para Atrill e McLaney (2014), é a coleta e análise de informações financeiras para conduzi-las a gestão administrativa. É importante que as informações sejam confiáveis e claras para quem for utilizá-las.

Segundo com Frezatti, Welington, Nascimento e Junqueira (2011), o controle gerencial é geralmente, atribuída aos profissionais ligados à contabilidade e ou ao financeiro. No Brasil aproximadamente 70% das empresas atribui o controle ao diretor financeiro.

Percebe-se que o controle gerencial é um tipo de controle muito utilizado como controle interno, onde atribui a um colaborador que atua na gestão a responsabilidade de *controller*.

Gestão para Pequenas e Médias Empresas

Em dados apresentados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017) mostra que no estado de São Paulo onde gira a maior número de pequenas empresas a cada cinco empresas uma fecha em menos de dois anos. E um dos motivos para essa falência é a má gestão dos negócios.

Para, Nascimento e Reginato (2015), as empresas mais jovens têm dificuldade em entender os fatores que podem interferir nos seus negócios, como resultado, acaba não conseguindo implementar correção em tempo hábil e chegando muitas vezes até a encerrar suas atividades.

Segundo, Silva e Marion (2013) a rápida mudança dos negócios aumentou a concorrência e acabam tendo que levar as pequenas empresas a buscar novos modelos de gestão para garantir a sua sobrevivência. Independente do porte faz-se necessário traçar objetivos a

seguir, esse modelo é de maior observância das entidades de maiores porte, entretanto os pequenos e médios portes ainda é uma tarefa um tanto difícil.

Ferronato (2015) ressalva que as pequenas empresas precisam estar atentas a novas tecnologias e inovações de gestão. Uma vez que, são oportunidades de novas formas de produtividades e atrações no mercado.

O desejo de muitos empreendedores é crescer seus negócios, para conseqüentemente aumentar o seu lucro e o desenvolvimento, para isso é necessário ter uma gestão de qualidade que possa ter contribua para o alcance desse desejo.

As organizações, em um cenário de negócios, são criadas sob a perspectiva de obtenção de resultados econômicos que satisfaçam as expectativas de seus proprietários. Nessa direção, é natural supor que seus objetivos sejam pautados na busca da eficácia, de forma a conduzirem ao desenvolvimento e à prosperidade. (NACIMENTO, REGINATO, 2015, P.144)

Antunes, Klippel e Seidel (2013), expõe que o tempo tem uma grande importância da gestão, uma vez que, precisa manter o nível de qualidade e o controle de custo mediante o prazo de entrega do bem ou serviço ao cliente.

Logo, para que possa atender todas essas exigências do mercado, mantendo a qualidade é necessário que seja implantado uma gestão que supra essa demanda, buscando também o equilíbrio dos custos gerados.

Controle nas Pequenas Médias Empresas

Para Shimidt, Santos e Martins (2014), a controladoria poderá atuar na eficácia da gestão direcionando ao cumprimento de sua real missão através de planejamento, execução e manutenção dos processos.

Segundo Silva e Marion (2013), a contabilidade pode ser uma ferramenta de controle de fácil acesso para as das empresas de pequeno porte com o auxílio de informações econômicas financeiras para tomada de decisões. No cenário atual as empresas que usam a contabilidade na gestão são entidades com futuros promissores.

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 2015, p.3).

De acordo com Ferronato (2015), os sócios proprietários nas menores empresas têm ligação direta com os departamentos, logo o controle pode ser elaborado por o mesmo, junto a consultorias do contador que irá apresentar informações e sugerir caminhos a seguir para atender as necessidades de controle.

Portanto, o controle é adequado a cada empresa em acordo com suas necessidades é também uma ferramenta de planejamento, análise de custos e operacional que irá poder atuar como ferramenta inovadora das pequenas e medias empresas e com o auxílio do contador que pode apoiar na tomada das melhores decisões.

Metodologia

Conforme Marconi e Lakatos (2017) a bibliografia é produzida a partir de fontes disponíveis, como artigos científicos, livros, dissertações entre outros documentos. Com verificação de várias fontes.

Portanto, o presente trabalho partiu de um estudo exploratório baseado em revisão bibliográfica, através de exploração de dados publicados em livros, artigos, revista científica e estudos afins para obtenção de informações acerca.

A pesquisa apresenta características descritivas, uma vez, que procurou investigar a controladoria na gestão das pequenas e medias empresas, tendo em vista que, segundo Gil (2008) a pesquisa é um procedimento técnico para desenvolver a metodologia científica. Com o objetivo de descobrir novas respostas para problemáticas abordadas.

Tem uma abordagem qualitativa, buscando apropriar as informações geradas pela a controladoria para avaliação formativa. Apurando estudos realizados por especialistas da área como Marion, Padovezes, Figueiredo e Caggiano e entre outros autores.

Considerações Finais

O artigo vem mostrar que a controladoria surge na necessidade das multinacionais em controlar os processos após a revolução industrial e vai passando por mudanças ao longo do tempo e da globalização e se tornando uma ferramenta de apoio a tomadas de decisões.

A controladoria tem como objetivo traçar planos de controle para a boa atuação da empresa a longo prazo e também funcionar como aparato para estratégias competitivas, através

de medição de desempenho, elaboração de relatórios e manutenção dos processos de atividade das entidades.

O profissional *controller* aplica controles internos afim de obtenção das informações para gerar os relatórios, esse profissional deve ter um vasto conhecimento de todos os procedimentos da organização e para que possa estabelecer planejamentos que supra as necessidades dos usuários da informação em tempo hábil.

O controle como ferramenta de estratégia competitiva pode estabelecer informações como apuração de custos, tabela de preços dos fornecedores entre outros conhecimentos que podem dar vantagem frente aos seus concorrentes de mercado.

A tecnologia se tornou um mecanismo necessário para atender as exigências do mercado, através de atualizações sobre o mundo dos negócios. Na controladoria a ferramenta de sistema de informações funciona como um aliado para que a obtenção de informações de forma mais rápida e segura.

A gestão das pequenas e medias empresas precisam ter conhecimento sobre o funcionamento das atividades para que possam tomar as decisões mais coerentes para a empresa e a controladoria atua como suporte de assistência para ciências dessas informações.

Neste contexto, a controladoria mediante controles internos e o auxílio dos sistemas de informações é uma ferramenta tanto nas operações como de estratégias competitiva para as pequenas e medias empresas se destacarem no mercado de atuação.

Referências

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. AMGH, 01/2008. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 01 de novembro de 2018.

ANTUNES, Junico, KLIPPEL, Altair Flamarion, SEIDEL, André, KLIPPEL, Marcelo. **Uma Revolução na Produtividade**. Bookman, 01/2013. [Minha biblioteca] Data Acesso em: 29 de outubro de 2018.

ATRILL, Peter, MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão** - 1ª edição. Saraiva, 05/2014. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 01 de novembro de 2018.

AUDY, Jorge Nicolas, ANDRADE, Gilberto de, CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Bookman, 04/2011. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

_____, Jorge Nicolas, BRODBECK, Freitag. **Sistemas de Informação**. Bookman, 04/2011. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: Sobrevivência e Sustentabilidade**, 2ª edição. Atlas, 03/2015. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 01 de novembro de 2018.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria** - Teoria e Prática, 5ª edição. Atlas, 01/2017. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 26 de outubro de 2018.

FLORIANI, Arlete Regina. Controladoria como geradora de informações para subsidiar decisões administrativas, **Revista de negócios**. Universidade de Blumenau, Santa Catarina, 2001.Disponível em: < <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/554/507>>. Data Acesso em: 28 de outubro de 2018.

FREZATTI, Fábio, ROCHA, Welington, NASCIMENTO, Artur do, JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. Atlas, 12/2011. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**, 1ª edição . Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos . **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6ª edição. Atlas, 07/2008. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 06 de novembro de 2018.

GONÇALVES, Rosana C. Grillo, RICCIO, Edson Luiz. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. Atlas, 08/2009. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 28 de outubro de 2018.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**, 2ª edição. Atlas, 04/2003. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**, 8ª edição. Atlas, 05/2017. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 06 de novembro de 2018.

MARION, José Carlos . **Contabilidade Empresarial: Texto**, 17ª edição. Atlas, 04/2015. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 01 de novembro de 2018

_____, José Carlos. **Introdução à contabilidade gerencial**, 3rd edição. Editora Saraiva, 2017. [Minha Biblioteca].Data Acesso em:01 de novembro de 2018

MOLINARO, Carneiro Ramos. Gestão de Tecnologia da Informação - **Governança de TI: Arquitetura e Alinhamento entre Sistemas de Informação e o Negócio**. LTC, 11/2010. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

MONTEIRO, Edite Luiza Mancio ; TAGAMI, Marina Yuko; COSTA, Paula Cristina; GOMES Anderson; LAMEU Maria Aparecida; LIMA Igor Gabriel. A controladoria e o controller no processo de gestão organizacional, **Revista eletrônica, gestão em foco** União das instituições de serviços, ensino e pesquisa, 2015.Disponível em: < http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/controladoria_e_controller.pdf>. Data Acesso em: 29 de outubro de 2018.

MORANTE, Antonio Salvador, JORGE, Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. Atlas, 06/2008. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 31 de outubro de 2018.

NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**, 3ª edição. Atlas, 03/2013. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 31 de outubro de 2018.

_____. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**, 2ª edição. Atlas, 06/2015. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

OLIVEIRA, Luís de, PEREZ Jr., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria Estratégica** - Textos e Casos Práticos com Solução, 11ª Edição. Atlas, 11/2015. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 26 de outubro de 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luíso. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**, 7ª edição. Atlas, 11/2014. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 27 de outubro de 2018.

PITIÁ, Maria Graça. **Controladoria na gestão** - 1ª edição. Saraiva, 06/2011. [Minha Biblioteca]. Data Acesso em: 26 de outubro de 2018.

REZENDE, denis Alcides, ABREU, Aline França de . **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**, 9ª edição. Atlas, 01/2014. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 30 de outubro de 2018.

SANTOS Sandra Maria dos, SOARES Francisco de Assis, LIMA Carlos Alberto Correia Lima Junior, TENÓRIO José Nelson Barbosa. **A controladoria como ferramenta de apoio as estratégias competitivas**: estudo de caso numa empresa de telefonia móvel Universidade de Blumenau, Santa Catarina, 2007.Disponível em: < <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/636/562>>. Data Acesso em: 28 de outubro de 2018.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José dos, MARTINS, Marco Antônio dos Santos . **Manual de Controladoria**. Atlas, 09/2014. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 31 de outubro de 2018.

_____, Paulo, SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria** (V.17). Atlas, 02/2009. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 27 de outubro de 2018.

SEBRAE- **serviço de apoio a micros e pequenas empresas**; unidade de São Paulo; Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros.12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Data de Acesso: 29 de outubro de 2018

SILVA, Antonio Carlos Da, MARION, José Carlos . **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. Atlas, 10/2013. [Minha Biblioteca].Data Acesso em: 31 de outubro de 2018.

SILVA, Elderson Ferreira Da. **Controladoria na administração pública**: manual prático para implantação . Atlas, 09/2013. [Minha biblioteca]Data Acesso em: 29 de outubro de 2018.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SANTOS, Janesleia dos; MACÊDO, Maria Eirilúcia Cruz. A Controladoria como Ferramenta de Gestão para Pequenas e Médias Empresas. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.43, p. 212-225. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 22/11/2018;

Aceito: 23/11/2018