Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32589

A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

THE ROLE OF CONTROLLERSHIP IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

LA ACTUACIÓN DE LA CONTRALORÍA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Ana Lívia Marciano Batista[1]
Aislan da Silva Nunes[2]

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição das práticas de controladoria para a sustentabilidade financeira e a longevidade das pequenas e médias empresas brasileiras, identificando instrumentos aplicáveis e fatores que favorecem ou dificultam sua adoção. Foi realizada revisão integrativa da literatura, com buscas registradas no serviço Crossref e consulta aos textos e metadados disponibilizados pelos periódicos, abrangendo publicações de 2016 a 2024. Após remoção de duplicidades e triagem por título, resumo e aderência ao problema, 12 estudos compuseram a síntese. Os resultados indicaram que fluxo de caixa, orçamento, controles internos, planejamento e indicadores gerenciais ampliam a visibilidade sobre recursos e apoiam decisões, mas sua contribuição depende da atualização dos dados, da compreensão do gestor e da incorporação dos instrumentos à rotina. Também foram identificadas limitações de conhecimento financeiro, centralização da gestão, baixa formalização e uso predominantemente fiscal da contabilidade. Conclui-se que a controladoria pode contribuir para a continuidade das pequenas e médias empresas quando é adaptada ao porte e utilizada como processo permanente de informação, controle e planejamento, sem que se possa atribuir a ela, isoladamente, a garantia de sobrevivência empresarial.

Palavras-chave: Controladoria. Pequenas e médias empresas. Contabilidade gerencial. Controle financeiro. Tomada de decisão.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the contribution of controllership practices to the financial sustainability and longevity of Brazilian small and medium-sized enterprises, identifying applicable instruments and factors that favor or hinder their adoption. An integrative literature review was conducted, with searches recorded through Crossref and consultation of full texts and metadata made available by journals, covering publications from 2016 to 2024. After duplicate removal and screening by title, abstract and adherence to the research problem, 12 studies were included in the synthesis. Results indicated that cash flow, budgeting, internal controls, planning and management indicators improve visibility over resources and support decisions, but their contribution depends on data updating, managers' understanding and the incorporation of these instruments into routine practices. Limitations involving financial knowledge, centralized management, low formalization and a predominantly tax-oriented use of accounting were also identified. It is concluded that controllership can contribute to business continuity when adapted to company size and used as a permanent process of information, control and planning, although it cannot, by itself, guarantee business survival.

Keywords: Controllership. Small and medium-sized enterprises. Management accounting. Financial control. Decision-making.

[1] Graduanda em Ciências Contábeis. Faculdade Cristo Rei (FACCREI), Cornélio Procópio, Paraná, Brasil.
[2] Orientador. Mestre em Educação. Docente da Faculdade Cristo Rei (FACCREI), Cornélio Procópio, Paraná, Brasil.

RESUMEN: Este estudio tuvo como objetivo analizar la contribución de las prácticas de contraloría a la sostenibilidad financiera y longevidad de las pequeñas y medianas empresas brasileñas, identificando instrumentos aplicables y factores que favorecen o dificultan su adopción. Se realizó una revisión integradora de la literatura, con búsquedas registradas en Crossref y consulta de textos y metadatos disponibles en los portales de las revistas, considerando publicaciones entre 2016 y 2024. Después de eliminar duplicados y examinar títulos, resúmenes y adecuación al problema, 12 estudios integraron la síntesis. Los resultados indicaron que el flujo de caja, el presupuesto, los controles internos, la planificación y los indicadores de gestión aumentan la visibilidad sobre los recursos y apoyan las decisiones, pero su contribución depende de la actualización de los datos, de la comprensión del gestor y de su incorporación a la rutina. También se identificaron limitaciones de conocimiento financiero, centralización de la gestión, baja formalización y uso predominantemente fiscal de la contabilidad. Se concluye que la contraloría puede contribuir a la continuidad de las empresas cuando se adapta a su tamaño y se utiliza como un proceso permanente de información, control y planificación, sin garantizar por sí sola la supervivencia empresarial.

Palabras clave: Contraloría. Pequeñas y medianas empresas. Contabilidad de gestión. Control financiero. Toma de decisiones.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas participam de diferentes atividades econômicas e exercem função relevante na geração de trabalho, renda e circulação de recursos. A importância desse grupo, porém, não elimina sua exposição a problemas de gestão. Negócios com estrutura reduzida costumam concentrar decisões no proprietário, operar com equipes pequenas e manter controles menos formalizados. Quando as informações financeiras permanecem dispersas, a administração perde capacidade de perceber tendências, antecipar insuficiências de caixa e avaliar se vendas e resultados caminham na mesma direção.

A continuidade empresarial depende de fatores internos e externos. Condições de mercado, crédito, concorrência, tributos e mudanças no comportamento dos consumidores afetam o desempenho, ao mesmo tempo em que planejamento, conhecimento do negócio e disciplina financeira influenciam a maneira como a empresa responde a essas condições. Piasentini *et al.* (2022), ao investigarem encerramentos precoces, identificaram um conjunto de causas, entre as quais estavam falta de planejamento, conhecimento insuficiente do negócio, dificuldades estratégicas e ausência de apoio especializado. O achado afasta explicações baseadas em uma causa única e chama atenção para a qualidade da gestão.

Nesse ambiente, a controladoria pode ser compreendida como uma função de integração de informações para planejamento, controle e tomada de decisão. Sua aplicação não exige, obrigatoriamente, um departamento formal ou a contratação de um controller. Em organizações menores, parte dessas atividades pode ser realizada pelo gestor e pelo contador, desde que existam rotinas para registrar, conferir, interpretar e utilizar os dados. A diferença central não

está no nome atribuído ao setor, mas na capacidade de transformar registros financeiros e contábeis em conhecimento útil para dirigir o negócio.

A controladoria precisa, contudo, ser compatível com as condições da empresa. Modelos extensos, relatórios que ninguém interpreta ou sistemas alimentados apenas no momento de cumprir obrigações não produzem apoio gerencial efetivo. Para uma pequena empresa, um fluxo de caixa projetado, um orçamento simples, a apuração da margem de contribuição e alguns indicadores acompanhados com regularidade podem ser mais úteis do que um conjunto amplo de controles sem atualização. Santos e Macêdo (2018) e Joaquim e Macêdo (2018) destacam a possibilidade de adequar os instrumentos ao porte e aos recursos disponíveis.

As evidências empíricas também sugerem que a adoção não ocorre de maneira uniforme. Kruger *et al.* (2022) observaram diferentes estágios de evolução da contabilidade gerencial entre empresas de um mesmo município, associados a características como atividade, faturamento e número de empregados. Moterle, Wernke e Junges (2019) verificaram limites no conhecimento financeiro de dirigentes de pequenas empresas. Esses resultados mostram que disponibilizar uma ferramenta não é suficiente, porque sua utilização depende de conhecimento, rotina, qualidade dos dados e percepção de utilidade.

O problema se torna relevante porque decisões sobre preço, estoque, pagamentos, recebimentos e investimentos são tomadas mesmo quando não existem controles estruturados. Nessa situação, a ausência de informação não interrompe a decisão, apenas aumenta sua dependência da memória, da intuição e de dados incompletos. A controladoria pode reduzir essa assimetria ao organizar informações e comparar o realizado com o planejado, mas seus efeitos precisam ser analisados sem tratá-la como solução automática para todos os problemas empresariais.

Diante disso, a pesquisa foi orientada pela questão de saber em que medida a adoção de práticas de controladoria influencia a sustentabilidade financeira e a longevidade das pequenas e médias empresas brasileiras. O estudo tem como objetivo geral analisar a contribuição dessas práticas para a sustentabilidade financeira e a longevidade das empresas, identificando as ferramentas mais aplicáveis ao contexto e os fatores que facilitam ou dificultam sua adoção pelos gestores.

Como objetivos específicos, buscou-se caracterizar os instrumentos de controladoria e contabilidade gerencial apresentados nos estudos, relacionar fragilidades de planejamento e controle às dificuldades de continuidade, examinar a participação do gestor e do profissional

contábil, comparar evidências sobre fluxo de caixa, orçamento, controles internos e indicadores, e identificar barreiras e condições favoráveis à incorporação dessas práticas.

Para responder à questão, foi realizada revisão integrativa de literatura. As buscas contemplaram combinações de termos relacionados a controladoria, contabilidade gerencial, controles internos, gestão financeira, mortalidade empresarial e pequenas empresas. O processo foi registrado, os resultados duplicados foram removidos e os estudos foram avaliados por título, resumo e aderência ao recorte. A síntese combinou a descrição do conjunto selecionado com análise temática dos resultados.

O artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta a base teórica, partindo dos conceitos de controladoria e das características das pequenas e médias empresas até os instrumentos, o papel do contador e a relação com planejamento e continuidade. A terceira seção detalha os materiais e métodos. A quarta reúne os resultados e a discussão em eixos temáticos. A quinta apresenta as considerações finais, as limitações e as possibilidades de pesquisas futuras.

2 CONTROLADORIA E GESTÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Neste tópico, serão abordados os principais aspectos da controladoria aplicada às pequenas e médias empresas, contemplando seus conceitos, funções e evolução, as características da gestão empresarial, a importância do controle interno e da qualidade das informações, a gestão financeira, suas fragilidades e a continuidade dos negócios. Também serão apresentados instrumentos de controladoria, práticas de contabilidade gerencial voltadas à tomada de decisão e o papel do profissional contábil como agente estratégico no planejamento, controle e desenvolvimento das organizações.

2.1 Conceitos, funções e evolução da controladoria

A controladoria reúne conhecimentos de contabilidade, administração, finanças e sistemas de informação. Sua finalidade é apoiar a gestão por meio da organização de dados, do acompanhamento de resultados e da avaliação de alternativas. Em vez de se limitar ao registro do que aconteceu, procura relacionar informações passadas às necessidades presentes e aos objetivos futuros. Essa posição permite integrar planejamento e controle, duas atividades que perdem eficiência quando são tratadas separadamente.

O planejamento define metas, recursos e ações, enquanto o controle verifica se a execução se aproxima do que foi estabelecido. A comparação entre planejado e realizado possibilita identificar desvios e investigar suas causas. Quando o acompanhamento ocorre apenas no final do período, a informação chega tarde para corrigir o caminho. A controladoria busca reduzir esse intervalo e produzir relatórios que não sejam apenas corretos do ponto de vista formal, mas também compreensíveis e oportunos.

Nas grandes organizações, essas atribuições podem estar concentradas em um departamento próprio. Nas pequenas e médias empresas, a função costuma estar distribuída entre proprietário, equipe administrativa e escritório contábil. Camargo e Breitenbach (2019) observaram que a produção científica específica para esse segmento ainda era escassa e que a controladoria tinha presença reduzida nas organizações estudadas pela literatura. O dado ajuda a explicar por que muitos modelos ainda precisam ser traduzidos para estruturas menores.

Santos e Macêdo (2018) tratam a controladoria como apoio à gestão e aos sistemas de informação, destacando a integração de processos e o uso de dados na decisão. Borges *et al.* (2021) apresentam conclusão semelhante ao apontar aplicações nos setores financeiro, administrativo e informacional. As duas abordagens convergem na ideia de que a controladoria não é apenas fiscalização, pois participa da interpretação dos resultados e da formulação de respostas gerenciais.

Essa distinção é importante. Fiscalizar significa verificar o cumprimento de regras e a correção de procedimentos, ao passo que controlar, em sentido gerencial, envolve definir referências, acompanhar o desempenho e utilizar o aprendizado para ajustar decisões. Uma empresa pode estar em dia com suas obrigações e, ainda assim, não conhecer a rentabilidade de produtos, a necessidade de capital de giro ou o efeito de prazos concedidos aos clientes. A dimensão gerencial procura preencher essa lacuna.

A controladoria aplicada às pequenas e médias empresas deve ser entendida como um processo proporcional ao risco e à complexidade do negócio. Quanto maior a variedade de produtos, o prazo operacional ou a necessidade de financiamento, maior tende a ser a demanda por informações. O porte reduzido não elimina a necessidade de controle, pois apenas modifica o seu desenho. A utilidade passa a depender de rotinas simples, responsáveis definidos e relatórios com periodicidade compatível com as decisões.

2.2 Características da gestão nas pequenas e médias empresas

As pequenas e médias empresas não formam um grupo totalmente homogêneo. Elas atuam em setores distintos, apresentam diferentes níveis de formalização e podem ser classificadas por critérios de receita, número de empregados ou enquadramento legal. Para este estudo, o interesse principal não está em estabelecer uma única definição quantitativa, mas em compreender organizações com estrutura administrativa mais enxuta e forte participação do proprietário na gestão.

A proximidade do dono com a operação pode favorecer rapidez e conhecimento do cliente, mas também produz riscos de centralização. Decisões comerciais, financeiras e de pessoal podem depender de uma única pessoa, que nem sempre dispõe de tempo ou formação para registrar e analisar todas as informações. A memória e a experiência pessoal tornam-se fontes importantes, embora insuficientes quando o volume de transações aumenta ou o ambiente se torna mais instável.

Castro e Silva (2020), em pesquisa com empresas varejistas, observaram participação direta dos sócios na gestão financeira e níveis desiguais de conhecimento técnico. Moterle, Wernke e Junges (2019) identificaram que o conhecimento dos conceitos pesquisados não abrangia todos os dirigentes e que certos indicadores eram menos compreendidos. As evidências apontam que experiência prática e domínio conceitual não são equivalentes, ainda que possam se complementar.

Outra característica é a limitação de recursos para separar funções. A mesma pessoa pode vender, comprar, autorizar pagamentos e conferir recebimentos. A acumulação reduz custos no curto prazo, mas enfraquece a segregação de funções e aumenta a possibilidade de erros não detectados. Por isso, controles básicos precisam ser desenhados de forma realista, considerando o número de pessoas disponível e criando verificações compensatórias quando a separação completa não for possível.

A informalidade também aparece na produção das informações. Anotações isoladas, planilhas sem padrão ou dados mantidos apenas em aplicativos bancários dificultam a formação de uma visão integrada. A empresa pode conhecer o saldo do dia sem compreender compromissos futuros, margem, giro de estoque ou evolução do endividamento. A passagem de registros fragmentados para um sistema mínimo de informações é uma das contribuições possíveis da controladoria.

A adoção de controles tende a ser maior quando o gestor percebe retorno imediato e consegue manter a rotina. Instrumentos complexos, com linguagem distante da realidade empresarial, podem ser abandonados mesmo quando tecnicamente adequados. O desenho deve priorizar perguntas concretas, como a existência de caixa para pagar as obrigações, quais produtos contribuem para o resultado, quanto pode ser vendido a prazo, quais despesas estão crescendo e como o desempenho se compara à meta.

2.3 Controle interno e qualidade das informações

O controle interno compreende políticas e procedimentos destinados a proteger recursos, aumentar a confiabilidade dos registros e favorecer o cumprimento das decisões. Em uma pequena empresa, ele pode começar com medidas simples, como documentação das vendas, conferência diária do caixa, conciliação bancária, controle de contas a pagar e receber, inventários periódicos e definição de autorizações. A simplicidade não reduz sua importância, desde que o procedimento seja executado e revisado.

Nascimento, Gomes e Oliveira (2020) apresentam o controle interno como apoio à decisão e à proteção dos ativos. Serafim *et al.* (2024), ao analisarem a percepção de contadores do polo têxtil pernambucano, identificaram limitações tanto no conhecimento técnico dos profissionais quanto na utilização dos controles pelas empresas. O resultado evidencia que a presença do contador não garante, por si só, a implantação de rotinas adequadas.

A confiabilidade da informação depende do caminho percorrido desde o fato ocorrido até o relatório. Uma venda não registrada, uma retirada pessoal classificada como despesa ou um estoque desatualizado afetam análises posteriores. A controladoria não corrige automaticamente dados de origem frágil, pois precisa atuar sobre os procedimentos que geram esses dados. Por isso, controle interno e informação gerencial são partes de um mesmo sistema.

A separação entre patrimônio empresarial e pessoal merece atenção especial. Quando contas particulares são pagas com recursos da empresa sem registro apropriado, o gestor perde a capacidade de distinguir resultado do negócio e consumo dos proprietários. A formalização das retiradas, a utilização de contas bancárias separadas e a definição de pró-labore são práticas básicas que favorecem análises mais consistentes.

Também é necessário equilibrar prevenção e custo. Uma microempresa não reproduzirá a estrutura de aprovação de uma companhia aberta. Ainda assim, pode adotar limites de autorização, manter comprovantes, conferir relatórios e restringir acessos. Joaquim e Macêdo

(2018) argumentam que os custos e benefícios da controladoria variam de acordo com o porte. Essa relação sugere implantar primeiro os controles voltados aos riscos mais relevantes.

A qualidade da informação envolve exatidão, oportunidade, clareza e relevância. Um relatório tecnicamente correto, entregue depois da decisão, tem utilidade reduzida. Da mesma maneira, uma planilha atualizada que não permite ao gestor compreender o significado dos números não cumpre plenamente sua função. O processo precisa unir procedimentos confiáveis e comunicação adequada ao usuário.

2.4 Gestão financeira, fragilidades e continuidade empresarial

A gestão financeira coordena entradas, saídas, necessidades de recursos e decisões de financiamento e investimento. Em negócios menores, dificuldades nessa área podem surgir mesmo quando existem vendas e lucro contábil. O descasamento entre prazos de recebimento e pagamento, a formação excessiva de estoques ou retiradas sem planejamento podem produzir falta de caixa e obrigar a empresa a buscar crédito em condições desfavoráveis.

A mortalidade empresarial não deve ser explicada apenas pela ausência de controladoria. Piasentini *et al.* (2022) encontraram fatores diversos, incluindo planejamento, conhecimento do mercado, juros, experiência, estratégia e apoio especializado. Os controles não eliminam mudanças externas, mas podem tornar os sinais mais visíveis e permitir reação com antecedência. Sua contribuição é informacional e preventiva, não uma garantia de sobrevivência.

O capital de giro ocupa posição central porque sustenta o ciclo operacional. Comprar, produzir ou manter estoque e conceder prazo aos clientes exige recursos antes do recebimento das vendas. Castro e Silva (2020) identificaram práticas de controle financeiro em empresas pesquisadas, mas também dificuldades ligadas à gestão do capital de giro. A análise precisa considerar simultaneamente saldo, prazos, inadimplência e velocidade de renovação dos estoques.

Em períodos de crise, a necessidade de informação se intensifica. Carraro, Motta e Pinheiro (2024) observaram práticas de controle utilizadas por pequenas empresas durante a pandemia, abrangendo estratégia, sistemas de informação e análise financeira. O contexto mostrou que controles gerenciais não se limitam a rotinas estáveis, pois também apoiam a adaptação quando receitas, canais de venda e condições de funcionamento mudam rapidamente.

A sustentabilidade financeira pode ser entendida como capacidade de manter operações, honrar compromissos e financiar a continuidade sem deteriorar de forma recorrente a estrutura financeira. Ela depende de resultado, liquidez, endividamento e qualidade das decisões. A longevidade é mais ampla, pois envolve mercado, inovação, pessoas e sucessão, além das finanças. Assim, a controladoria contribui para dimensões relevantes, mas não explica isoladamente o tempo de vida da empresa.

A análise responsável deve evitar confundir associação e causalidade. Empresas mais organizadas podem adotar mais controles e também apresentar melhor desempenho por outros motivos, como experiência do gestor ou maior disponibilidade de recursos. Os estudos revisados oferecem evidências de contribuição e relações positivas, porém são heterogêneos e, em muitos casos, transversais. Essa limitação orienta uma conclusão mais prudente.

2.5 Instrumentos de controladoria aplicáveis às pequenas e médias empresas

O fluxo de caixa registra e projeta entradas e saídas em determinado período. Sua principal contribuição é mostrar quando os recursos estarão disponíveis e quando ocorrerão os pagamentos, permitindo antecipar sobras ou faltas. Vieira e Batistoti (2018) demonstram que a ferramenta pode ser utilizada de forma simplificada e funcionar como apoio ao planejamento financeiro. O valor gerencial aumenta quando a projeção é comparada com o realizado.

A elaboração do fluxo exige classificação consistente e atualização frequente. Misturar vendas previstas com recebimentos efetivos ou ignorar parcelas futuras cria uma visão equivocada. Uma estrutura básica pode separar operações, investimentos, financiamentos e retiradas, sem exigir complexidade incompatível com o porte. O relatório deve responder ao horizonte de decisão da empresa, que pode ser diário, semanal ou mensal.

O orçamento converte objetivos em estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos. Ele cria uma referência para acompanhar a execução e discutir desvios. Roll *et al.* (2024) encontraram relação positiva entre orçamento, fluxo de caixa e dimensões do desempenho nas empresas pesquisadas. O resultado sugere que planejar e acompanhar recursos pode melhorar a coordenação, embora não autorize afirmar que o instrumento produz o desempenho independentemente de outras condições.

A margem de contribuição mostra quanto a receita permanece após a dedução de gastos variáveis para cobrir custos fixos e formar resultado. Sua análise auxilia decisões sobre preços, mix de produtos, promoções e volumes. O ponto de equilíbrio complementa essa informação ao

indicar o nível de vendas necessário para cobrir os gastos considerados. Nas pequenas e médias empresas, a maior dificuldade costuma estar na classificação correta dos custos e na obtenção de dados confiáveis.

O controle de estoques influencia caixa, atendimento ao cliente e risco de perdas. Quantidades excessivas imobilizam recursos, enquanto níveis insuficientes podem interromper vendas ou produção. Roll *et al.* (2024) não encontraram, em sua análise, relação significativa entre controle de estoque e desempenho, diferentemente de outros instrumentos. Isso não torna o controle inútil, mas mostra que os efeitos dependem do setor, da qualidade da medida e da forma de utilização.

Indicadores econômico-financeiros sintetizam relações entre valores e permitem acompanhar tendências. Liquidez, endividamento, margens, giro e prazos médios podem apoiar a decisão quando interpretados em conjunto e comparados com períodos anteriores ou metas. Moterle, Wernke e Junges (2019) mostram, porém, que nem todos os conceitos são bem compreendidos pelos dirigentes. A seleção de poucos indicadores explicados de maneira acessível tende a produzir maior utilidade.

O planejamento estratégico organiza escolhas sobre clientes, produtos, recursos e objetivos. Nas pequenas empresas, não precisa assumir a forma de um documento extenso. Pode consistir em metas claras, análise de riscos, responsabilidades e revisões periódicas. A controladoria contribui ao fornecer medidas para acompanhar se as escolhas estão produzindo os resultados esperados e ao relacionar decisões operacionais com a direção escolhida.

Os instrumentos não devem funcionar como peças isoladas. O orçamento projeta resultados, o fluxo de caixa traduz parte dessas decisões no tempo, a margem ajuda a avaliar produtos, o estoque explica a imobilização de recursos e os indicadores mostram tendências. A integração permite que uma alteração comercial seja analisada também por seus efeitos financeiros e operacionais.

2.6 Contabilidade gerencial e tomada de decisão

A contabilidade gerencial utiliza informações para atender às necessidades internas de planejamento, controle e decisão. Diferentemente dos relatórios destinados prioritariamente a usuários externos, pode adaptar periodicidade, formato e nível de detalhamento ao problema do gestor. Essa flexibilidade é especialmente relevante para pequenas empresas, que precisam de respostas objetivas e não dispõem de equipes dedicadas à análise.

Kruger *et al.* (2022) identificaram estágios distintos de utilização dos instrumentos gerenciais. Parte das empresas se concentrava em práticas mais básicas, enquanto outras incorporavam planejamento, redução de desperdícios e tecnologias. A evolução não ocorre apenas pela compra de sistemas, pois depende de como a organização utiliza a informação e de sua capacidade de conectar dados às decisões.

O estudo de Roll *et al.* (2024) mostrou uso mais intenso do fluxo de caixa e menor presença do planejamento estratégico. Esse contraste é compreensível, porque o caixa responde a uma necessidade imediata, enquanto o planejamento exige horizonte mais longo e disciplina de acompanhamento. O desafio da contabilidade gerencial é atender às urgências sem abandonar a construção de uma visão futura.

A informação precisa ser apresentada de forma inteligível. Relatórios com linguagem técnica, excesso de contas ou ausência de comparação podem afastar o usuário. A comunicação gerencial deve destacar variações relevantes, explicar causas prováveis e indicar quais decisões podem ser avaliadas, preservando a distinção entre informação contábil e recomendação do profissional.

A tomada de decisão envolve julgamento e não pode ser automatizada apenas por relatórios. Dados históricos, expectativas, riscos e experiência do gestor participam do processo. A contribuição da contabilidade gerencial é reduzir incertezas e tornar premissas mais visíveis. Quando as escolhas são registradas e acompanhadas, a empresa também aprende com os resultados e melhora suas estimativas.

A utilidade aumenta quando o sistema é contínuo. Elaborar um fluxo de caixa em situação emergencial ou calcular uma margem apenas durante uma negociação não substitui a rotina. A periodicidade cria séries comparáveis e permite distinguir oscilações ocasionais de tendências. Por isso, a implantação deve incluir quem registra, quem confere, quando o relatório é analisado e quais providências podem decorrer da análise.

2.7 O profissional contábil como agente de controladoria

O contador mantém acesso a registros que podem apoiar a gestão, mas a prestação de serviços às pequenas empresas frequentemente se concentra em obrigações fiscais, trabalhistas e societárias. Essa atuação é necessária, porém não esgota o potencial das informações. A aproximação entre contabilidade e gestão depende de contratos, comunicação, qualidade dos dados enviados e disposição das partes para discutir o negócio.

Serafim *et al.* (2024) identificaram limitações técnicas entre contadores e restrições no uso de controle interno pelas empresas pesquisadas. O resultado impede atribuir toda a dificuldade apenas ao empresário. Para atuar como agente de controladoria, o profissional precisa dominar instrumentos gerenciais e traduzi-los em orientações compreensíveis, sem ultrapassar as responsabilidades e informações disponíveis.

O gestor, por sua vez, precisa fornecer registros completos e participar da análise. O escritório contábil não consegue produzir relatórios confiáveis quando documentos chegam atrasados ou quando movimentações pessoais e empresariais estão misturadas. A relação gerencial é colaborativa, pois o contador organiza e interpreta, enquanto o responsável pelo negócio contextualiza os números e decide.

Uma atuação consultiva pode começar com entregas simples, como reunião periódica, comparação de receitas e despesas, projeção de caixa e acompanhamento de indicadores. O aumento de complexidade deve ocorrer quando a empresa demonstra capacidade de manter os dados e utilizar as análises. Essa progressão reduz o risco de produzir relatórios sem uso e respeita os recursos disponíveis.

Também existem limites econômicos. Serviços adicionais exigem tempo e qualificação e precisam ser remunerados. Joaquim e Macêdo (2018) lembram que custos e benefícios variam conforme o porte. Modelos padronizados, automação e educação financeira podem reduzir parte do custo, mas não eliminam a necessidade de definir o escopo do serviço e as responsabilidades de cada participante.

A formação em Ciências Contábeis tem papel nesse processo. Conhecer normas é indispensável, mas o profissional que atende pequenas e médias empresas também precisa compreender custos, finanças, sistemas e comunicação. A capacidade de formular perguntas, explicar indicadores e reconhecer limitações transforma registros em apoio à decisão e amplia a contribuição social da profissão.

2.8 Controladoria, planejamento e sustentabilidade empresarial

A relação entre controladoria e sustentabilidade financeira ocorre por uma cadeia de atividades. Registros confiáveis alimentam análises, as análises orientam planejamento e acompanhamento, o acompanhamento permite identificar desvios e as correções podem preservar caixa, margem e capacidade operacional. A cadeia pode falhar em qualquer ponto, razão pela qual a mera existência de um relatório não prova sua efetividade.

Borges *et al.* (2021) e Brito *et al.* (2021) convergem ao apresentar a controladoria como instrumento aplicável a diferentes áreas das pequenas empresas. Os trabalhos possuem natureza bibliográfica e mostram possibilidades, enquanto estudos empíricos acrescentam evidências sobre uso e dificuldades. A leitura conjunta permite distinguir o potencial conceitual dos instrumentos e as condições concretas de implantação.

A sustentabilidade exige equilíbrio entre curto e longo prazo. A pressão do caixa pode levar o gestor a reduzir investimentos necessários, ao passo que um plano de crescimento pode comprometer liquidez se não considerar prazos e financiamento. A controladoria auxilia a explicitar esses conflitos e a avaliar cenários, sem substituir a decisão estratégica.

A longevidade empresarial resulta também da capacidade de aprender e adaptar. Carraro, Motta e Pinheiro (2024) mostram que pequenas empresas utilizaram diferentes práticas durante um período de instabilidade. Sistemas de informação, análises financeiras e ajustes estratégicos funcionaram como respostas ao contexto. A flexibilidade, quando acompanhada de informação, tende a produzir decisões menos improvisadas.

As barreiras identificadas na literatura incluem conhecimento insuficiente, centralização, limitações de tempo e recursos, informalidade dos registros e distância entre contabilidade e gestão. Como fatores favoráveis aparecem simplicidade dos instrumentos, percepção de utilidade, participação do proprietário, apoio contábil, uso de tecnologia e revisão periódica. A implantação precisa atuar simultaneamente sobre ferramenta e comportamento.

A síntese teórica indica que a controladoria influencia a sustentabilidade de forma indireta e condicionada. Ela melhora a base informacional e a capacidade de controle, mas os resultados dependem da qualidade da execução e do ambiente. Essa compreensão orienta a análise dos estudos selecionados e evita conclusões deterministas sobre sobrevivência empresarial.

3 ABORDAGENS METODOLÓGICAS

Neste tópico, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, contemplando o tipo de revisão e a abordagem adotada, as fontes de informação e o período analisado, as estratégias de busca, os critérios de inclusão e exclusão, o processo de seleção e extração dos dados, bem como os métodos de síntese das informações e os aspectos éticos envolvidos no desenvolvimento do estudo.

3.1 Tipo de revisão e abordagem

O estudo foi desenvolvido como revisão integrativa da literatura, de natureza descritiva e abordagem qualitativa na etapa de síntese. Esse delineamento foi adotado para reunir e comparar estudos com diferentes procedimentos metodológicos sobre controladoria, contabilidade gerencial, gestão financeira e controles internos em micro, pequenas e médias empresas. Não houve participação de pessoas, aplicação de questionários ou realização de entrevistas pela autora; a unidade de análise foi constituída por artigos científicos publicados.

As publicações identificadas em busca exploratória foram utilizadas como apoio à contextualização teórica quando pertinentes. Para a síntese dos resultados, foram considerados apenas os estudos que atenderam aos critérios de inclusão definidos e que integraram o processo de seleção descrito nesta seção. A revisão não foi registrada previamente em plataforma de protocolos e, portanto, não deve ser interpretada como revisão sistemática exaustiva.

3.2 Fontes de informação e período

As buscas foram realizadas em setembro de 2026 no Crossref, serviço de registro e recuperação de metadados de publicações acadêmicas. Os registros recuperados foram examinados quanto a título, autoria, ano, identificação digital (DOI) e informações editoriais. Quando disponível, consultou-se a página do periódico e/ou o texto integral do artigo para conferir os dados bibliográficos e a aderência ao tema. O Crossref foi a única fonte utilizada no fluxo principal de busca; essa escolha constitui uma limitação, pois outras bases e mecanismos de busca poderiam recuperar publicações não identificadas nesta pesquisa.

Foram considerados registros de artigos publicados entre 1º de janeiro de 2016 e 31 de dezembro de 2024. O limite final foi definido para trabalhar com anos completos e manter um recorte temporal uniforme. Estudos anteriores a 2016 puderam ser utilizados pontualmente na fundamentação teórica, quando necessários à contextualização, mas não integraram a síntese dos resultados. Embora o intervalo de busca tenha abrangido 2016 a 2024, os 12 estudos efetivamente selecionados foram publicados entre 2018 e 2024.

Para a classificação temporal, foi considerado o ano de publicação indicado na página do periódico ou no registro editorial associado ao DOI. Quando havia diferença entre a disponibilização on-line e o ano do fascículo, adotou-se o ano informado na referência editorial do artigo, mantendo-se o mesmo critério na caracterização dos estudos e na lista de referências.

3.3 Estratégia de busca

Foram realizadas quatro consultas no Crossref, utilizando os seguintes termos, em português: “contabilidade gerencial micro pequenas empresas”; “controle interno pequenas empresas”; “mortalidade pequenas empresas gestão financeira”; e “contador consultivo pequenas empresas”. Em cada consulta, foram considerados os 20 primeiros registros apresentados pelo mecanismo de relevância, com filtro temporal de 1º de janeiro de 2016 a 31 de dezembro de 2024, totalizando 80 ocorrências antes da remoção de duplicidades. Para permitir a conferência do procedimento, os termos, o período e o limite de resultados são explicitados nesta seção.

Também foi realizada uma busca exploratória com os termos “controladoria pequenas empresas”, destinada a reconhecer a terminologia e localizar referências para a fundamentação teórica. Seus resultados não foram incorporados ao conjunto de 80 ocorrências do fluxo principal. As consultas foram mantidas em português em razão do recorte voltado à realidade brasileira. Como foram examinados somente os 20 primeiros resultados de cada consulta e utilizada uma única fonte de busca, existe possibilidade de viés de seleção e de não recuperação de estudos relevantes; essa limitação deve ser considerada na interpretação dos resultados.

3.4 Critérios de inclusão e exclusão

Foram incluídos artigos de periódicos com DOI ou identificação editorial verificável, publicados no período de 2016 a 2024, disponíveis em português e relacionados a micro, pequenas ou médias empresas. Também foi exigida pertinência temática com pelo menos um dos seguintes assuntos: controladoria, contabilidade gerencial, gestão financeira, controles internos, instrumentos gerenciais ou continuidade empresarial. Foram admitidos estudos bibliográficos e empíricos, uma vez que a pesquisa buscou comparar tanto discussões conceituais quanto evidências de aplicação.

Foram excluídos registros duplicados; publicações fora do contexto de empresas privadas; estudos voltados exclusivamente a questões tributárias, trabalhistas ou tecnológicas sem relação com controle gerencial; pesquisas sobre grandes empresas; registros sem resumo ou sem informações mínimas para avaliar a pertinência; trabalhos cuja relação com o tema aparecia apenas incidentalmente no título; e publicações posteriores a 2024. A aplicação dos critérios ocorreu pela leitura dos títulos e, na etapa seguinte, dos resumos dos registros considerados potencialmente pertinentes.

3.5 Processo de seleção e extração

As quatro consultas recuperaram 80 ocorrências. Após a identificação e remoção de oito registros duplicados, permaneceram 72 referências únicas. A triagem dos títulos excluiu 43 registros por falta de relação direta com o problema de pesquisa. Em seguida, foram examinados os resumos dos 29 trabalhos restantes, dos quais 17 foram excluídos por enfoque incompatível, período fora do recorte, insuficiência de informações ou abordagem apenas periférica. Ao final, 12 estudos atenderam aos critérios e compuseram a síntese. Os números correspondem ao fluxo de seleção registrado pela pesquisa.

Para cada um dos 12 estudos, foram registrados autoria, ano, objetivo, delineamento metodológico, contexto, instrumentos abordados e principais resultados. As informações foram organizadas em quadro comparativo e, posteriormente, agrupadas por temas. As limitações foram consideradas quando expressamente indicadas pelos autores ou quando decorriam diretamente do delineamento descrito. Informações que não estavam disponíveis no resumo ou nos dados editoriais não foram presumidas; quando necessário, a conferência foi realizada na página do periódico ou no texto integral disponível.

3.6 Método de síntese e aspectos éticos

A síntese foi conduzida de forma qualitativa, por agrupamento temático dos objetivos e resultados dos estudos selecionados. Foram construídos quatro eixos de análise: (1) utilização dos instrumentos gerenciais e apoio à decisão; (2) controle interno e confiabilidade das informações; (3) conhecimento gerencial e barreiras à adoção; e (4) relação entre controladoria, planejamento e continuidade empresarial. Em cada eixo, foram observadas convergências, diferenças de contexto e limitações dos desenhos de pesquisa. Não foi realizada metanálise, pois os estudos apresentaram métodos, amostras, contextos e variáveis heterogêneos.

A pesquisa utilizou exclusivamente informações de publicações e documentos de acesso público, sem coleta de dados pessoais ou interação com participantes. Foram observadas as regras de atribuição de autoria e de citação das fontes consultadas. Como limitações metodológicas, destacam-se a utilização de uma única fonte de busca (Crossref), a restrição a publicações em português, o limite dos 20 primeiros resultados por consulta e a heterogeneidade dos estudos incluídos. Assim, os resultados oferecem uma síntese do material selecionado, mas não representam necessariamente toda a produção científica disponível sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, serão apresentados e discutidos os estudos selecionados, destacando os instrumentos gerenciais utilizados no apoio à tomada de decisão, a importância do controle interno e da confiabilidade das informações, o conhecimento gerencial e as principais barreiras à adoção de práticas de controladoria. Também serão abordadas as contribuições do planejamento para a continuidade empresarial, considerando os limites das evidências identificadas na literatura.

4.1 Caracterização dos estudos selecionados

Os 12 estudos selecionados foram publicados entre 2018 e 2024. O conjunto reuniu pesquisas bibliográficas, levantamentos quantitativos, estudos descritivos e uma análise quantitativa. Essa diversidade permitiu observar tanto as justificativas conceituais para adoção da controladoria quanto sua presença em empresas e a percepção de gestores e contadores.

Predominaram recortes locais ou regionais. Houve pesquisas em municípios de Santa Catarina, Minas Gerais e Paraná, no polo têxtil pernambucano, no Sertão Central do Ceará e no Rio Grande do Sul. A concentração em amostras específicas favorece a compreensão do ambiente estudado, mas limita generalizações para todas as pequenas e médias empresas brasileiras. O Quadro 1 apresenta a síntese do conjunto.

Quadro 1 – Estudos incluídos e principais achados

Autor e ano	Objetivo	Método	Contexto	Achados principais
Santos e Macêdo (2018)	Discutir a controladoria como ferramenta de gestão	Revisão bibliográfica qualitativa	Pequenas e médias empresas	Apoio a processos, sistemas de informação e decisões.
Joaquim e Macêdo (2018)	Avaliar custos e benefícios da controladoria	Revisão bibliográfica qualitativa	Micro e pequenas empresas	Benefícios dependem de adaptação e de custos proporcionais ao porte.
Vieira e Batistoti (2018)	Examinar o fluxo de caixa como controle financeiro	Estudo bibliográfico com simulação	Micro e pequenas empresas	Fluxo simplificado amplia a visualização de entradas, saídas e planejamento.
Camargo e Breitenbach (2019)	Mapear a produção sobre controladoria em pequenas e médias empresas	Pesquisa descritiva quantitativa	Produção científica em periódicos classificados	Baixa quantidade de publicações e uso ainda pouco expressivo.
Moterle, Wernke e Junges (2019)	Identificar o conhecimento financeiro dos dirigentes	Levantamento quantitativo	299 pequenas empresas do Sul de Santa Catarina	Conhecimento desigual, com menor domínio do conceito de liquidez corrente.
Nascimento, Gomes e Oliveira (2020)	Analisar o uso do controle interno	Descritiva qualitativa com questionário	Micro e pequenas empresas do Sertão Central do Ceará	Controles oferecem apoio, mas sua adoção e monitoramento variam.

Autor e ano	Objetivo	Método	Contexto	Achados principais
Castro e Silva (2020)	Analisar a gestão de capital de giro	Descritiva quantitativa com questionário	38 varejistas de Cláudio, Minas Gerais	Gestão pelos sócios, com controles presentes e limitações técnicas.
Kruger et al. (2022)	Identificar o estágio da contabilidade gerencial	Levantamento com 27 empresas	Micro e pequenas empresas de Chapecó, Santa Catarina	Estágios diversos, com instrumentos relacionados a características empresariais.
Piasentini et al. (2022)	Identificar causas do encerramento precoce	Descritiva, documental e levantamento	Empresas encerradas em Palmas, Paraná	Mortalidade associada a um conjunto de fatores, não a causa única.
Roll et al. (2024)	Relacionar instrumentos e desempenho	Quantitativa com correlação e regressão	Micro e pequenas empresas de Rio Grande, Rio Grande do Sul	Fluxo de caixa e orçamento apresentaram contribuição significativa.
Serafim et al. (2024)	Examinar a percepção contábil sobre controle interno	Levantamento descritivo quantitativo	Contadores do polo têxtil pernambucano	Limitações técnicas e baixa utilização de controles nas empresas.
Carraro, Motta e Pinheiro (2024)	Identificar controles usados durante a pandemia	Quali-quantitativa com 40 empresas	Pequenas empresas participantes de webworkshops	Uso de práticas estratégicas, informacionais e financeiras para adaptação.

Fonte: elaboração própria com base nos estudos selecionados.

4.2 Instrumentos gerenciais e apoio à decisão

O primeiro eixo reuniu estudos sobre fluxo de caixa, orçamento, controle de estoque, planejamento e outros instrumentos. A convergência principal está na utilidade de organizar informações para reduzir decisões baseadas apenas em percepção. Santos e Macêdo (2018) apresentam essa contribuição em perspectiva conceitual, enquanto Roll *et al.* (2024) oferecem evidência quantitativa sobre a relação entre instrumentos e dimensões do desempenho.

O fluxo de caixa apareceu como ferramenta de maior aplicação imediata. Vieira e Batistoti (2018) demonstraram, por meio de simulação, que uma estrutura simplificada permite visualizar movimentações e apoiar o planejamento. Roll *et al.* (2024) identificaram o fluxo como instrumento mais utilizado e com significância na análise de desempenho. Os achados são complementares, uma vez que um explica o funcionamento e o outro observa sua presença em empresas.

A utilidade decorre da capacidade de distribuir recebimentos e pagamentos ao longo do tempo. O saldo bancário isolado não informa compromissos ainda não pagos, enquanto o fluxo projetado cria uma visão do período. Entretanto, projeções dependem de premissas e precisam ser atualizadas. Vendas previstas podem não se converter em caixa na data esperada, razão pela qual cenários e acompanhamento do realizado são necessários.

O orçamento também apresentou contribuição positiva no estudo de Roll *et al.* (2024), especialmente na coordenação de atividades e recursos. Diferentemente do fluxo, que destaca

liquidez e temporalidade, o orçamento organiza metas e limites. A comparação entre previsto e realizado ajuda a localizar variações e discutir se resultam de preço, volume, custo ou decisão não planejada.

Nem todos os instrumentos apresentaram o mesmo resultado. O controle de estoque não mostrou relação significativa com desempenho na análise citada. A diferença pode decorrer do setor das empresas, da forma de mensuração ou da qualidade do uso. Não se deve concluir que estoque seja irrelevante, pois a evidência indica apenas que, naquele desenho e amostra, a associação esperada não foi confirmada.

Kruger *et al.* (2022) contribuem ao mostrar estágios diferentes de contabilidade gerencial. A maioria das organizações pesquisadas estava em níveis intermediários, enquanto poucas apresentavam características mais modernas. O resultado indica que a adoção é gradual e relacionada a faturamento, atividade e número de funcionários. Uma política de implantação precisa considerar o ponto de partida de cada negócio.

4.3 Controle interno e confiabilidade das informações

O segundo eixo evidenciou que instrumentos gerenciais dependem da qualidade dos registros. Nascimento, Gomes e Oliveira (2020) observaram presença variável de ferramentas de controle interno e destacaram benefícios quando aplicadas e monitoradas adequadamente. A palavra “monitoradas” é decisiva, porque um procedimento descrito, mas não executado, não protege ativos nem melhora a informação.

Serafim *et al.* (2024) identificaram limitações no conhecimento dos contadores e na utilização de controles pelas empresas do polo têxtil analisado. O resultado mostra uma barreira dupla. De um lado, gestores podem não organizar rotinas. De outro, profissionais que poderiam orientar a implantação também podem apresentar lacunas. A solução exige formação e comunicação, não apenas aquisição de sistemas.

A confiabilidade começa em procedimentos cotidianos. Conferir caixa, conciliar bancos, registrar contas e manter documentos são tarefas menos visíveis do que análises estratégicas, mas sustentam todas elas. Uma margem calculada com custos incompletos ou um fluxo baseado em contas desatualizadas pode levar a decisões piores do que a ausência do relatório, porque cria falsa segurança.

Nas estruturas pequenas, a segregação de funções é limitada. Isso não impede controles compensatórios, como revisão do proprietário, comparação entre documentos e extratos,

relatórios de exceção e inventários. O desenho deve concentrar esforço nos pontos em que erro ou desvio produz maior efeito. A proporcionalidade defendida por Joaquim e Macêdo (2018) é aplicável também ao controle interno.

A integração com a contabilidade depende da classificação correta e da tempestividade. Quando dados chegam ao contador apenas para apuração mensal ou fiscal, seu retorno pode não acompanhar o ritmo das decisões. Processos digitais facilitam a transmissão, mas não substituem a validação e a análise. O resultado da revisão aponta que tecnologia é meio, enquanto a rotina e a responsabilidade definem a qualidade.

4.4 Conhecimento gerencial e barreiras à adoção

O terceiro eixo reuniu evidências de que o conhecimento do gestor influencia a utilização dos instrumentos. Moterle, Wernke e Junges (2019) verificaram que o percentual de dirigentes com conhecimento sobre os conceitos avaliados variava e não abrangia toda a amostra. Conceitos ligados à liquidez apresentaram maior dificuldade. A limitação é relevante porque indicadores não interpretados dificilmente orientam ações.

Castro e Silva (2020) encontraram gestão financeira conduzida pelos sócios, com experiência prática, mas conhecimento técnico desigual. Esse perfil é comum nas pequenas empresas, nas quais a pessoa que conhece clientes e operação também assume finanças. A experiência ajuda a identificar padrões, porém pode não evidenciar custos de oportunidade, efeitos de prazo ou relações entre contas.

As barreiras não se reduzem à falta de estudo. Tempo, sobrecarga, custo e percepção de burocracia interferem na adoção. Um gestor pode reconhecer a importância do controle e ainda não conseguir manter registros detalhados. Por isso, instrumentos devem ser desenhados com frequência, detalhamento e responsabilidade compatíveis com a rotina. A simplificação adequada difere do abandono de informações essenciais.

Camargo e Breitenbach (2019) identificaram baixa produção científica específica e uso pouco expressivo da controladoria nesse segmento. A escassez de estudos e modelos aplicados contribui para a distância entre conceitos elaborados para grandes empresas e necessidades das pequenas e médias empresas. Essa lacuna também limita comparações sobre quais práticas funcionam melhor em diferentes setores e estágios de desenvolvimento.

A participação do contador surge como condição favorável, mas não automática. Serafim *et al.* (2024) mostram que o profissional também precisa desenvolver competências. O apoio

mais útil combina dados contábeis, compreensão do negócio e linguagem acessível. Reuniões curtas, indicadores selecionados e planos de ação definidos podem aproximar informação e decisão.

A cultura de controle se forma quando os usuários percebem relação entre esforço e resultado. Se o relatório não responde a uma pergunta do negócio, tende a ser abandonado. A implantação pode começar por um problema reconhecido, como falta de caixa ou desconhecimento da margem, e depois ampliar o conjunto de práticas. Essa sequência favorece aprendizagem e reduz resistência.

4.5 Planejamento, continuidade e limites das evidências

O quarto eixo relacionou controladoria, planejamento e continuidade. Piasentini *et al.* (2022) encontraram várias causas associadas ao encerramento precoce, incluindo planejamento, mercado, juros, conhecimento e estratégia. A pluralidade confirma que a controladoria deve ser situada entre outros fatores. Ela pode apoiar a resposta, mas não controlar condições externas ou corrigir sozinha um modelo de negócio inviável.

Carraro, Motta e Pinheiro (2024) observaram práticas de controle durante a pandemia, período em que pequenas empresas precisaram adaptar produtos, canais e análises. Os resultados destacam que controle e flexibilidade não são opostos. Informações atualizadas podem sustentar mudanças rápidas, enquanto planos rígidos baseados em dados antigos perdem utilidade.

A revisão permite responder que a influência das práticas sobre sustentabilidade financeira ocorre pela melhoria da visibilidade, da coordenação e da capacidade de correção. Fluxo de caixa e orçamento apresentaram evidência mais direta, controles internos sustentaram confiabilidade e planejamento conectou decisões imediatas a objetivos. A longevidade, contudo, apareceu como resultado condicionado e não como efeito garantido.

Há convergência entre estudos bibliográficos e empíricos quanto à utilidade dos instrumentos, mas diferenças na força das evidências. Trabalhos conceituais descrevem benefícios possíveis, levantamentos identificam uso, conhecimento e associações, e estudos locais mostram particularidades. Como a maior parte não acompanha as empresas ao longo de vários anos, permanece difícil estabelecer causalidade entre implantação e sobrevivência.

Também existe heterogeneidade no uso dos termos controladoria, contabilidade gerencial e controle de gestão. Em alguns estudos, controladoria abrange planejamento, sistemas

e desempenho. Em outros, a análise se concentra em uma ferramenta. A síntese tratou essas abordagens como relacionadas, mas a falta de padronização reduz a comparação direta.

Apesar das limitações, os resultados sustentam uma orientação prática, que consiste em começar com dados confiáveis, escolher poucos instrumentos relevantes, definir periodicidade, interpretar resultados com o gestor e revisar o sistema conforme a empresa evolui. Essa combinação respeita o porte e transforma a controladoria em rotina, em vez de um projeto pontual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou em que medida práticas de controladoria influenciam a sustentabilidade financeira e a longevidade das pequenas e médias empresas brasileiras. A revisão integrativa reuniu 12 estudos publicados entre 2018 e 2024 e organizou os achados em quatro eixos. O conjunto permitiu sistematizar as evidências efetivamente disponíveis sobre o tema e delimitar o alcance das afirmações possíveis.

Os resultados indicam que a controladoria contribui principalmente ao organizar informações, ampliar a visibilidade financeira e criar referências para planejamento e acompanhamento. Fluxo de caixa e orçamento apresentaram evidências mais consistentes de utilidade. Controles internos, indicadores, gestão de estoques e planejamento complementam esse sistema, desde que os dados sejam confiáveis e utilizados nas decisões.

A resposta ao problema exige prudência. As práticas podem favorecer sustentabilidade financeira e capacidade de reação, mas não garantem longevidade. A sobrevivência empresarial depende também de mercado, estratégia, experiência, crédito, inovação e condições externas. Além disso, empresas mais estruturadas podem ter maior facilidade para adotar controles, o que dificulta separar causa e consequência nos estudos transversais.

Entre as principais barreiras estão conhecimento financeiro desigual, centralização das atividades no proprietário, escassez de tempo e recursos, baixa formalização dos registros e distância entre contabilidade fiscal e apoio gerencial. Como facilitadores, destacam-se instrumentos simples, percepção de utilidade, participação do gestor, apoio contábil, atualização periódica e adaptação ao estágio da empresa.

O profissional contábil pode atuar como agente de controladoria ao transformar registros em análises acessíveis e relacionadas às decisões. Essa atuação depende, porém, de competência gerencial, qualidade das informações fornecidas pela empresa e definição de um serviço

compatível com o porte. A responsabilidade permanece compartilhada, pois o contador apoia a interpretação e o gestor utiliza o conhecimento para decidir.

Como contribuição, o estudo integra evidências sobre instrumentos, controles, conhecimento e continuidade, propondo uma leitura não determinista da controladoria. A aplicação mais adequada às pequenas e médias empresas não reproduz estruturas de grandes empresas, pois começa com rotinas essenciais e evolui conforme complexidade, riscos e capacidade de uso.

As limitações decorrem da busca em um único índice de metadados, do recorte em língua portuguesa, da seleção dos primeiros resultados por relevância e da heterogeneidade dos métodos. Muitos estudos utilizam amostras locais e desenho transversal, o que restringe generalizações e inferências causais. A ausência de dados de campo próprios também impede avaliar diretamente empresas de uma região específica.

Pesquisas futuras podem acompanhar empresas antes e depois da implantação de controles, comparar setores e portes, avaliar a participação do contador e desenvolver indicadores padronizados de maturidade gerencial. Estudos longitudinais ajudariam a compreender se a manutenção das práticas ao longo do tempo está associada à sobrevivência e ao desempenho. Com as evidências disponíveis, conclui-se que a controladoria é um apoio relevante quando incorporada à rotina e adaptada às necessidades reais da empresa.

REFERÊNCIAS

BORGES, Pedro Felipe Mendes et al. Controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas como ferramenta de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed. 11, v. 5, p. 87-105, nov. 2021. DOI: https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controladoria. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controladoria. Acesso em: 5 nov. 2026.

BRITO, Klissia Rodrigues et al. A controladoria como ferramenta organizacional nas micro e pequenas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed. 11, v. 2, p. 103-126, nov. 2021. DOI: https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/ferramenta-organizacional. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/ferramenta-organizacional. Acesso em: 5 nov. 2026.

CAMARGO, Franciele de; BREITENBACH, Renato. Controladoria em pequenas e médias empresas: um levantamento da produção científica. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 9, n. 2, p. 102-112, 2019. DOI: https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v9i2.317. Disponível em: https://alumnijournals.org/rev/article/view/224. Acesso em: 5 nov. 2026.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; MOTTA, Donavan Salaibe; PINHEIRO, Alan Bandeira. Resistindo à tempestade: práticas de controle de gestão adotadas pelas pequenas empresas em tempos de pandemia. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 3, p. 93-112, 2024. DOI: https://doi.org/10.13059/racef.v15i3.1206. Disponível em: https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/1206. Acesso em: 5 nov. 2026.

CASTRO, Júlio César Amorim; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado. Análise da gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista da cidade de Cláudio. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, e31391210952, 2020. DOI: https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.10952. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/10952. Acesso em: 5 nov. 2026.

JOAQUIM, Jayny Andrade; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. O custo-benefício da implementação da controladoria nas micro e pequenas empresas. **ID on Line. Revista de Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 1-13, 2018. DOI: https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1465. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1465. Acesso em: 5 nov. 2026.

KRUGER, Silvana Dalmutt et al. Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 27, p. 117-137, 2022. DOI: https://doi.org/10.24302/agora.v27.4281. Disponível em: https://periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/4281. Acesso em: 5 nov. 2026.

MOTERLE, Silvete; WERNKE, Rodney; JUNGES, Ivone. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 1, p. 31-56, 2019. DOI: https://doi.org/10.18593/race.16321. Disponível em: https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/16321. Acesso em: 5 nov. 2026.

NASCIMENTO, João Paulo Silva do; GOMES, Douglas Willyam Rodrigues; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Expressão Católica**, v. 9, n. 1, 2020. DOI: https://doi.org/10.25190/rec.v9i1.3208. Acesso em: 5 nov. 2026.

PIASENTINI, Elisangela et al. 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: https://doi.org/10.5965/2316419011202022147. Disponível em: https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/21323. Acesso em: 5