

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

The Role of the Controllershship in Managerial Decision-Making in Small Businesses

Ana Luiza Melo dos Santos¹

Graduanda em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA - GO.

Artur Ribeiro de Assunção

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

¹ Ana Luiza Melo dos Santos- Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pelo Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: analuizasantos0802@gmail.com

² Artur Ribeiro de Assunção – Professor do curso de Ciências Contábeis pelo Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA)– Brasil - Email: arturassuncao@outlook.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a contribuição da controladoria no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. A pesquisa utiliza abordagem qualitativa, por meio de revisão bibliográfica baseada em livros, artigos científicos e relatórios de pesquisas institucionais. Os resultados evidenciam que a controladoria contribui para a melhoria da tomada de decisão ao organizar informações, reduzir incertezas e auxiliar o gestor no acompanhamento dos resultados e na definição de estratégias. As ferramentas analisadas, como gestão de custos, planejamento empresarial, indicadores de desempenho e análise de cenários, mostraram-se indispensáveis para ampliar a capacidade analítica dos gestores e alinhar o planejamento à realidade das empresas.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de decisão. Micro e pequenas empresas. Gestão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of management accounting to the decision-making process in micro and small businesses. The research uses a qualitative approach through a literature review based on books, scientific articles, and institutional research reports. The results show that management accounting contributes to improving decision-making by organizing information, reducing uncertainties, and assisting the manager in monitoring results and defining strategies. The tools analyzed, such as cost management, business planning, performance indicators, and scenario analysis, proved to be indispensable for expanding managers' analytical capacity and aligning planning with the reality of the companies.

Key words: Controllershship. Decision making. Micro and small businesses. Management.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas representam grande parte dos empreendimentos do Brasil, tendo um papel essencial no desenvolvimento econômico. Segundo dados do Sebrae (2025), os pequenos negócios correspondem a 97% das empresas do país e são responsáveis por cerca de 26,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Apesar da sua importância, muitas dessas empresas apresentam dificuldades na gestão dos seus recursos, como falta de planejamento e de controles estruturados, impactando diretamente na sua lucratividade. Segundo Cunha Jr. (2009, apud SÁ; AMORIM, 2017), o modelo como as micro e pequenas empresas estruturam seus processos de controle e gestão, impacta diretamente seu desempenho, podendo determinar o sucesso ou o fracasso dos negócios.

Nesse cenário, a controladoria desempenha o papel de reunir e integrar todas as informações referentes às operações da organização, oferecendo apoio estratégico aos

gestores e promovendo o aperfeiçoamento constante dos processos e dos mecanismos de controle interno (Fernandes; Galvão, 2016).

Contudo, a implementação da controladoria nos pequenos negócios ainda enfrenta dificuldades. Muitos administradores a consideram como um custo elevado e sem utilidade, o que resulta em resistência à sua aplicação. Tal entendimento, necessita ser transformado, já que setor oferece suporte estratégico à gestão, favorecendo a capacidade competitiva das organizações (Silva 2024).

Diante desse cenário, torna-se necessário evidenciar, de forma prática, como a controladoria pode contribuir para a tomada de decisão gerencial, possibilitando a maior eficiência dos recursos e melhoria do desempenho financeiro?

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a contribuição da controladoria no processo de tomada de decisão em pequenas empresas. De forma específica, busca-se descrever o conceito de controladoria e suas principais ferramentas aplicáveis ao contexto das pequenas empresas, identificar os desafios enfrentados por essas organizações no processo de tomada de decisão gerencial e avaliar a contribuição da controladoria como suporte estratégico à gestão.

Este trabalho busca oferecer contribuições tanto para o campo acadêmico quanto para a prática das pequenas empresas, ao evidenciar de maneira objetiva o papel da controladoria no processo de tomada de decisão. Ao longo da pesquisa, pretende-se demonstrar como esse instrumento pode ser inserido à realidade desses negócios, mesmo diante de restrições de recursos e estrutura organizacional. Assim, espera-se que os resultados auxiliem gestores na compreensão e utilização de mecanismos de controle, promovendo escolhas mais seguras e favorecendo a melhoria do desempenho empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito da controladoria

A controladoria é uma área da contabilidade que surgiu para melhorar o planejamento empresarial, através de fornecimento de dados e indicadores. Ela contribui de forma significativa na continuidade das organizações ao disponibilizar informações que permitem

avaliar e controlar o desempenho das áreas diversas da empresa, oferecendo suporte aos gestores no processo decisório (Lourensi; Beuren, 2011).

Segundo Almeida Prado Advogados (2021), a controladoria pode ainda ser compreendida como uma evolução da ciência contábil, resultante da integração entre diferentes áreas do conhecimento, como administração, finanças, economia e estatística. Essa característica multidisciplinar amplia seu campo de atuação, tornando-a essencial não apenas para o controle das informações contábeis, mas também para o apoio estratégico e gerencial nas organizações.

Nessa perspectiva, Sampaio e Meller-da-Silva (2020) destacam que a controladoria deve ser compreendida sob uma perspectiva holística, atuando na administração, na decisão, no controle e na disseminação de informações que abarcam desde os aspectos principais até os secundários da gestão, dentro de toda a cadeia de valor. Essa perspectiva reforça a importância da controladoria, pois evidencia seu caráter abrangente e multidimensional, permitindo que ela forneça suporte efetivo à gestão e contribua para o fortalecimento da competitividade das empresas, especialmente das pequenas.

Ainda nesse sentido, Coura e Bermudo (2018) mencionam a existência de dois pilares fundamentais que deva ser considerado para garantir a sua eficácia nos negócios, sendo eles: o estabelecimento de mecanismos que alinhem as ações da empresa à sua estratégia e a adoção de uma governança corporativa adequada.

Amaral, Marcelino e Bressan (2021) afirmam que a controladoria pode ser considerada como uma espécie de “medicina organizacional”, pois é responsável por identificar fatores prejudiciais à saúde das empresas e promover o tratamento, visando à sua continuidade e longevidade no mercado.

Diante dessas abordagens, observa-se que a Controladoria mantém estreita relação com a Ciência Contábil, não sendo considerada por alguns estudiosos como um campo independente do conhecimento. Nesse contexto, entende-se que suas funções estão diretamente ligadas aos processos de gestão, mensuração, controle e geração de informações para apoio à tomada de decisão, reforçando sua origem e fundamentação contábil. Assim, a Controladoria pode ser compreendida como uma vertente da própria Contabilidade sob uma perspectiva voltada ao controle e à gestão organizacional (Padoveze, 2010).

2.2 As ferramentas da controladoria aplicadas as processo decisório

Entre as principais ferramentas da controladoria, destacam-se a gestão de custos, o planejamento empresarial, os indicadores de desempenhos (KPI's) e as análises de cenários. Cada um desses instrumentos contribui efetivamente para a interpretação e projeção dos resultados organizacionais, proporcionando uma visão mais ampla e clara ao gestor.

2.2.1 Gestão de custos

A gestão de custo é uma ferramenta importante da controladoria, pois permite monitorar, analisar e interpretar a estrutura de custos de uma organização, fornecendo informações essenciais para o processo decisório. Na visão de Cunha et al. (2024), a gestão estratégica de custos constitui um avanço significativo, pois fornece suporte às necessidades informacionais e atua como recurso estratégico em ambientes caracterizados por mudanças contínuas.

Complementando a importância da gestão de custos no processo decisório, Martins (2025) afirma que a Contabilidade de Custos exerce quatro funções essenciais: apoiar o planejamento, contribuir para o controle, servir como instrumento de avaliação de desempenho e fornecer subsídios à tomada de decisões. O autor destaca que essa área ultrapassa a simples função de registro e apuração, consolidando-se como recurso estratégico para decisões relacionadas à precificação, análise de rentabilidade e manutenção de produtos.

Nessa perspectiva, Pereira (s. d) afirma que compreender a forma como os custos são constituídos permite às organizações definirem preços mais adequados para seus produtos e serviços, evitar confusões entre custos e despesas e empregar os recursos de maneira mais eficiente. Esse entendimento contribui para ampliar a competitividade, elevar a eficiência dos processos produtivos e reduzir o risco de desequilíbrio financeiro no longo prazo, considerando que muitas empresas enfrentam dificuldades justamente pela ausência de uma gestão eficaz de seus custos.

2.2.2 Planejamento empresarial

Na sequência, o planejamento empresarial, representa uma projeção financeira estruturada, geralmente em 12 meses. Segundo Lenz e Feil (2016), o orçamento empresarial tem sido amplamente reconhecido pelas organizações como uma ferramenta indispensável para o processo de gestão e tomada de decisão. Sua aplicação vem se expandindo à medida que as empresas percebem a necessidade de planejar receitas, despesas, investimentos e gastos, o que possibilita projetar fluxos de caixa e antecipar ações estratégicas.

Dentro dessa perspectiva, Fischmann e Almeida (2018) destacam que o planejamento empresarial se desdobra em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento operacional está voltado ao curto prazo e às decisões do dia a dia, com caráter predominantemente quantitativo, buscando eficiência nos processos. O planejamento tático, também de curto prazo, envolve decisões administrativas como o orçamento, funcionando como elo entre a estratégia e a operação. O planejamento estratégico, por sua vez, define a direção da organização, orientando decisões de longo prazo com caráter mais qualitativo, voltado à eficácia.

O planejamento empresarial, representa uma projeção financeira estruturada, geralmente em 12 meses. Segundo Lenz e Feil (2016), o orçamento empresarial tem sido amplamente reconhecido pelas organizações como uma ferramenta indispensável para o processo de gestão e tomada de decisão. Sua aplicação vem se expandindo à medida que as empresas percebem a necessidade de planejar receitas, despesas, investimentos e gastos, o que possibilita projetar fluxos de caixa e antecipar ações estratégicas.

Além disso, o planejamento orçamentário também atua como um mecanismo de redução de incertezas, especialmente em pequenas empresas, que dispõe de recursos escassos e apresentam maior vulnerabilidade diante das oscilações do mercado.

2.2.3 Indicadores de Desempenho

Outro instrumento relevante dentro das práticas da controladoria são os Indicadores de Desempenho, conhecido internacionalmente por KPIs (Key Performance Indicators). Eles representam métricas que permitem avaliar, de forma objetiva, o desempenho das atividades organizacionais, funcionando como parâmetros que orientam gestores na análise dos resultados e na tomada de decisões estratégicas. Conforme ressalta o Sebrae (2024), uso de

Indicadores de Desempenho vem se tornando uma prática imprescindível nas organizações, independentemente de seu porte ou segmento de atuação.

Pesquisas recentes ressaltam que a adoção de indicadores contribui significativamente para a evolução da gestão organizacional. O estudo conduzido por Silva e Cândido (2022), observou-se que empresas que passaram a compreender melhor seus custos, padronizar processos e monitorar metas e indicadores de forma contínua apresentaram avanços expressivos em suas práticas gerenciais. Nesse contexto, os indicadores permitem monitorar o desempenho organizacional por meio da mensuração dos resultados alcançados e da comparação com objetivos previamente definidos, possibilitando avaliar o nível de performance e apoiar o processo decisório gerencial (CALDEIRA, 2012).

Sob essa perspectiva de avaliação do desempenho organizacional, Padoveze (2012) destaca que o processo de avaliação empresarial representa uma ferramenta estratégica voltada à compreensão da realidade organizacional. Por meio dele, examinam-se os resultados alcançados e o desempenho da companhia, o que possibilita evidenciar tanto os aspectos positivos quanto as limitações presentes nas áreas operacionais e financeiras.

2.2.4 Análises de cenários

A incerteza em relação ao futuro leva as organizações a utilizarem a análise de cenários como ferramenta de apoio à gestão. Essa técnica permite a construção de diferentes possibilidades de mercado, possibilitando a avaliação de seus impactos e probabilidades. Dessa forma, os cenários contribuem para o planejamento, a definição de estratégias e a preparação das empresas diante de mudanças (SILVA et al., 2020).

A análise de cenários se configura como uma ferramenta essencial dentro da controladoria. Oliveira et al. (2023) destaca que a controladoria exerce papel relevante no processo decisório das organizações, uma vez que, por meio da análise de cenários, torna-se possível antecipar riscos e oportunidades decorrentes das escolhas estratégicas. Essa prática também contribui para identificar áreas que necessitam de melhorias, fortalecendo a gestão empresarial.

Adicionalmente, Silva et al. (2020) ressalta que a construção de cenários auxilia na definição do público-alvo, no posicionamento estratégico e no estabelecimento de objetivos e

metas organizacionais, incluindo a análise da concorrência como elemento essencial para o direcionamento das estratégias empresariais.

Com base no estudo de Silva, Spers e Wright (2012), a construção de cenários exerce papel central no processo decisório das organizações, pois amplia sua capacidade de compreender e antecipar transformações no ambiente externo. Nesse sentido, a simulação de cenários favorece decisões mais consistentes e alinhadas à complexidade do contexto empresarial.

2.3 Características das pequenas empresas

De acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006), considera-se:

- Microempresa (ME): aquela que aufera receita bruta inferior a R\$ 360.000,00
- Empresa de pequeno porte (EPP): aquela que aufera receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00.

Além da classificação pelo faturamento anual prevista na legislação brasileira, as micro e pequenas empresas também podem ser classificadas pelo número de pessoas ocupadas. Segundo o SEBRAE, as microempresas empregam até 19 pessoas nos setores de indústria e construção e até 9 nos setores de comércio e serviços. Já as pequenas empresas contam com 20 a 99 empregados na indústria e construção e de 10 a 49 nos setores de comércio e serviços.

Em relação à estrutura organizacional, Costa (2024) destaca que as microempresas possuem uma configuração reduzida e simplificada em relação as demais categorias, sendo normalmente negócio familiares ou empreendimentos individuais que atuam diversos setores.

Além do mais, caracterizam-se por baixa departamentalização e concentração na tomada de decisão no proprietário. Conforme Piasentini et al. (2022 p. 10), a centralização das decisões no proprietário e a falta de conhecimento técnico em gestão fazem com que muitas decisões empresariais sejam tomadas de forma empírica e subjetiva, o que pode comprometer a sustentabilidade do negócio.

Outra característica marcante, é a falta de controles internos bem estruturados, que se apresenta com a ausência de procedimentos formalizados, separações de funções, registro de

operações e monitoramentos de resultados. Essa falta pode comprometer a confiabilidade e aumentar o risco de erros e fraudes.

Além disso, as empresas apresentam recursos financeiros limitados, sendo este o principal motivo das faltas de controles internos mais robustos e baixa departamentalização, ressaltando a necessidade de estratégias adaptadas a realidade da empresa.

Importante ressaltar que a maioria das pequenas empresas optam pelo regime tributário do Simples Nacional, devido a simplificação tributária que esse regime permite. Esse enquadramento é coerente com a estrutura simplificada e às limitações de recursos dessas empresas, aspecto que favorece sua sobrevivência e permanência no ambiente empresarial.

Os dados do Sistema de Arrecadação do Simples Nacional (SINAC) revelam a significativa representatividade das micro e pequenas empresas dentro do regime simplificado. Em novembro de 2025, foram contabilizadas mais de 24,4 milhões de organizações optantes, evidenciando a forte adesão ao Simples Nacional como mecanismo voltado à simplificação das obrigações tributárias e à diminuição dos custos administrativos.

No que diz respeito à taxa de mortalidade, um estudo do Sebrae (2023) revela as Microempresas (MEs) possuem uma taxa intermediária de 21,6%, enquanto as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) registram o menor índice, com 17% fechando no período de cinco anos.

Conforme Dadona et al. (2024), a elevada mortalidade dessas organizações está relacionada, principalmente, à insuficiência de capital financeiro e à fragilidade na gestão, fatores decorrentes da ausência de planejamento estratégico e da dificuldade de adaptação às mudanças do mercado.

2.4 A controladoria como suporte gerencial na tomada de decisão nas pequenas empresas

A controladoria desempenha um papel crucial na manutenção dos negócios. Sua importância torna-se ainda mais significativa nas pequenas empresas, devido aos seus recursos limitados. Nascimento e Reginato (2010) destacam que a controladoria promove a eficácia das decisões ao acompanhar a realização dos objetivos previamente definidos,

identificar divergências entre os resultados obtidos e os planejados, propor ajustes estratégicos e disponibilizar informações relevantes, oferecendo embasamento consistente ao processo decisório.

A tomada de decisão nos negócios exige do gestor agilidade, precisão e visão estratégica. Nesse cenário, a controladoria se destaca como uma área fundamental, servindo como um alicerce as escolhas gerenciais. Através das suas ferramentas, elas transformam os dados contábeis, financeiros e administrativos em conhecimento prático.

Nesse sentido, sua atuação baseada na análise e no controle das informações contribui para a melhoria dos resultados, para a manutenção da competitividade e para o crescimento sustentável das organizações, o que reforça seu papel como suporte à tomada de decisão gerencial (Franco; Souza; Domiciano, 2025).

Além disso, a presença de um controller nas pequenas organizações é fundamental para distinção entre a geração de caixa e lucro contábil, evitando equívocos na análise e proporcionando uma compreensão mais clara da realidade da empresa, o que contribui para decisões estratégicas mais seguras (Fernandes; Galvão, 2016). Nesse mesmo sentido, Zanin et al. (2020) destacam a necessidade da cautela na implementação das ferramentas de controle, visto que a aplicação inadequada distorcer a compreensão da situação organizacional e dessa forma, prejudica o processo decisório.

Em um estudo realizado por Araújo et al. (2025) mesmo que muitas micro e pequenas empresas não possuam um setor formal de controladoria, diversas funções dessa área são exercidas, como atividades contábeis, fiscais, análise de fluxo de caixa e custeio de produtos. Complementando essa perspectiva, Alves e Ribeiro (2025) ressaltam que mesmo sem uma estrutura institucionalizada, essas práticas podem estar presente nos empreendimentos de pequeno porte como mecanismos gerencial baseados em dados e voltada ao desenvolvimento do negócio. A adoção de instrumentos simples, como relatórios, orçamentos e projeções de fluxo de caixa, contribui para decisões mais seguras, ao reduzir incertezas e apoiar a gestão de forma mais eficiente.

Padoveze (2012) destaca que a controladoria tem como finalidade avaliar os resultados da empresa, considerando que o objetivo das organizações é a geração de lucro para os sócios. Nesse contexto, o autor evidencia que a controladoria se apresenta como um suporte essencial

para a tomada de decisões de investimentos, ao fornecer informações que auxiliam na escolha das melhores alternativas.

Em uma pesquisa realizada por (Silva; Camara, 2022), revela, que 36% dos participantes da pesquisa não utilizam a contabilidade como suporte à tomada de decisão, evidenciando que parte das empresas ainda não reconhece seu potencial como instrumento gerencial e estratégico, utilizando apenas para o cumprimento de obrigações fiscais.

Diante do exposto, a controladoria se estabelece como um pilar indispensável no suporte à gestão das pequenas empresas, sobretudo em cenários marcados pela competitividade e constante transformação. A utilização de ferramentas que convertem dados em informações estratégicas amplia a capacidade analítica do gestor, tomando decisões mais coerentes com a realidade organizacional.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa, destinada a analisar o papel da controladoria na tomada de decisão gerencial nas pequenas empresas.

A pesquisa bibliográfica é baseada na compilação de obras já publicadas, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e fontes digitais, com a finalidade de proporcionar ao pesquisador uma compreensão aprofundada e contextualizada sobre o tema estudado (Prodanov; Freitas, 2013). Essa abordagem permite compreender o estado atual do conhecimento, identificar lacunas e fundamentar teoricamente o trabalho em desenvolvimento.

A abordagem qualitativa, segundo Brizolla et al. (2020), tem como foco a compreensão dos significados e a construção teórica com base nos dados obtidos, priorizando a análise interpretativa. Nesse contexto, a pesquisa concentra-se na interpretação de conceitos, práticas e informações extraídas das obras selecionadas

A metodologia aplicada foi pautada em uma pesquisa sistemática em bases de dados acadêmicas e bibliotecas digitais, utilizando palavras-chave relacionadas à controladoria, tomada de decisão e pequenas empresas.

Para fundamentar o estudo, foram utilizadas obras reconhecidas na área de controladoria, como Nascimento e Reginato (2010), Lourensi e Beuren (2011) e Padoveze (2010; 2012),

considerado referência na área de controladoria, que contribui para a compreensão da sua função estratégica no contexto organizacional.

No âmbito das pequenas empresas, foram mobilizados trabalhos recentes, entre eles Costa (2024), Piasentini et al. (2022) e relatórios do Sebrae (2023; 2025) que possibilitaram a contextualização de suas especificidades estruturais e dos desafios gerenciais que caracterizam esse segmento.

Além disso, autores como Cunha et al. (2012), Lenz e Feil (2016), Silva e Cândido (2022) e Oliveira et al. (2023) forneceram embasamento para a discussão das ferramentas de controladoria aplicadas ao processo decisório, permitindo compreender sua relevância prática e teórica.

A escolha pela pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa deve-se à necessidade de analisar diferentes contribuições teóricas já existentes sobre o tema, permitindo compreender, de forma mais aprofundada, como as práticas de controladoria podem contribuir para a gestão e para decisões mais seguras nas micro e pequenas empresas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise dos teóricos, observa-se que a controladoria tem um papel importante no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Embora os autores apresentem abordagens diferentes sobre a área, observa-se que suas ideias se complementam ao destacar a importância das informações gerenciais, do controle organizacional e do planejamento estratégico para a continuidade e desenvolvimento das empresas.

Autor(es)	Conceito-chave	Síntese da ideia	Aplicação nas micro e pequenas empresas
Nascimento e Reginato (2010)	Controle gerencial	Acompanha o desempenho comparando planejado e realizado	Identifica desvios e melhora decisões
Lourensi e Beuren (2011)	Informação gerencial	Transforma dados em informações úteis	Reduz decisões baseadas na intuição
Padoveze (2010; 2012)	Resultado econômico	Foco na geração de resultados e	Auxilia na análise financeira

		continuidade	
Cunha et al. (2012)	Gestão de custos	Custos como base para decisões	Apoia precificação e controle de gastos
Lenz e Feil (2016)	Planejamento	Projeta receitas e despesas	Reduz incertezas
Silva e Cândido (2022)	Indicadores	Mensura e acompanha desempenho	Permite controle contínuo

Fonte: Autor (2026)

A análise dos estudos apresentados na Tabela demonstra que a contribuição da controladoria para a tomada de decisão vai além da utilização de uma única ferramenta ou prática gerencial. Os autores analisados abordam diferentes aspectos da controladoria que, em conjunto, evidenciam sua importância no controle das informações, no planejamento das atividades e no suporte ao processo decisório.

4.1 Controle e informação gerencial

Os estudos analisados demonstram que uma das principais contribuições da controladoria para as micro e pequenas empresas está associada à geração de informações gerenciais e ao fortalecimento dos mecanismos de controle. Esse resultado é especialmente relevante diante das características desse segmento empresarial, onde muitas decisões ainda são centralizadas na figura do proprietário e nem sempre são sustentadas por informações estruturadas.

Nascimento e Reginato (2010) destacam que a controladoria promove a eficácia das decisões ao acompanhar a realização dos objetivos previamente definidos, identificar divergências entre os resultados obtidos e os planejados e propor ajustes necessários ao alcance das metas organizacionais. Os autores demonstram que o controle gerencial não se limita ao acompanhamento das atividades, mas contribui para direcionar as ações da empresa de forma mais eficiente.

Complementando essa perspectiva, Lourensi e Beuren (2011) ressaltam que a controladoria deve ser compreendida como uma área integrada ao processo de gestão organizacional. Segundo os autores, sua atuação envolve planejamento, execução, controle e

avaliação de desempenho, além da responsabilidade de transformar dados em informações úteis para os gestores.

Essa visão também é reforçada por Padoveze (2010; 2012), ao destacar que a controladoria participa de todas as etapas do processo de gestão e fornece informações essenciais para o acompanhamento do desempenho organizacional. Para o autor, a utilização de instrumentos como orçamento, análise de custos, indicadores de desempenho e sistemas de informação contribui para decisões mais alinhadas aos objetivos empresariais.

Com base nos estudos analisados, observa-se que o controle e a informação gerencial atuam de maneira complementar. O controle permite acompanhar os resultados organizacionais, enquanto as informações gerenciais fornecem suporte para interpretar esses resultados e orientar as decisões dos gestores. Dessa forma, a literatura evidencia que a controladoria contribui para reduzir incertezas e fortalecer o processo decisório nas micro e pequenas empresas.

4.2 Gestão de Custos e Planejamento Empresarial

Entre as ferramentas da controladoria identificadas na literatura, a gestão de custos e o planejamento empresarial se destacam por fornecer informações relevantes para a utilização eficiente dos recursos e para o direcionamento das estratégias organizacionais.

Ao abordar a Gestão Estratégica de Custos, Cunha et al. (2015) destacam que as mudanças no ambiente empresarial e o aumento da competitividade exigiram informações mais precisas para apoiar o controle, a avaliação de desempenho e a tomada de decisão. Os autores defendem que os custos devem ser analisados sob uma perspectiva estratégica, considerando fatores como cadeia de valor, posicionamento competitivo e direcionadores de custos.

Por outro lado, Lenz e Feil (2016) apresentam o planejamento empresarial como uma ferramenta indispensável para a gestão organizacional. Segundo os autores, o orçamento possibilita projetar receitas, despesas, investimentos e fluxos de caixa, permitindo que as organizações acompanhem seus resultados e definam ações futuras de forma mais estruturada.

Os resultados apresentados pelos autores demonstram que essas ferramentas possuem funções complementares. Enquanto a gestão de custos fornece informações sobre a utilização

dos recursos organizacionais, o planejamento transforma essas informações em metas, projeções e estratégias. Essa relação permite maior controle das operações e reduz as incertezas presentes no ambiente empresarial.

Assim, a literatura analisada evidencia que a integração entre gestão de custos e planejamento empresarial fortalece o processo decisório e contribui para uma gestão mais eficiente, especialmente em empresas que operam com recursos limitados.

4.3 Indicadores de Desempenho

Outro aspecto identificado na literatura está relacionado ao uso de indicadores de desempenho como instrumento de acompanhamento dos resultados organizacionais. Por meio deles, é possível verificar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas e identificar pontos que necessitam de ajustes ou melhorias.

Nesse sentido, Silva e Cândido (2022) observaram que empresas que realizam o acompanhamento contínuo de indicadores e metas apresentam avanços em suas práticas gerenciais. Segundo os autores, esses instrumentos permitem monitorar resultados, identificar falhas e apoiar a definição de ações corretivas quando necessário.

A análise do estudo demonstra que os indicadores contribuem para uma gestão mais orientada por informações e menos baseada apenas na percepção dos gestores. Além disso, possibilitam acompanhar a evolução do desempenho organizacional e verificar se as ações adotadas estão produzindo os resultados esperados.

Dessa maneira, os indicadores de desempenho contribuem para o monitoramento das atividades empresariais e para a melhoria contínua da gestão, fornecendo informações relevantes para o processo decisório.

4.4 A Controladoria como Suporte à Gestão das Micro e Pequenas Empresas

Os estudos analisados demonstram que a controladoria exerce um papel que vai além do controle das informações organizacionais, atuando como suporte à gestão e à tomada de decisão. Esse aspecto é particularmente relevante para as micro e pequenas empresas, que

frequentemente enfrentam limitações de recursos e dificuldades relacionadas ao planejamento e ao acompanhamento dos resultados.

Nesse contexto, Padoveze (2010; 2012) destaca que a controladoria deve atuar de forma integrada ao processo de gestão, participando das etapas de planejamento, execução e controle. Para o autor, sua principal finalidade consiste em fornecer informações que auxiliem os gestores na busca pela eficácia empresarial e no alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, a utilização de instrumentos como orçamento, análise de custos, indicadores de desempenho e sistemas de informação gerencial contribui para que as decisões sejam tomadas com maior segurança e alinhamento estratégico.

Essa compreensão é reforçada pelos resultados apresentados por Araújo et al. (2025), que identificaram que muitas micro e pequenas empresas não possuem um setor formal de controladoria, mas realizam atividades relacionadas à área, como análise de fluxo de caixa, controle de custos e acompanhamento das informações contábeis e fiscais. Os autores também verificaram que a tomada de decisão permanece fortemente concentrada nos proprietários, o que evidencia a necessidade de mecanismos que auxiliem na gestão das informações.

Resultado semelhante foi observado por Fernandes e Galvão (2016), ao demonstrarem que a controladoria pode ser aplicada às micro e pequenas empresas mesmo diante das limitações estruturais e financeiras características desse segmento. Os autores destacam que os benefícios gerados pela utilização das ferramentas de controle tendem a superar os custos de implementação, especialmente quando adaptadas à realidade organizacional.

Da mesma forma, Alves e Ribeiro (2025) ressaltam que práticas simples de controle e acompanhamento das informações podem contribuir para decisões mais seguras e para o desenvolvimento dos negócios. Entretanto, Zanin et al. (2020) alertam que a utilização inadequada dessas ferramentas pode comprometer a interpretação da realidade organizacional e prejudicar o processo decisório.

Ao relacionar os resultados discutidos ao longo desta pesquisa, observa-se que a contribuição da controladoria para as micro e pequenas empresas não depende necessariamente da existência de um departamento formalizado. Os estudos analisados demonstram que suas funções podem ser exercidas por meio de práticas gerenciais adaptadas à realidade desses empreendimentos, desde que haja utilização das informações para apoiar o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

Diante dos resultados analisados, observa-se que a controladoria contribui para a tomada de decisão ao reduzir a dependência de decisões intuitivas, ampliar a disponibilidade de informações gerenciais e fornecer instrumentos capazes de apoiar o planejamento, o controle e a avaliação do desempenho organizacional. Nas micro e pequenas empresas, essa contribuição torna-se ainda mais relevante devido à limitação de recursos e à necessidade de maior eficiência na utilização dos ativos disponíveis. Assim, os estudos analisados permitem concluir que a controladoria representa um importante suporte para a gestão, favorecendo decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da controladoria no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. A partir da revisão da literatura, foi possível compreender que a controladoria exerce um papel importante no apoio à gestão, principalmente ao organizar informações, acompanhar resultados e auxiliar o gestor nas decisões do dia a dia.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente que, mesmo diante de limitações como falta de estrutura, centralização das decisões e poucos recursos, as micro e pequenas empresas podem se beneficiar da controladoria. As ferramentas analisadas, como gestão de custos, planejamento empresarial, indicadores de desempenho e análise de cenários, mostraram-se indispensáveis para ampliar a capacidade analítica dos gestores e favorecer decisões mais consistentes e sustentáveis.

Os resultados também revelaram que a resistência de alguns empresários à implementação da controladoria decorre de uma percepção equivocada de que se trata de um custo elevado e pouco útil. No entanto, a pesquisa demonstrou que sua adoção, mesmo em formatos simplificados, pode representar um diferencial competitivo, contribuindo para a sobrevivência e crescimento das organizações em ambientes de constante transformação.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível analisar e compreender como a controladoria contribui para o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Os estudos analisados demonstraram que a controladoria atua como suporte à gestão ao fornecer informações

relevantes, auxiliar no planejamento, apoiar o controle das atividades e reduzir a dependência de decisões baseadas exclusivamente na experiência ou intuição dos gestores.

Como contribuição, este estudo reforça a importância de adaptar os conceitos da controladoria à realidade das micro e pequenas empresas, demonstrando que sua aplicação não depende de complexidade, mas da utilização consciente das informações disponíveis.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a investigação sobre a utilização da controladoria nas micro e pequenas empresas, especialmente por meio de pesquisas de campo que permitam compreender sua aplicação na prática. Também podem ser explorados os impactos das tecnologias digitais e dos sistemas de informação gerencial no apoio à gestão e na tomada de decisão, considerando as transformações que vêm ocorrendo no ambiente empresarial.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE. **Confira os grandes números dos pequenos negócios no Brasil.** 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/confira-os-grandes-numeros-dos-pequenos-negocios-no-brasil/>. Acesso em: 16 set. 2025.

ALMEIDA PRADO ADVOGADOS. **Controladoria e Controladoria Jurídica: fundamentos e conceitos.** 2021. Disponível em: <https://almeidapradoadv.com.br/controladoria-e-controladoria-juridica-fundamentos-e-conceitos/>. Acesso em: 19 set. 2025.

ALVES, Derek da Silva; RIBEIRO, Lucas da Silva. A importância da controladoria para a eficácia do negócio do pequeno empreendedor. *Revista Científica Acertte*, v. 5, n. 8, e58259, 2025.

AMARAL, Eduardo Augusto Damin do; MARCELINO, José Antonio; BRESSAN, Inês Cardin. A importância da controladoria no combate a falências de micros e pequenas empresas. *Revista Controladoria e Gestão*, v. 2, n. 1, p. 388–401, 2021.

ARAÚJO, Felipe de Almeida; NUNES, Paulo Roberto de Carvalho; RODRIGUES, Rubens Carlos; SANTOS, Francisco Carlos Barbosa dos; OLIVEIRA, Bruno Cals de. **Funções de Controladoria em Micro e Pequenas Empresas.** *REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 11, n. 1, p. 117–139, 2025. DOI: 10.21574/remipe.v11i1.506. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/506>. Acesso em: 6 dez. 2025.

BEUREN, I. M.; CARDOSO, N. J.; LUCIANI, J. C. J. **Inserção da Controladoria em Artigos de Periódicos Nacionais Classificados no Sistema Qualis da Capes.** *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 1, p. 11–26, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/317>. Acesso em: 26 out. 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 02 out. 2025.

BRIZOLLA, Maria Margarete B.; PETRY, Jonas Fernando; UCHÔA, Antônio Giovanni Figliuolo; FERREIRA, Herbert Luiz Braga. **Uma revisão sobre a pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas.** *UFAM Business Review*, v. 2, n. 3, p. 103–130, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/8087/5867>. Acesso em: 28 out. 2025.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão: key performance indicators.** São Paulo: Almedina Brasil, 2012.

COSTA, Luciana. **A importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas.** 2024.

COURA, Betovem; BERMUDO, Vera. **Controladoria.** Rio de Janeiro: FGV Management, 2018.

Cunha, L. C., Borgert, A., & Ferrari, M. J. F. (2024). **Gestão Estratégica de Custos nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis das Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina.** *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 14(41), p. 61–73. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v14n41p61-73>

DADONA, José Henrique; PELIZZARI, Leonardo Petreca; CANIZELLA, Vinícios Vieira; SILVA, Jacqueline C. de Oliveira. **Taxa de mortalidade de pequenas empresas.** Ourinhos: Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – UNIFIO/FEMM, 2024. Disponível em: *[arquivo pessoal]*. Acesso em: 6 dez. 2025.

DIEESE. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. *Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda – Pequenos Negócios 2018.* São Paulo: DIEESE, 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html>. Acesso em: 9 mar. 2026.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício.** *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 5, n. 1, p. 3–16, 2016. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904/448>. Acesso em: 19 set. 2025.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento Estratégico na Prática, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.i. ISBN 9788597016895. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016895/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

FRANCO, Alexandre de Farias; SOUZA, Wylerson Teles de; DOMICIANO, José Fernando.

Controladoria: tomadas de decisão para crescimento privado. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 10, p. 3609–3615, 2025.

LENZ, Lidiane; FEIL, André. **O orçamento empresarial como ferramenta de gestão.** 2016. <https://www.spell.org.br/documentos/ver/57150/a-analise-da-utilizacao-do-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-gestao-industrial/i/pt-br> Acesso em: 6 out. 2025

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. **Inserção da Controladoria em Teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional.** *Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 1, p. 15–42, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197017517002>. Acesso em: 6 out. 2025.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 12. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559776559/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, João et al. **Análise de cenários como instrumento decisório.** 2023.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria avançada.** Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2010. E-book. p.31. ISBN 9788522108107. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522108107/>. Acesso em: 17 mar. 2026.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional** - 3ª edição revista e atualizada. 3. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.450. ISBN 9788522112715. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522112715/>. Acesso em: 16 mar. 2026.

PIASSENTINI, E.; SILVA, G.; MARTINS, M. W. L.; LEITE, M. **Possíveis causas da mortalidade precoce de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas.** *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, v. 11, n. 20, p. 147–159, 2022. DOI: 10.5965/2316419011202022147. Acesso em: 26 out. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. 8. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. **Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria**. *Reuna*, v. 22, n. 2, p. 44–65, 2017.

SAMPAIO, Ana; MELLER-DA-SILVA, Jacqueline. **A Controladoria e sua importância para a gestão empresarial**. *Revista Alfa Umuarama*, 2020. Disponível em: <https://revista.alfaumuarama.edu.br/index.php/rsa/article/view/19>. Acesso em: 6 out. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 18 nov 2025.

SILVA, Camila Guedes Pinheiro da. **A importância da controladoria para a gestão no processo decisório das micro e pequenas empresas**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. Disponível em: https://sis.univs.edu.br/uploads/12/CC_321.pdf. Acesso em: 6 dez. 2025.

SILVA; CÂNDIDO. **Indicadores de desempenho e gestão empresarial**. 2022.

SILVA, Cláudio; SPERS, Eduardo; WRIGHT, James. **Construção de cenários e tomada de decisão**. 2012.x'

SILVA, Emerson de Oliveira da; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A utilização da gestão de operações e indicadores de desempenho pelas micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 21, e3372, 2022. Disponível em: *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. Acesso em: 14 jun. 2026.

SILVA, Marciene Pereira da; CAMARA, Renata Paes de Barros. Funções da Controladoria: Um Estudo com Micro e Pequenas Empresas Contábeis. **Revista de Administração, Regionalidade e Contabilidade**, v. 1, n. 3, 2022.

SILVA, Ricardo S.; FELIX, Amanda S.; SANTOS, Andrea B W.; et al. **Análise de cenários e planejamento mercadológico**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. E-book. p.14. ISBN 9786581492472. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581492472/>. Acesso em: 16 mar. 2026.

ZANIN, Antonio; MOCELIN, Deborah Allen; TRES, Naline; MOTERLE, Silvete. A importância e o uso de práticas de controladoria na gestão de pequenas e médias empresas da região de Chapecó. *Revista Controladoria e Gestão*, v. 1, n. 2, p. 114–131, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/13394>. Acesso em: 30 mar. 2026.

Relatório do Software Anti-plágio CopySpider

Para mais detalhes sobre o CopySpider, acesse: <https://copyspider.com.br>

Instruções

Este relatório apresenta na próxima página uma tabela com o resumo da análise do CopySpider. Cada linha associa o conteúdo do arquivo de entrada com um documento encontrado na internet (para "Busca em arquivos da internet") ou do arquivo de entrada com outros arquivos em seu computador (para "Pesquisa em arquivos locais").

A quantidade de termos comuns representa um fator utilizado no cálculo de similaridade dos arquivos. Quanto maior a quantidade de termos comuns, combinada com o agrupamento desses termos, maior a similaridade entre os arquivos.

No início de cada comparação entre arquivos, encontram-se um resumo numérico dos resultados:

- Arquivo 1: <nome do arquivo> (<Ni> termos)
- Arquivo 2: <nome do arquivo> (<Nc> termos)
- Termos comuns: <N>
- Similaridade:
 - * Índice novo (Si): <y> %
 - * Agrupamento (Sg): <Alto|Moderado|Baixo>
 - * Índice antigo (S): <x> %

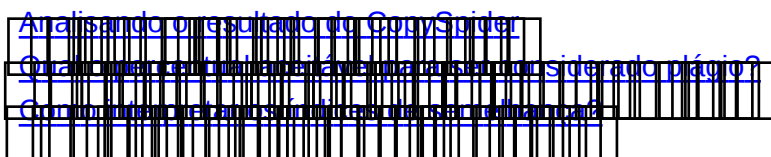
No texto do documento, os termos em comum são marcados em cores diferentes:

- **Amarelo**: quando são considerados no cálculo do Novo Índice de Semelhança (Si) e;
- **Vermelho**: quando estão agrupados e fazem parte do Índice de Agrupamento (Sg).

Os termos marcados em amarelo são comuns entre os documentos, mas, por não estarem agrupados, tendem a não caracterizar cópia. Os termos marcados em vermelho também são comuns e têm maior chance de serem interpretados como cópia.

É importante destacar que a classificação da semelhança como Alta, Moderada e Baixa não representa um "índice de plágio". Por exemplo, documentos que citam de forma direta (transcrição) outros documentos, podem ter uma similaridade Alta e ainda assim não podem ser caracterizados como plágio. Há sempre a necessidade do avaliador fazer uma análise para decidir se as semelhanças encontradas caracterizam ou não o problema de plágio ou mesmo de erro de formatação ou adequação às normas de referências bibliográficas.

Veja também:





Versão do CopySpider: 3.5.1

Relatório gerado por: pameladesouzaroque@outlook.com

Análise no modo: Web/Normal (disponibilidade de 93.41%) em 32:42 s (2 análises)

Idioma da busca: Português

Installation ID: 6c5e40108b4ecc9645c7743b4325951f8c642764

Arquivo de entrada: [TCC II - MODELO DO ARTIGO - ANA LUIZA FINALIZADO.pdf](#)

Candidato	Termos comuns	Semelhança	Agrupamento
www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/bitstream/tede2/8975/2/Cileide Lucia dos Santos.pdf	556	Moderada	Moderado
educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/918499/2/Contabilidade Moderna Desafios, Inova%C3%A7%C3%B5es e Pr%C3%A1ticas Essenciais.pdf	707	Moderada	Baixo
www.researchgate.net/publication/324769885_Implantacao_da_controladoria_em_micro_e_pequenas_empresas no Brasil O que considerar	389	Baixa	Moderado
sis.univs.edu.br/uploads/12/CC_321.pdf	348	Baixa	Moderado
sevenpubl.com.br/editora/article/download/5260/9523/2/1020	256	Baixa	Moderado
repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/43905/1/TCC Eliseu - vers%C3%A3o para reposit%C3%B3rio.pdf	241	Baixa	Moderado
revistaft.com.br/a-importancia-da-controladoria-como-ferramenta-de-gestao-nas-micro-e-pequenas-empresas	234	Baixa	Moderado
repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10772/1/A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NA GSTAO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SILVANEI NASCIMENTO BARBOSA.pdf	227	Baixa	Moderado
remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/506	192	Baixa	Moderado
ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15420	126	Baixa	Moderado

Arquivos com problema de download

http://sociof.org.co/sociof.php?script=soi_text&id=50123-59232018000400457 - Não foi possível baixar o arquivo. É recomendável baixar o arquivo manualmente e realizar a análise em conluio (Um contra todos). - Tipo do arquivo não identificado

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6644281.pdf> - Não foi possível baixar o arquivo. É recomendável baixar o arquivo manualmente e realizar a análise em conluio (Um contra todos). - Tipo do arquivo não identificado



Arquivos com problema de conversão

<https://www.passeidireto.com/arquivo/197384689/livro-digital> - Não foi possível converter o arquivo. É recomendável converter o arquivo para texto manualmente e realizar a análise em conluio (Um contra todos).: TEMPO DE ESPERA ESGOTADO

<https://www.passeidireto.com/arquivo/198125604/livro-digital> - Não foi possível converter o arquivo. É recomendável converter o arquivo para texto manualmente e realizar a análise em conluio (Um contra todos).: TEMPO DE ESPERA ESGOTADO



=====

Arquivo de entrada: [TCC II - MODELO DO ARTIGO - ANA LUIZA FINALIZADO.pdf](#) (5143 termos)

Candidato: [www.teledu.ufpe.br/8080/teledu2/bitstream/teledu2/6975/2/Cleide%20Luciana%20Santos.pdf](#) (84108 termos)

Termos comuns: 556

Similaridade

Índice novo (Si): **10,81%**

Agrupamento (Sg): **Moderado**

Índice antigo (S): 1,43%

O texto abaixo é o conteúdo do **Arquivo de entrada** com destaque em vermelho para os termos comuns e agrupados encontrados no **Candidato**. Os termos em amarelo são comuns, mas não caracterizam cópias. Id: d7b1126eb21t36

=====

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO
GERENCIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

The Role of the Controllershship in Managerial Decision-Making in Small Businesses

Ana Luiza Melo dos Santos1

Graduanda em **Ciências Contábeis** pela UniEVANGÉLICA - GO.