



## **CONTROLADORIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

### **CONTROLLING MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

**Vanessa Renata Sousa de Sá<sup>1</sup>**

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEvangélica -GO

**Carlos Renato Ferreira<sup>2</sup>**

Professor em Ciências Contábeis pela UniEvangélica - GO

---

<sup>1</sup>Vanessa Renata Sousa de Sá - Bacharelada no Curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (Unievangélica) – Brasil – E-mail: [vanessarssh@gmail.com](mailto:vanessarssh@gmail.com).

<sup>2</sup>Carlos Renato Ferreira – Professor do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (Unievangélica) – Brasil – E-mail:

O presente trabalho possui como tema a “controladoria nas micro e pequenas empresas, a qual surgiu como melhoria para as empresas que não conseguem crescer no mercado, devido a falta de profissionais capacitados para acompanhar os dados internos e externos dos negócios. A controladoria tem como encargo constituir informações seguras, inspecionando os setores de finanças, contábeis, administração, recursos humanos entre outros, com a finalidade de ajudar na tomada de decisões que envolvem os administradores. O objetivo do trabalho é demonstrar os benefícios que a controladoria proporciona nas micro e pequenas empresas. A metodologia utilizada é a pesquisa em bibliografia e artigos prontos.

**Palavras chaves:** Controladoria; Micro e pequenas empresas; Controller.

The present work has as its theme "Controlling in micro and small companies, which has emerged as an improvement for companies that can not grow in the market due to the lack of professionals able to follow internal and external business data. Controlling is responsible for providing secure information, inspecting the finance, accounting, administration, human resources, and other sectors to help with decisions that involve managers. The objective of the work is to demonstrate the benefits that controllability provides in micro and small companies. The methodology used is research in bibliography and articles ready.

**Keywords:** Controller, Micro and Small businesses, Controller.

## INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos milhares de empresas surgiram no mercado brasileiro, o que evoluiu o empreendedorismo, que segundo o Sebrae mais de 90% do total das empresas no Brasil correspondem a micro e pequenas empresas, gerando grande importância para a economia brasileira, visto que 52% dos empregos e 27% da geração de riqueza do país são advindos destas organizações (SEBRAE, 2014).

A alguns anos, o Brasil está se organizando para fazer parte da competitividade de uma globalização na economia. É válido salientar que ocorre sempre melhorias nos serviços e produtos na qualidade, pois para que ocorra a competitividade no mercado internacional, é necessário, produtos com um elevado padrão de qualidade, evidenciando o padrão de diferença de qualidade entre as empresas nacionais e internacionais.

Formando bases no modelo japonês tornando como princípios a qualidade total, são necessárias mudanças, como forma de organizar o trabalho, evidenciando o trabalho realizado pelo trabalhador e as negociações entre empresas e trabalhadores, sempre preocupados com uma melhoria contínua e resultados de desempenho (BASTOS, 2012).

Para Chiavenato (2003), já em 1985 as organizações brasileiras estavam buscando soluções para as empresas brasileiras, no modelo japonês, os quais tinham como princípios: um emprego estável; salários acima da média que as outras empresas oferecem; crescimento intelectual por meio de incentivos aos estudos; melhorias no investimento tecnológico; sindicatos ativos dentro das empresas; maior polivalência dos trabalhadores; mercado dentro da empresa, com planos de carreira onde é oferecido ao empregado ascensão na carreira, sempre incentivando a participação dos empregado nas decisões que são pertinentes ao setor em que se trabalha; maior autonomia; uma forma de controlar o processo do trabalho sendo desenvolvida pelos colaboradores; menos hierarquização e a possibilidade de dividir em partes a empresa, para que tenha como finalidade um controle mais fácil.

A controladoria surge como melhoria para as empresas que não conseguem crescer no mercado, devido a falta de profissionais capacitados para acompanhar os dados internos e externos dos negócios. A controladoria tem

como encargo constituir informações seguras, inspecionando os setores de finanças, contábeis, administração, recursos humanos entre outros, com a finalidade de ajudar na tomada de decisões que envolvem os administradores.

A controladoria como forma de realizar uma supervisão constantemente busca criar um sistema de informações que ajude no delineamento operacional e estratégico da empresa, criando uma gestão, onde as empresas se encontram em um ambiente cada vez mais antagonista, proativo e complexo. Para que as empresas consigam evoluir é necessária uma gestão estruturada seguindo os processos: planejamento, execução e controle, de maneira que consiga atingir seu objetivos a médio e longo prazo (BISI, et al, 2018, p. 1 – 6).

Desta forma, a pesquisa veio como forma de buscar uma resposta para a questão problema: Como a controladoria pode facilitar a gestão da micro e pequena empresa tornando um negócio mais saudável e durável?

Para isso, definiu-se como objetivo geral de estudo o de identificar ferramentas e técnicas utilizadas pela controladoria para o crescimento das micro e pequenas empresas, e como objetivos específicos: conceituar controladoria; caracterizar as micro e pequenas empresas; informar as vantagens da controladoria. Em vista disso, a temática escolhida é de suma importância para os administradores diante da dificuldade de ter êxito em gerir uma empresa, e precisam de auxílio na hora de planejar a estratégia de administração do negócio.

A participação do contador é fundamental, pois ele utiliza técnicas de tributação voltadas para a empresa para que pague menos impostos, é capaz de sugerir mudanças na estrutura ou no processo que afeta positivamente na redução dos custos ou no aumento de receita. Possui bastante conhecimento no processo decisório, entende de diferentes arranjos ou formas de contabilização dos custos que afetarão a realidade de uma empresa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### CONTROLADORIA

A Controladoria é uma área que possui muita responsabilidade, e participa da construção e manutenção do sistema que emite informações sobre a gestão da organização, pelo fato de que emite informações para que decisões sejam realizadas (MONTEIRO, *et al*, 2015, p. 67-68).

A controladoria é pautada no princípio da continuidade que pressupõe que a entidade continuará em operação futura, como forma de que o resultado obtido pela empresa seja de apresentação dos componentes do patrimônio como resultado da continuidade. Quem desenvolve o serviço de controladoria dentro de uma empresa é o *controller*, que precisa saber as diretrizes da empresa e deve estar por dentro de toda a área administrativa e tudo que envolve o financeiro, como forma de que as normas do contábil sejam atendidas (MONTEIRO, *et al*, 2015, p. 67-68).

Ainda assim é interessante relatar o objetivo da controladoria, que para Monteiro:

o principal objetivo da controladoria é obter informações e agrupá-las através de dados para que dessa maneira possa propiciar um suporte tempestivo, visando subsidiar o processo decisório empresarial para a busca de melhores resultados. Com a intenção de que a empresa atinja sua missão, sua visão e seus objetivos, e assegurando aos tomadores de decisão uma maior margem de confiabilidade e menor possibilidade de erros previsíveis, para não expor a organização a riscos de curto, médio e longo prazo (MONTEIRO, *et al*, 2015, p. 72).

A controladoria surgiu através da evolução da contabilidade Gerencial, porém de acordo com o crescimento das empresas e do marketing, foi exigida melhoria para os conceitos de Contabilidade, agregando análises e relatórios que trouxessem uma visão globalizada e fosse útil no processo decisório empresarial.

Segundo Famá e Bruni (2002, p.10) A influência e disseminação no mundo a partir da revolução industrial no século XVIII, surgiu a necessidade nas empresas de regularização nos recursos empregados nos processos produtivos das fábricas e o direcionamento das decisões baseadas em informações mais precisas, e então é criado o primeiro sistema de gerenciamento de custos.

E então no século XX houve a necessidade de serem criados sistemas de custeio para suprir a necessidade das empresas de gerir tempo, necessidade e a capacidade produtiva das indústrias (FAMÁ e BRUNI, 2002, p.10).

Com a necessidade das empresas de gerir informações rápidas e precisas para a tomada de decisões a controladoria começou a ganhar seu espaço no setor industrial.

Os empresários começaram a expandir seus negócios com a vinda da controladoria, pois ela os capacitaram com informações no intuito de definir estratégias para tornar suas empresas mais competitivas e com bons resultados.

Para Perez Junior (2013) “Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de um sistema de informações baseado em um modelo de gestão”. Sistema no qual é feito um cruzamento de dados estatísticos, fiscais, contábeis e financeiros com a intenção de traçar um planejamento para a melhoria da empresa.

Portanto, apenas um planejamento e definição de objetivos e metas são insuficientes para o sucesso da empresa, para isso necessita-se de um profissional qualificado e focado na análise de resultados, na mensuração de indicadores financeiros e de desempenho, chamamos este profissional de *Controller* (JUNIOR, 2013).

## EMPRESA

### Organização da empresa

A empresa pode ser considerada como uma organização, estando este termo intimamente ligado a sociedade da sociedade humana (ROSA, 2019). Em um breve relato sobre a evolução histórica das organizações, foi no século XX que ocorreram muitas mudanças e transformações que influenciaram fortemente as organizações, em seu comportamento e sua administração. Como a Revolução Industrial foi o principal fato que impulsionou o surgimento das primeiras indústrias, através da criação das primeiras máquinas.

Entre o surgimento do fenômeno da industrialização e dos países desenvolvidos ou industrializados, as empresas passaram a utilizar o método

burocrático referente ao modelo centralizador, com ênfase na departamentização funcional, nascendo assim a organização (BARBOSA, 2009).

Cury (2009, p. 116) entende que a organização é como se fosse um sistema planejado de forma cooperativa, onde cada participante tem um papel definido a ser desempenhado, seja na forma de deveres e tarefas demandadas por seus superiores hierárquicos para que sejam executadas da melhor forma possível.

### Modelo Organizacional

O modelo organizacional se baseava em um desenho mecanístico típico de lógica do sistema fechado. As pessoas eram comparadas com as máquinas, consideradas como recursos de produção, surgindo também os primeiros departamentos de pessoas e em seguida o departamento de relações industriais. Logo após a Segunda Guerra Mundial, o mundo começou a mudar mais rápido e intensamente. As transações comerciais começaram a ser mais constante, acentuando a competição entre as empresas (BARBOSA, 2009).

Com este avanço as organizações optaram por modelos incentivadores e inovadores ajustando às mudanças e transformações, surgindo assim, os departamentos de recursos humanos. Já na Era da Informação, onde ocorreu a integralização da tecnologia; televisão, telefone, computador, transformando a economia internacional em economia mundial e global, aumentando cada vez mais a competitividade entre as organizações. Com a evolução o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento, do capital humano e do capital intelectual (BARBOSA, 2009).

Já no século XXI para que se tenha sucesso, é necessário que os administradores sejam desprogramados, desconicionados e que não fiquem presos à supostas teorias que possam surgir, não podem ficar esperando o que supostamente venha a acontecer. Em um novo enfoque da administração, busca-se um equilíbrio, integração e capacidade de reconhecer e dominar futuros acontecimento errôneos, buscando assim solução para futuros problemas (CONCEIÇÃO, 2011).

Organização está definido por Ferreira (2011, p. 642) como “*Ato de organizar. Modo porque um ser vivo é organizado. Associação ou instituição com objetivo definidos*”. Neste sentido, a organização como uma empresa, é como o local que é organizado, tendo assim objetivos definidos que devem ser atingidos.

Para Maximiano (2000, p. 25) organização é como um processo que define qual trabalho que deve ser realizado por cada um dos funcionários dentro da empresa e quais são suas responsabilidades. A organização é também um processo para distribuir os recursos que a empresa tem, de acordo com critérios que são estabelecidos de forma hierárquica.

Para Chiavenato (2003, p. 84) a organização possui uma estrutura organizacional que constitui uma cadeia de comando, ou seja, é como se fosse uma linha de autoridade que vai interligando as posições da organização e definindo os graus de subordinação. A cadeia de comando que também pode ser denominada *cadeia escalar*, tem como *princípio, a unidade de comando*, o qual entende-se que cada empregado deve se reportar a um só superior.

Oliveira (2009, p. 63), entende que a estrutura organizacional é realizada de acordo com os objetivos e estratégias que são traçados pela empresa, sendo que a estrutura organizacional é uma ferramenta para alcançar as metas traçadas pela empresa.

## Microempresas

As micro, pequenas e médias empresas são de grande importância para o desenvolvimento sócio econômico do Brasil, pois diz respeito a distribuição de empregos e rendas (LIMA, 2001, p. 422).

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27), como diferentes padrões podem ser adotados para a classificação do porte de uma empresa, tal classificação pode variar bastante, devido a diferentes padrões de análise e enquadramento, por exemplo: faturamento, quantidade de funcionários, etc. Porém para este trabalho foi utilizada a definição de MPEs (micro e pequenas empresas) definida no Estatuto da Empresa (lei 72.256/84), qual o enquadramento perante o governo se dá pelo volume de vendas, ou seja, pelo faturamento.

Conforme pesquisa do Sebrae, a quantidade de novas pequenas empresas cresce a cada ano, em 2012 a quantidade superou 26% frente a 2011. A criação de legislações específicas para este tipo de empresa, como a Lei das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a ampliação dos limites de faturamento para optantes pelo regime de tributação do Simples Nacional em 2012, e ainda a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 favoreceram o surgimento em massa de novas pequenas empresas.

Hoje em dia as pessoas abrem seus negócios com o objetivo de terem sua própria renda sem precisar de dependência. e. Segundo o relatório publicado pelo Sebrae da Pesquisa GEM 2015, é demonstrado um estudo de como o empreendedorismo no Brasil vem aumentando, as pessoas que querem empreender dividem-se por dois motivos: por precisão, a pessoa não consegue um bom emprego e vê uma empresa como a única solução e por oportunidade, na qual as pessoas descobrem uma nova demanda no mercado. Ainda nesta pesquisa evidencia-se a crescente entre os anos de 2014 e 2015 da TEA (Taxa de Empreendedores Iniciais) de 17% para 21%, e menciona que a necessidade causa o aumento deste tipo de negócio no país.

Para tanto em relação as Microempresas, como forma de defini-las:

Segundo a definição da Lei Geral das MPEs (Lei no 123/2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas. Outra definição é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que limita a microempresas aquelas que empregam até 9 pessoas, no caso de comércio e serviços, ou até 19 pessoas, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção. As múltiplas definições de MPEs existentes no Brasil e seu tratamento metodológico subsidiam a produção de informações cuja homogeneização é muito limitada (MADI; GOMÇALVES, p.17).

Longenecker, Moore e Petty (2007, p.34) diz que a maioria dos empregos gerados em um país com economia em desenvolvimento, como o Brasil são produzidas pelas pequenas empresas, afirmação esta que pode ser comprovada mediante aos números abaixo descritos, conforme o estudo Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.

## CONTROLADORIA NAS MICRO EMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS

A implantação da controladoria nas Micro e pequenas empresas contribuem para uma melhoria nos negócios, sendo um aumento na lucratividade, melhores processos de custos e despesas, geração de melhores valores, aumento nos negócios, um melhor relacionamento com os clientes, desenvolvimento dos funcionários. Assim a controladoria assume uma função importantíssima nas pequenas empresas, pois possibilita a empresa um crescimento (RODRIGUES, NETO, 2017, p. 12).

Segundo Valter Pereira Francisco, em Planejamento e Controladoria Financeira (FRANCISCO, 2015, p.03) as principais funções da Controladoria compreendem em:

- determinar sistemas de informação, abrangendo aspectos financeiros e contábeis, vinculados a indicadores operacionais;
- investigar o impacto das medidas de controle sobre a conduta dos funcionários diretamente ligados aos sistemas;
- coordenar a geração e entrega de informações aos gestores, buscando feedback constantes;
  - analisar e interpretar a realidade econômica por meio de um centro de resultado, performance gerencial, ou divisão de responsabilidade;
- planejar e monitorar as estratégias da empresa, e realizar eventuais ajustes e correção sempre que necessário;
- analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- sugerir melhorias para a redução de custos;
  - atuar como staff, assistindo diretamente a diretoria corporativa no que tange subsídios de dados estratégicos, monitoramento de metas, planejamentos com o intuito de verificação de atingimento dos objetivos de cada unidade organizacional;
- em resumo, revisar, avaliar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da empresa.

A controladoria contribui para o desenvolvimento e crescimento das empresas, evitando desvios nos planejamentos estratégicos e riscos e atua na melhoria da performance operacional e gerencial da organização.

Desta forma, a controladoria nas pequenas empresas, pode proporcionar grandes melhorias, o que pode proporcionar o crescimento da empresa tendo com isso um operacional mais organizado e melhores resultados, melhorando com isso o posicionamento da empresa no mercado (RODRIGUES, NETO, 2017, p. 12).

O profissional da controladoria que é o *Controller* exerce uma função a qual não é limitada ao desenvolvimento das demonstrações contábeis, mas

sim a dados que são capazes de produzir resultados e direcionar ações para um objetivo comum da empresa.

O *Controller* é um membro da área de planejamento da organização, agindo como líder na tomada de decisões, sempre limitado em estatísticas do mercado e no cumprimento dos controles determinados pela empresa internamente.

O profissional deve estar sempre a frente dos problemas, se propondo a resolvê-los, propondo ações que possam melhorar o desempenho da corporação, com foco na contenção dos riscos, bem como na aplicação de ações de correção e contingência dos mesmos.

## **METODOLOGIA**

Com a finalidade de realizar uma pesquisa científica diversos procedimentos devem ser utilizados, visando a obtenção de informações para embasamento das ideias apresentadas, sendo assim:

Para a realização do trabalho serão realizadas pesquisa bibliográfica, e de classificação qualitativa. A pesquisa quando é qualitativa é relacionada a levantamento de dados, como uma forma de compreender e interpretar certos comportamentos e opiniões de demais indivíduos, é também considerada como uma pesquisa exploratória não tendo o intuito de obter números.

Segundo Ludke e André (1986), para realizar uma pesquisa é necessário promover um confronto entre os dados, evidências, informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito do mesmo. Trata-se de construir uma porção do saber. Esse conhecimento é não só fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto anteriormente

LAKATOS & MARCONI (1994, p.40) complementa: Método é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia utilizada para a elaboração deste TCC (Trabalho de

conclusão de curso) será de forma descritiva e bibliográfica. Descritiva pois será transcrito todo entendimento adquirido a partir do levantamento de dados e da bibliografia utilizada para a elaboração do mesmo (PRODANOV, 2013, p. 14).

Bibliográfica serão utilizadas obras literárias e trabalhos científicos como base para obtenção de dados, os quais serão citados na parte final do trabalho, pois a Metodologia de uma pesquisa “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”. (PRODANOV, 2013, p. 14).

## **CONCLUSÃO**

A controladoria é uma área que é pautada em responsabilidade, a qual participa da construção e manutenção do sistema a qual participa da organização da empresa. A controladoria é realizada para que a empresa tenha continuidade nos serviços e os resultados obtidos sejam de boa qualidade. A parte de controladoria é realizada dentro da empresa pelo *controller*, sendo este a pessoa que realiza as diretrizes da empresa e deve estar por dentro de toda a área administrativa e tudo que envolve o financeiro, como forma de que as normas do contábil sejam atendidas.

Ainda assim foi apresentada as micro e pequenas empresas sendo que as micro são as empresas que possuem o faturamento anual de no máximo R\$ 240.000,00 mil por ano e as pequenas empresa via de R\$ 240.000,01 a R\$2,4 milhões, podendo também serem reconhecidas pela a quantidade de pessoas que a empresa possui de contratados a micro são limitadas a 9 pessoas e as pequenas de 10 a 49 pessoas.

As ferramentas e técnicas utilizadas para o desenvolvimento da controladoria é a organização e o trabalho realizado pelo *controller*, o que ajuda no crescimento das micro e pequenas empresas, o que coloca as empresas que utilizam a controladoria, em vantagem das que não utilizam.

Desta forma implantação da controladoria nas pequenas empresas, proporciona uma melhoria nos negócios, com aumento na lucratividade e melhores custos de despesas gerando aumento nos negócios e melhores valores. O relacionamento entre o cliente e a empresa com isso é realizado de

forma com que sejam melhores atendidos, e sempre proporciona um crescimento na empresa.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA Geane. A evolução das organizações. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-das-organizacoes/29258/>>. Acesso em: 23 abr 2019.

BASTOS, Marcelo. Sistema Toyota de Produção. 2013. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2013/12/sistema-toyota-de-producao.html>>. Acesso em: 20 mai 2019.

BISI, Érika dos Santos; FERREIRA, Fatima; COLOMBO, Juliani Zerbini, ARAÚJO, Luiz Carlos de, RUY, Nicole Martins. Análise financeira lojas Renner S.A. In: CUQUETO, Bento Tadeu; SIMÕES, Daniele Sabrina Cherubino, BELTRAME, Renato Travassos (Ed.). 5ª Mostra de iniciação científica - pesquisa, pósgraduação e extensão – UNESC. Colatina ES: Unesc, 2018. Disponível em: <[https://www.unesc.br/sisunesc/uploads/iniciacao\\_cientifica\\_5.pdf](https://www.unesc.br/sisunesc/uploads/iniciacao_cientifica_5.pdf)>. Acesso em: 05 mai 2019.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de Preços. Ed. Atlas. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONCEIÇÃO, Luciano. Pessoas e gestão – porque sem pessoas não há gestão. 2011. Disponível em: <<http://pessoasegestao.blogspot.com.br/2011/06/evolucao-das-organizacoes.html/>>. Acesso em: 23 abr 2019.

CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2011.

FRANCISCO FILHO, V.P. Planejamento e Controladoria Financeira. Editora Person, 2015.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a formulação de Políticas Públicas. ANAIS DO II EGEPE, p. 421-436, Londrina/PR, Novembro/2001. Disponível em: < <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf> >. Acesso em: 04 mai 2019.

FREITAS, Marlon. Você sabe realmente o que a Auditoria e o que ela faz? 2014. Disponível em: < <https://www.contabeis.com.br/artigos/1866/voce-sabe-realmente-o-que-e-a-auditoria-e-o-que-ela-faz/> >. Acesso em: 03 mai 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 5ª Ed, 2003.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W.; Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books,

LUDKE, Menga; André, Marli. Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MADI, Maria Alejandra Caporale; GONÇALVES, José Ricardo Barbosa. Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento / Anselmo Luís dos Santos, José Dari Krein, Andre Bojikian Calixtre: organizadores. – Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_micro\\_pequenasempresas.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf) >. Acesso em: 05 mai 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, Edite Luiza Manio; YOUKOTAGAMI, Marina; COSTA, Paula Cristina; GOMES, Anderson; LAMEU, Maria Aparecida; LIMA, Igor Gabriel. A Controladoria e o Controller no Processo de Gestão Organizacional. 2015. Disponível em: < [http://www.unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2015/controladoria\\_e\\_controller.pdf](http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/controladoria_e_controller.pdf) >. Acesso em: 08 mai 2019.

OLIVEIRA, Edson Gomes de et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. Revista de Administração da Fatea, v. 2, n. 2, p. 12-24, jan./dez. 2007. Disponível em:

<<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewFile/219/176>>.  
Acesso em: 01 mai 2019.

RODRIGUES, Carolina Silos; NETO, Alfredo Beckert. A importância da controladoria nas pequenas empresas. 2017. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/5/art20170511-04.pdf>>. Acesso em: 20 mai 2019.

ROSA, Mônica Vargas da. Uma Empresa é uma Organização. 2019. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/uma-empresa-e-uma-organizacao/9976>>. Acesso em: 04 mai 2019.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 05 mai 2019.