

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANILO ARAÚJO DOS SANTOS

**UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

UBERLÂNDIA
AGOSTO 2022

DANILO ARAÚJO DOS SANTOS

**UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

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

Professora: Dra. Mônica Aparecida
Ferreira

**UBERLÂNDIA
AGOSTO 2022**

DANILO ARAÚJO DOS SANTOS

**UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS GERENCIAIS NA GESTÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

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

Banca de Avaliação:

Professora: Dra. Mônica Aparecida Ferreira
Orientadora

Membro

Membro

Uberlândia (MG), 18 de agosto de 2022.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar os impactos da utilização de artefatos gerenciais, oriundos da Controladoria, para a gestão de micro e pequenas empresas. Cabe ressaltar a importância dessas entidades para a economia e sociedade brasileira, tendo em vista que geram riquezas ao país e reduzem os índices de desemprego. Contudo, não são todas as empresas desse porte que se mantêm ativas, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), 23% das micro e pequenas empresas encerraram suas atividades em até dois anos após a abertura, sendo um dos principais motivos a falta de gestão. Para desenvolvimento do presente trabalho, realizou-se uma pesquisa qualitativa e de caráter descritivo e quantitativo para compreender como os artefatos gerenciais podem auxiliar nas tomadas de decisões. Foi elaborado, também, um estudo de caso com intuito de entender a gestão de uma micro empresa, por meio de um roteiro semiestruturado e, por fim, utilizou-se os indicadores econômico-financeiros para análise das demonstrações contábeis de uma empresa do ramo de consultoria contábil. Os resultados encontrados evidenciaram que os gestores têm conhecimento sobre a necessidade da Controladoria como suporte nas tomadas de decisões para as empresas se manterem ativas e, com as ferramentas gerenciais de análises de indicadores e planejamento estratégico, esses resultados podem evitar a falência precoce dessas entidades.

Palavras-chave: Gestão. Controladoria. Micro e Pequena Empresa.

ABSTRACT

This study aims to verify the impacts of the use of managerial artifacts, coming from the Controllership, for the management of micro and small companies. It is worth emphasizing the importance of these entities for the Brazilian economy and society, given that they generate wealth for the country and reduce unemployment rates. However, not all companies of this size remain active, according to the Brazilian Support Service for Micro and Small Companies (SEBRAE, 2016), 23% of micro and small companies closed their activities within two years after opening, being One of the main reasons is the lack of management. For the development of this work, a qualitative, descriptive and quantitative research was carried out to understand how managerial artifacts can help in decision making. A case study was also prepared in order to understand the management of a micro company, through a semi-structured script and, finally, the economic-financial indicators were used to analyze the financial statements of a company in the field of accounting consultancy. The results found showed that managers are aware of the need for Controllership as a support in decision-making for companies to remain active and, with the managerial tools of analysis of indicators and strategic planning, these results can avoid the early bankruptcy of these entities.

Keywords: *Management. Controllership. Micro and Small Enterprises.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades de sobrevivência da empresa.....	5
Quadro 2 – Funções do <i>Controller</i>	8
Quadro 3 – Número de colaboradores por porte	9

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análises Verticais	13
Tabela 2 – Índices de Liquidez.....	14
Tabela 3 - Índices de Estrutura de Capital.....	15
Tabela 4 – Índices de Rentabilidade.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Controladoria	4
2.1.1 Planejamento Estratégico	5
2.1.2 Controle Interno	6
2.1.3 <i>Controller</i>	7
2.2 Micro e Pequenas Empresas	9
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
3.1 Classificação da pesquisa	10
3.2 Coleta de Dados.....	11
3.3 Tratamento de Dados	12
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	12
4.1 Análises Verticais.....	13
4.2 Indicadores de <i>performance</i>	13
4.2.1 Índices de Liquidez	14
4.2.2 Índices de Estrutura de Capital.....	15
4.2.3 Índices de Rentabilidade	15
4.2.4 Entrevista com o gestor da empresa analisada	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é marcado por empresas que nasceram por meio de iniciativas empreendedoras, seja pelo desemprego, seja pelas novas oportunidades de negócios que vão surgindo. Segundo as estatísticas do portal Painel Mapa de Empresas do Ministério da Economia, em 2021, foram abertas 795.892 micros e pequenas empresas (MPE), comparando com ano de 2020, no qual 665.005 foram iniciadas, houve um crescimento de 19,6% em 1 (um) ano (Ministério da Economia, 2021). Entretanto, a quantidade de extinções, ou seja, fechamento de empresas, representa cerca de 52% das aberturas.

Nesse contexto, um dos efeitos que eleva os índices de encerramento de MPE está relacionado à ausência de planejamento prévio e gestão empresarial, além da burocracia, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016). Conforme relatado por Santos (2010), muitos empresários defendem que a instabilidade econômica seria a maior razão para o fechamento de suas empresas, além de juros altos, queda do poder aquisitivo e dificuldades para aquisição de financiamentos. Já o (SEBRAE, 2017), em uma pesquisa realizada no ano de 2017, apontou que aproximadamente 35% dos encerramentos foram causados por não gerar lucros, 18% porque não tinham clientes e 10% em razão da burocracia e dos impostos.

Apesar disso, em uma tentativa de sair da informalidade dentro do mercado de trabalho, muitos cidadãos optam por abrir seu próprio negócio, e uma opção de se manter regular é constituindo o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Para as micro e pequenas empresas, o CNPJ tem sido uma solução proposta pelo Governo Federal para reduzir o trabalho informal no Brasil e a desigualdade social (SILVA, 2016).

A Instrução Normativa RFB N° 1863, de 27 de dezembro de 2018, no seu art. 2° define que o CNPJ compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias dos entes federativos. No cenário brasileiro, há diferentes enquadramentos na constituição de um CNPJ, dentre eles pelo faturamento: Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP) e Empresa de Médio e Grande Porte.

As MPE possuem faturamento de até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), o que demonstra a necessidade dessas organizações terem um planejamento financeiro, conhecimento das ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisão e uma análise estratégica do negócio com o propósito de obter melhores resultados e alavancar os lucros.

No cenário brasileiro, tornou-se evidente o crescimento de aberturas dessas empresas. No entanto, a falta da gestão empresarial e a falta de preparo para enfrentar as modificações econômicas podem levar ao encerramento precoce de tais empreendimentos (FERNANDES, 2018). Apesar da importância das MPE para a economia e para o desenvolvimento regional, é possível verificar altos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas (NASCIMENTO *et al.*, 2013).

Nesse contexto, diante à necessidade de uma gestão eficaz com capacidade de interpretar informações gerenciais e auxiliar nas tomadas de decisões, surge a Controladoria. Como pontua Catelli (2013), trata-se de uma unidade administrativa compelida em coordenar e analisar as empresas, assim como é um órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzem a otimização do resultado global da organização.

Monteiro e Barbosa (2011) veem que a Controladoria Empresarial, a partir de uma análise de gestão econômica e financeira, pode auxiliar na obtenção de melhores resultados nos negócios das micro e pequenas empresas, principalmente aplicando conceitos de gestão, planejamento, finanças e controle.

Pelo exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar os impactos da utilização de artefatos gerenciais, oriundos da Controladoria, para a gestão de micro e pequenas empresas. Quanto aos objetivos específicos, busca-se identificar de qual forma o planejamento estratégico e os controles internos podem ser úteis na gestão de micro e pequenas empresas; averiguar na prática empresarial como as ferramentas gerenciais e suas aplicabilidades podem auxiliar em cenários de volatilidade; e por meio de um estudo de caso verificar, a partir da realidade empresarial, como a implementação de ferramentas gerenciais em uma microempresa no ramo de consultoria contábil pode contribuir para melhores decisões.

A realização desta pesquisa se justifica pela importância das MPE na economia brasileira, tendo em vista que a movimentação gerada por elas, no ano de 2020, representou 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e foram responsáveis por 55% dos empregos gerados, segundo o Ministério da Economia.

Adicionalmente, cabe ressaltar que as MPE são elementos que transformam as “políticas de inovação em instrumentos de estímulo à competitividade” (FONSECA; GONÇALVES; SOUZA, 2019, p. 08). Assim, faz-se necessária a inserção da Controladoria, planejamento estratégico e controle interno para garantir a sobrevivência das mesmas, tornando-as eficientes em relação à situação econômica do país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro da estrutura desta pesquisa, serão evidenciados o surgimento e os fundamentos da Controladoria, suas ferramentas, o profissional da Controladoria: o *Controller*, e os conceitos de Micro e Pequena Empresa.

2.1 Controladoria

Segundo Monteiro *et al.* (2015), a Controladoria surgiu nos Estados Unidos da América (EUA) no início do século XX, em um contexto onde muitas organizações precisaram se reestruturar devido aos novos modelos de Contabilidade advindos da modernização da época, que já havia sofrido com a quebra da Bolsa de Nova York em 1923. Para Silva *et al.* (2019), nesse período a Controladoria se abrangeu às instituições privadas e, com o crescimento das empresas, os gestores se depararam com os problemas crescentes de comunicação interna e coordenação.

No Brasil, esta área teve suas primícias na década de 60, na qual o contexto econômico era instável. Na tentativa de amenizar a situação, o governo decidiu abrir as portas para as indústrias internacionais produzirem suas matérias primas. O surgimento da Controladoria no Brasil foi marcado, portanto, pela chegada das multinacionais norte-americanas, que trouxeram inúmeras transformações, especialmente nos tópicos: organizacional, social, econômico e político. A abertura deu-se principalmente pelo processo de globalização que reduziu as fronteiras econômicas e sociais, permitindo aos brasileiros se adaptarem a essa nova forma de fazer negócios mundiais (SILVA *et al.*, 2019).

Conforme Souza (2009), apesar de mais comum nas grandes corporações, a Controladoria não pode ser restrita a elas, podendo ser utilizada nas MPE como uma espécie de terceirização ou assessoria. Entretanto, muitas organizações, devido ao alto custo, não conseguem manter um profissional responsável para analisar e gerir informações operacionais, que seja atento às modificações de mercado e, por consequência, auxilie nas tomadas de decisões.

Nessa perspectiva, a área da Controladoria tem como função elaborar e analisar as demonstrações contábeis. De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 13) “a Controladoria é a área responsável pela elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade [...]”

Independentemente do tamanho da empresa, é necessário estabelecer metas, parâmetros e estratégias. Santos (2010) confirma a importância de um plano que direcione as ações do presente como meio de atingir as metas traçadas para o futuro. Tais ações não estão relacionadas apenas com o setor financeiro e administrativo, vão além e se configuram como um “conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para a eficácia” (SANTOS, 2012, p. 5).

Monteiro *et al.* (2015) definem que o principal objetivo da Controladoria é a obtenção de informações, buscando agrupá-las por meio de dados para que, dessa maneira, a Controladoria possa propiciar um suporte tempestivo, visando subsidiar o processo decisório empresarial para a busca de melhores resultados.

De acordo com Tenório (2009), algumas atividades são desenvolvidas para manter a sobrevivência da empresa e gerar lucro. Para tanto, essas atividades devem ser executadas como um ciclo e periodicamente acompanhadas, conforme expõe o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Atividades de sobrevivência da empresa

Atividades	Descrição
Planejamento	Ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever atividades, com recursos.
Organização	Estabelecimento de atribuições e responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho, de modo a garantir que os objetivos sejam atingidos.
Direção	Ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas atividades a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
Controle	Comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Fonte: Tenório (2009).

Nascimento e Reginato (2010) ressaltam que devido à complexidade do processo decisório, a Controladoria trabalha paralelamente com os demais setores, provendo o âmbito administrativo de aparatos que supre as necessidades de seus clientes internos. Portanto, torna-se relevante analisar a Controladoria na perspectiva do planejamento estratégico e controle interno, para otimizar a performance empresarial.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Orlickas (2010) destaca que o planejamento estratégico é um dos componentes mais importantes na estruturação da Controladoria dentro das organizações, pois tende a minimizar os inibidores de resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão.

Coêlho (2017) relata que o sucesso é alcançado por meio de um planejamento bem consolidado, que leva em consideração a situação do ambiente da empresa e onde ela almeja chegar.

Segundo o SEBRAE (2016), as empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. Para Bastos (2021, p. 4), “o planejamento é fundamental para a conservação dos negócios e sua perpetuação no mercado, pois gera maior segurança na atuação e maiores chances de não entrarem para a estatística de mortalidade empresarial.”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) definem que a estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistêmica de tendências.

Kotler (1999) afirma que o planejamento estratégico é composto pela visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas); formulação de metas, serviços e estratégia; implementação; *feedback* e controle.

Nesse cenário, o planejamento estratégico recai sobre os princípios básicos de identificação de oportunidades e dos riscos sobre o negócio jurídico. Assim, com a finalidade de auxiliar nas tomadas de decisões e na verificação desses fatores, faz-se necessária a Controladoria. Segundo Gomes (2014), a Controladoria se torna uma ferramenta fundamental na elaboração do planejamento estratégico e operacional, dado que ela participa de todos os setores da empresa, principalmente do setor financeiro.

2.1.2 Controle Interno

O controle interno visa apurar, entre os setores da empresa, a sua eficiência mediante o planejamento estratégico com a finalidade de proteger seu patrimônio. Araújo (*apud* CREPALDI, 2004, p. 242) considera que:

Controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções de direção. (Araújo *apud* CREPALDI, 2004, p. 242)

Alguns dos principais objetivos do controle interno são definidos por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015 p. 73):

Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões. Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais.

Servir como ferramenta para localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção.

Essa atividade é crucial para que a Controladoria consiga projetar os planos estabelecidos, realizar o orçamento e levantamento dos custos. Assim, “o controle interno pode ser utilizado também, como sugestão de metas e objetivos planejados pela empresa” (LORENZONI; VIEIRA, 2013, p. 123).

A elaboração do orçamento é importante para um direcionamento focado em atingir os objetivos planejados. Figueiredo e Caggiano (2008, p. 20) afirmam que orçamento é um instrumento direcional que visa orientar a administração em termos de data e unidades monetárias, a fim de atingir os objetivos empresariais, reduzir riscos operacionais e identificar as razões dos desvios entre o planejado e o realizado.

Após a elaboração do orçamento, é necessário um acompanhamento mais próximo, a fim de averiguar se todo o processo está conforme o planejado, sendo essa etapa denominada: controle orçamentário. De acordo com Passarelli e Bomfim (2003), o objetivo é a comparação entre os resultados reais e a estimativa, para analisar as variações e auxiliar nas medidas corretivas.

Já os custos, segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 21), “são as medidas monetárias dos sacrifícios que a organização precisa arcar para alcançar seus objetivos, que desempenham importante papel nas decisões gerenciais e são os principais problemas dos contadores”.

Os custos variam entre os materiais em estoque, os consumidos na produção, mão de obra direta e indireta, e, por fim, os custos em conjunto com o orçamento, que é a principal ferramenta da Controladoria para suprir os gestores com informações acerca de eventuais desvios entre resultados esperados e os alcançados (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Lopes *et al.* (2017) completam, ao *Controller*, especialista da área, cabe a função de avaliar se o sistema de controle interno está funcionando como o planejado e, caso contrário, propor a implantação do mesmo (se ele não existir) ou melhorar sua qualidade, caso exista.

2.1.3 Controller

O profissional denominado *Controller*, segundo Padoveze (2003), detém conhecimento sobre a empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, que associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de Controladoria exercer um papel influenciador. Em outras palavras, o *Controller* é um profissional capacitado com o

poder de direcionar as tomadas de decisões a partir de notável conhecimento em gestão econômica e sob um olhar crítico empresarial.

Para Tung (1997), o *Controller* é o executivo financeiro que detém as responsabilidades sobre os setores de contabilidade, orçamento, planejamento, controle de impostos, auditoria e outras atividades das empresas. Vasco, Daniel e Tarifa (2014) complementam apontando que cabe aos *Controllers* o papel de orientar os gestores para a tomada de decisão.

De acordo com Sarmento (2018), é exigido do *Controller* o conhecimento aprofundado sobre a empresa e sobre o ramo de negócio em que atua, para que suas informações sejam bem alicerçadas, precisas e coerente ao processo decisório. Perez Junior, Pestana e Franco (1995) estabelecem que as principais responsabilidades do *Controller* são:

- i) Organizar os sistemas de informações gerenciais adequados de modo que permitam a administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- ii) Comparar permanentemente as metas esperadas com as efetivas; classificar variações de desempenho e estimativa e, por fim, orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

Ferreira (2021) endossa o entendimento sobre o que os *Controllers* são responsáveis por uma variabilidade de funções dentro das organizações e, de forma gradual, crescem as tarefas a eles atribuídas.

As funções *Controller* são completadas por Kanitz (1977), o qual destaca diversas atribuições. O Quadro 2 demonstra as ações e suas atribuições.

Quadro 2 – Funções do *Controller*

Ação	Atribuições
Informar	Compreender os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos.
Motivar	Cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sob o comportamento das pessoas atingidas diferentemente.
Coordenar	O <i>Controller</i> é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa.
Avaliar	Interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado foi eficiente para a empresa e, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos.
Planejar	Avaliar os resultados obtidos anteriormente para planejar o futuro.
Acompanhar	Consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados. Com esses pontos parametrizados os resultados serão alcançados e a empresa cumprira com a missão de existir.

Fonte: Kanitz (1977).

Anagusko, Araki e Moser (2020) ressaltam que, entre os deveres de um controlador, inclui-se a assistência na elaboração dos orçamentos operacionais, supervisão dos relatórios financeiros e a realização de tarefas essenciais relacionadas à folha de pagamento.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008, p. 21) completam defendendo que, nos tempos atuais, “o *Controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas”.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

Os primeiros registros de cuidado com a preservação das micro e pequenas empresas foram estabelecidos na Constituição Federal de 1988, onde foram asseguradas a livre iniciativa e a redução de impostos. Em outros termos, desburocratizaram o processo, pois o Brasil estava atrasado em relação aos outros países. A partir daí, o cenário brasileiro mudou, criando-se novas leis, conceitos e entidades que auxiliam até hoje esses novos empreendedores.

Um dos efeitos dessas mudanças foi a criação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que o SEBRAE (2021), qualifica como:

Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº 123/2006 para regulamentar tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal.

Na Lei Complementar nº 123/2006, são destacadas algumas diferenças entre as modalidades jurídicas e como funcionam internamente no cenário econômico, conforme apontado no Art. 3º parágrafos I e II da lei em questão:

I – No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). II – No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

As duas modalidades: Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) são semelhantes quanto à forma de constituição do CNPJ, pois utilizam os mesmos sistemas governamentais. Cabe ressaltar que a EPP não é descaracterizada se obtiver receitas de exportações e poderá faturar, em cada ano, valores inferiores ou iguais a quatro milhões e oitocentos mil reais (SEBRAE, 2016).

Outra distinção se dá na quantidade de colaboradores comportada em cada setor, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Número de colaboradores por porte

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 colaboradores	Até 19 colaboradores
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 colaboradores	De 20 a 99 colaboradores

Fonte: Adaptado de SEBRAE/ DIEESE (2013).

As MPEs, sem seus colaboradores para produzir produtos e ou prestar serviços, não teriam sustentação para se manterem. Conforme relatado por Pimentel (2020), as organizações, por sua vez, necessitam das pessoas para existir; para produzir; para atender às demandas dos clientes e alcançar seus objetivos financeiros de lucros.

Por fim, em uma estatística elaborada pelo Ministério da Economia e apresentada no portal Painel Mapa de Empresas, demonstraram que, em 2021, foram iniciadas 795.892 novas MPEs. O estudo apontou também que a região onde mais houve aberturas de MPEs foi a Sudeste com 51%, seguido da região Sul com 21,5%, Nordeste 15%, Centro Oeste 8,7% e Norte com 3,8%.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos realizados para execução da pesquisa, destacando principalmente a classificação da pesquisa, coleta e análise de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Este trabalho utilizou como métodos a pesquisa qualitativa e quantitativa para compreender como os artefatos gerenciais podem auxiliar as microempresas e empresas de pequeno porte para planejar e acompanhar o desempenho organizacional, por meio da aplicação das ferramentas da Controladoria.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual permite a realização de estudos aprofundados com uma ampla variedade de tópicos e que abrange termos simples e do cotidiano. E se integra, também, como uma pesquisa quantitativa, pois pode ser quantificável, ou seja, pode ser calculado, sendo possível traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las posteriormente (YIN, 2016; PADONOVE; FREITAS, 2013).

Quanto ao objetivo, este estudo enquadra-se como descritivo, pois possui o intuito de descrever as características de uma população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis e seu aspecto mais significativo está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). Desta forma, esta pesquisa se propõe detalhar os aspectos gerenciais de uma MPE.

Nesse sentido, para especificar esses aspectos, uma das ferramentas utilizadas é o estudo de caso que, segundo Yin (2001), permite uma investigação com o intuito de preservar as características gerais e significativas dos eventos da vida real, tais como os ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos. Diante disso, o estudo de caso foi realizado em uma empresa de consultoria contábil situada na região do Triângulo Mineiro, no Estado de Minas Gerais, com atuação nacional e que detém base consolidada na área da contabilidade.

3.2 Coleta de Dados

Para realização do estudo de caso, no que diz respeito à análise de indicadores de *performance*, foram coletadas as informações do Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do ano de 2020 desta empresa.

Para construção dos indicadores de *performance* da empresa analisada, utilizou-se a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial. Os índices econômico-financeiros escolhidos foram: Índices de Liquidez que é subdividido em Liquidez Corrente e Geral; Índices de Estrutura Patrimonial que se subdivide em Endividamento e Composição do Endividamento; Índices de Rentabilidade que está dividido em Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), Giro do Ativo e Margem Operacional. Ressalta-se que as escolhas dos índices estão relacionadas com a ausência de fatores que compõem a análise de indicadores, sendo estes não utilizados: Liquidez Imediata, Liquidez Seca, Índices de Imobilização do PL, Imobilização dos Recursos não Correntes, Margem Bruta, Margem Líquida e EBITDA.

Para tanto, foi elaborado um roteiro semiestruturado para compreender a empresa e sua gestão de forma detalhada, destacando a importância da Controladoria no ambiente, sendo as seguintes questões norteadoras:

1. Qual parâmetro é utilizado para tomar as decisões dentro da empresa? É utilizado algum controle adicional para lhe auxiliar nessas tomadas de decisões? De qual modo o Balanço Patrimonial e a DRE são utilizados na empresa, ou seja, quais informações são aproveitadas desses demonstrativos?
2. Quais ferramentas são utilizadas para que o empresário consiga identificar se o negócio está indo bem ou mal? Poderia listá-los, por gentileza?
3. Diante das adversidades do dia a dia, qual maior desafio a empresa enfrenta hoje?
4. De qual maneira é possível melhorar a rentabilidade da empresa?

5. Como é percebido a importância da Controladoria para as micro e pequenas empresas? E qual ferramenta da Controladoria acredita que seria útil para essas entidades?

Desta forma, buscou-se mais de uma fonte de evidências para sustentar a pesquisa, realizando tanto uma análise documental (demonstrativos financeiros da empresa e informações gerenciais) como também entrevista com o principal gestor da organização.

3.3 Tratamento de Dados

No tocante ao tratamento de dados, a abordagem quantitativa visa analisar os dados reiterados, sejam eles mensagens ou elementos da empresa, enquanto a abordagem qualitativa apresenta peculiaridades e “deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa e não em inferências gerais.” (BARDIN, 2011, p. 145).

Desse modo, a investigação se iniciou pela pesquisa bibliográfica para proporcionar uma base conceitual sobre os aspectos da Controladoria, a partir disso, com os levantamentos dos Demonstrativos Contábeis da empresa escolhida, utilizou-se as ferramentas gerenciais para construir os indicadores. Assim ao analisar e conhecer as contas da DRE, verificou-se a importância de efetuar uma comparação entre os grupos de Despesas e notou-se que havia maior discrepância entre elas, logo foi desenvolvida a análise vertical com o intuito de identificar a proporção das Despesas Financeiras e Gerais com as Receitas Líquidas. Após realizar a identificação das contas que mais se destacam, como as despesas, fez-se necessária uma análise com detalhamento técnico, sendo ele capaz conhecer a saúde econômica da entidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para desenvolvimento do estudo de caso da empresa, preliminarmente foi realizado os cálculos de indicadores de *performance* da empresa, os quais possuem a capacidade de ampliar a visão e tomada de decisão, em face da saúde econômica-financeira da empresa. Posteriormente, foi efetuada a entrevista com o gestor da empresa de consultoria contábil com

o objetivo de compreender como as ferramentas da Controladoria são aplicadas internamente e de qual modo a rotina contábil proporciona melhorias da organização.

4.1.1 Análises Verticais

A escolha da análise vertical foi determinada para destacar os grupos de contas, que apresentam variações elevadas de valores e remetem a ideia de proporcionalidade entre elas. Em sua pesquisa, Martins, Miranda e Diniz (2020, p. 93) afirmam que o objetivo das análises verticais é dar uma ideia de representatividade de cada item ou subgrupos de uma demonstração financeira.

Sendo assim, na tentativa de elaborar as análises verticais entre os subgrupos com maior variação tomando como base as Receitas Líquidas, enfatizou-se as Despesas Financeiras e Despesas Gerais, onde seus valores e resultados são expressos na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Análises Verticais

Análises Verticais	Fórmulas	Resultados
Despesas Financeiras	$\frac{\text{Despesas Financeiras}}{\text{Receitas Líquidas}} \times 100$	$\frac{10.130,35}{225.173,65} = 4,50$
Despesas Gerais	$\frac{\text{Despesas Gerais}}{\text{Receitas Líquidas}} \times 100$	$\frac{44.876,47}{225.173,65} = 19,93$

Fonte: Dados da pesquisa.

O subgrupo das despesas financeiras sobressaiu, juntamente com as despesas gerais devido à alta variação na DRE, após a análise e cálculos, levantaram-se que 4,5% das receitas líquidas é representado pelas despesas financeiras, já as despesas gerais correspondem 19,93% das receitas líquidas.

A composição das Despesas Financeiras evidenciou que R\$ 5.600,00 deixaram de gerar lucros devido a pagamentos de despesas bancárias (manutenção de conta, taxa de transferências bancárias e taxa de cartões), outros R\$ 3.200,00 de despesas causadas por juros e multas incorridos e, por fim, R\$ 1.200,00 oriundos de descontos concedidos. Já nas despesas gerais, destacou-se o pagamento para outras empresas participantes dos projetos e outros serviços profissionais.

4.1.2 Indicadores de *performance*

Inicialmente, foram utilizados os índices de resultados para avaliar a saúde financeira da empresa. Conforme é explicado por Matarazzo (2010), assim como um médico usa certos

indicadores, como pressão arterial e temperatura, para elaborar um quadro clínico de um paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa, capaz de viabilizar a situação econômica da entidade.

4.1.2.1 Índices de Liquidez

Os Índices de Liquidez “apresentam a situação financeira de uma empresa frente aos compromissos financeiros assumidos, ou seja, demonstram sua capacidade de arcar com as dívidas assumidas” (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020, p. 110). Esse índice procura evidenciar os aspectos da situação econômica ou financeira de uma empresa, se ela possui ativos suficientes para liquidar suas dívidas de curto e longo prazo (MATARAZZO, 2010). A seguir, a Tabela 2 apresenta os resultados desse indicador para a empresa analisada.

Tabela 2 – Índices de Liquidez

Índices	Fórmulas	Resultados
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{135.367,38}{74.206,72} = 1,82$
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	$\frac{476.754,96}{74.206,72} = 6,42$

Fonte: Dados da pesquisa.

Martins, Miranda e Diniz (2020, p. 110) expõem que o “Índice de Liquidez Corrente mostra quanto a empresa possui de recursos de curto prazo (Ativo Circulante) para cada real de dívidas de curto prazo (Passivo Circulante)”. Ao examinar esse índice com base nos dados do Balanço Patrimonial da empresa do ano de 2021, resultou-se que, para cada R\$ 1,00 no Passivo Circulante, a empresa possui R\$ 1,82 no Ativo Circulante, deixando uma folga de R\$ 0,82 para cada dívida liquidada, sendo assim ela tem capacidade de cumprir com suas obrigações de curto prazo com recursos de curto prazo. Este índice é comumente divulgado e considerado como o melhor indicador da situação de liquidez para avaliar a situação da empresa (IUDÍCIBUS, 2010).

Outro indicador de liquidez é a liquidez geral, onde, segundo Martins, Miranda e Diniz (2020), o objetivo principal é mostrar a capacidade de liquidação atual da empresa com relação às dívidas com terceiros tanto a curto como a longo prazo. Na empresa analisada, essa margem é utilizada como medida de segurança financeira como forma de saldar todos seus compromissos, ou seja, o resultado desse indicador define que há recursos financeiros para liquidar suas obrigações, isso significa que, para cada R\$1,00 de dívidas, há disponível R\$ 6,42.

4.1.2.2 Índices de Estrutura de Capital

Os Índices de Estrutura de Capital têm como foco destacar a dependência relativa do capital próprio em relação aos recursos de terceiros. Martins, Miranda e Diniz (2020), nesse sentido, completam que, para a análise da estrutura patrimonial, é necessário estabelecer relações entre as fontes de financiamento próprio e de terceiros. Os indicadores de estrutura de capital utilizados são o Endividamento e a Composição do Endividamento, como apresentado na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Índices de Estrutura de Capital

Índices	Fórmulas	Resultados
Endividamento	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{58.110,00}{402.548,24} = 0,14$
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}}$	$\frac{74.206,72}{58.110,00} = 1,28$

Fonte: Dados da pesquisa.

O Índice de Endividamento demonstra o vínculo que a entidade possui com terceiros, assim representa a qualidade da dívida e o risco do negócio (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020). O resultado deste indicador demonstra que as dívidas com capitais de terceiro representam 0,14 do Patrimônio Líquido, mesmo essa dívida estando no passivo a curto prazo, não representa riscos eminentes à empresa.

A análise da Composição do Endividamento retrata os compromissos com terceiros a curto prazo, aqui demonstram que, a cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a entidade possui de dívidas com terceiros R\$ 1,28, o que simboliza um valor considerável de dívidas vencíveis a curto prazo.

Ao passo que uma empresa tenha grande parte de suas dívidas vencíveis no curto prazo, se surpreendida por uma crise, terá que tomar decisões desfavoráveis do ponto de vista econômico para conseguir cumprir suas obrigações de curto prazo (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020, p 124).

4.1.2.3 Índices de Rentabilidade

Os índices a seguir têm como propósito medir o retorno financeiro em relação aos ativos, lucros e outras contas patrimoniais, baseando-se na DRE e no Balanço Patrimonial da empresa de consultoria contábil.

Tabela 4 – Índices de Rentabilidade

Índices	Fórmulas	Resultados
ROE - Retorno Sobre PL	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{22.314,70}{402.548,24} = 5,54$
Giro do Ativo	$\frac{\text{Receita líquida}}{\text{Ativo}}$	$\frac{225.173,65}{476.754,96} = 0,47$
Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita líquida}} \times 100$	$\frac{22.314,70}{225.173,65} \times 100 = 9,91$

Fonte: Dados da pesquisa.

O Retorno sobre o PL (ROE) é explicado por Martins, Miranda e Diniz (2018) como o mais importante dos indicadores, pois expressa a capacidade da empresa remunerar o capital que foi investido pelos sócios. O resultado do ROE aponta que 5,54% do capital subscrito pelos sócios retornaram em forma de lucro.

Martins, Miranda e Diniz (2020) definem o Giro do Ativo como um índice que busca comparar as vendas da empresa com seu investimento, ou seja, seu resultado indica quanto a empresa vendeu para cada real investido. Ao analisar o Giro do Ativo da empresa de consultoria Contábil, foi evidenciado que, para cada real investido, ela consegue gerar R\$ 0,47.

De acordo com Martins, Miranda e Diniz (2020), a Margem Operacional é um percentual representado pelo lucro líquido sobre as receitas líquidas e afirmam que esse é um importante sinalizador de rentabilidade da empresa. Os números da Margem Operacional da empresa em análise apresentam que, para R\$ 100,00 em vendas, obteve-se de lucro R\$ 9,91.

Com a apresentação e resultados dos indicadores de *Performance* da empresa de consultoria contábil extraídos do Balanço Patrimonial e da DRE, nota-se a importância das ferramentas da Controladoria para auxiliarem nas tomadas de decisões, como explicado por Resende *et al.* (2010), que indica que vários estudos destacaram a necessidade das análises dos demonstrativos contábeis como ferramentas para tomadas de decisões e, também, como forma de melhoria no desempenho empresarial.

Para Iudícibus (2010), a necessidade de analisar os demonstrativos contábeis é pelo menos tão antiga quanto a origem da contabilidade, nos primórdios da contabilidade já havia a realização de inventários a fim de prevenir as variações dos bens incluídos em seu inventário. Ou seja, já existia a necessidade em ter um controle interno sobre o patrimônio, com o objetivo de preservar sua integridade.

4.1.3 Entrevista com o gestor da empresa analisada

No propósito de entender melhor o posicionamento de um gestor frente às tomadas de decisões dentro de uma micro empresa no segmento de consultoria contábil e o grau de conhecimento sobre a Controladoria e seus benefícios, a entrevista¹ foi composta por 5 (cinco) perguntas.

A primeira pergunta teve o interesse em saber qual parâmetro é utilizado para tomar as decisões dentro da empresa, o empresário discorreu:

As decisões aqui são pautadas em relatórios gerenciais, então com base nessas informações que são levantadas, a gente consegue mapear o que precisa ser tomado de decisão e aí com base no orçamento e fluxo financeiro, a gente estrategicamente toma decisão com base nisso.

Para complemento da primeira pergunta, levantou-se a questão sobre se é utilizado algum controle adicional para auxiliá-lo nessas tomadas de decisões. E de qual modo o Balanço Patrimonial e a DRE são utilizados na empresa, ou seja, quais informações são aproveitadas desses demonstrativos? O gestor expôs que:

Os controles que nós utilizamos aqui dentro da entidade são basicamente orçamento e fluxo de caixa, [...] E acompanha também a questão do real endividamento da empresa e outras informações de conta a receber. Enfim tudo aquilo que está relacionado aos relatórios gerenciais a gente costuma utilizar para as tomadas de decisão.

E concluiu que

Os demonstrativos contábeis, DRE, balanço e balancete, por terem uma natureza estática, eles acabam não refletindo o nosso momento determinado estágio, então eles são utilizados para a gente ter um parâmetro em relação a determinado período ou até mesmo em relação a um período maior, para entender um pouco como tem funcionado a empresa durante anos, enfim como ela tem se portado durante um período específico que a gente quer analisar e projetar uma estratégia do futuro.

O segundo questionamento foi: quais ferramentas são utilizadas para que o empresário consiga identificar se o negócio está indo bem ou mal?

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, nós analisamos os trabalhos como projeto e cada projeto tem as receitas envolvidas, os custos envolvidos, assim chega na margem de contribuição e, desta forma, nós conseguimos mensurar o que aquele projeto ou serviço contribui, desta forma conseguimos arcar com as despesas fixas do negócio.

¹ A entrevista foi realizada de forma oral, no dia 20/01/2022. Neste trabalho, as respostas e perguntas encontram-se descritas.

Temos noção se a empresa está tendo resultado em um projeto específico ou não, e automaticamente analisa e compara esses indicadores de margem de contribuição com outros, por exemplo, o indicador de endividamento. Aquilo que está gerando resultados está sendo suficiente para arcar com os compromissos já assumidos ou não, o que precisa levantar de novos negócios para que consigamos atingir aquele nível de endividamento.

A terceira pergunta foi elaborada com a intenção de entender os desafios da empresa no dia a dia: diante das adversidades do dia a dia, qual maior desafio a empresa enfrenta hoje? O empresário expôs que:

O maior desafio é chegar com as maiores informações com agilidade, segurança e confiabilidade. Como a gente usa um sistema interno, seria necessário pessoas qualificadas para que conseguíssemos consolidar as informações e os dados para que nos fornecesse as informações. Este tem sido nosso principal desafio, porque a ferramenta possui mais material mono, a gente precisa que seja bem utilizado de forma adequada para que os dados se tornem informações, e isso hoje em dia tem sido bem complexo para nós.

A quarta pergunta, busca entender sobre rentabilidade. De qual maneira é possível melhorar a rentabilidade da empresa? O gestor informou da seguinte maneira:

É assim como todo negócio, a rentabilidade está muito atrelada a um gerenciamento de custos e despesas, então a gente faz isso de forma constante verificando dentro do projeto aquilo que seria mais otimizado, porque se tivéssemos maior rentabilidade dentro daquele serviço que está sendo apresentado, isso está atrelado também com as receitas(...).

A quinta pergunta refere-se à Controladoria e suas ferramentas: como é percebido a importância da Controladoria para as micro e pequenas empresas? E qual ferramenta da Controladoria acredita que seria útil para essas entidades? O gestor expôs que:

Nós analisamos a questão da mortalidade das empresas, percebe que dentro do rol dos principais indicadores que geram a mortalidade das empresas, uma delas está a falta de informações e tomadas de decisões com base em informações atrasadas ou até mesmo sem informações, então a Controladoria quando bem implementada ela vai atuar de forma estratégica, pois vai direcionar seu negócio. Uma vez que todas as informações que você precisa para gerenciar o negócio vão estar apresentadas e vão dar um suporte para que possa tomar uma decisão estratégica amparada em dados seguros e ágeis. Então eu acredito que uma empresa seja ela Micro ou pequena empresa deveria sempre investir nesse setor, nessa área seja com um profissional, seja os profissionais internos implantarem essas métricas, implementar esse departamento nas empresas para que elas possam colher os resultados com bases nessas decisões. E a ferramenta que é útil para as entidades é o planejamento estratégico.

Verifica-se que o gestor percebe que as ferramentas gerenciais utilizadas na Controladoria poderiam melhorar a gestão da organização e auxiliar na tomada de decisões mais assertivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar os impactos da utilização de artefatos gerenciais, oriundos da Controladoria, para a gestão de micro e pequenas empresas. Cabe ressaltar que a Controladoria é mais ampla do que apenas a análise de indicadores de *performance* como abordada aqui neste estudo, contudo, entende-se que a aplicação dos artefatos gerenciais mínimos, oriundos da Controladoria, já podem contribuir com a gestão de micro e pequenas empresas. Sendo assim, entende-se que o objetivo foi atendido, visto que o estudo de caso possibilitou entender que a Controladoria atua diretamente no desenvolvimento, planejamento estratégico e controle interno dentro das organizações.

As MPEs são fundamentais para o desenvolvimento do país, devido à sua importância na geração de novos empregos, arrecadação de impostos e grande importância para o PIB brasileiro, sendo necessário entender melhor a saúde financeira da empresa, ou seja, conhecer os artefatos gerenciais que melhoram a rentabilidade da organização. Mas, nem todas as MPEs dispõem de ferramentas de melhorias como os indicadores de *performance*, que auxiliam na tomada de decisão.

Ferreira *et al.* (2020) ressaltam que a Controladoria é indispensável para que a gestão possa fluir de maneira mais assertiva, pois muitos empresários desconhecem as ferramentas gerenciais que podem auxiliá-los em uma tomada de decisão crucial para a sobrevivência do negócio. Entende-se que as MPEs poderiam se valer pelo menos da implementação de ferramentas gerenciais utilizadas na Controladoria e isso poderia trazer benefícios para a gestão das MPEs.

A apresentação da análise vertical teve como propósito retratar as contas de despesas da DRE com maiores valores financeiros e compará-las com as receitas líquidas, a fim de levar proporção entre elas. Os resultados levantados na análise mostram que a empresa deixou de gerar lucros no ano de 2020.

A análise de indicadores realizada no estudo de caso mostrou que os índices de liquidez, que são entendidos pela capacidade da empresa em liquidar as dívidas assumidas, ou seja, a entidade há condições de liquidar suas dívidas, sem apresentar dificuldades. Entretanto, o índice

de Estrutura de Capitais demonstra uma alta utilização de capitais de terceiros, que carecem um ponto de atenção, pois reduzem e limitam as tomadas de decisões. Ademais, os Índices de Rentabilidade evidenciam que a entidade, mesmo com as dificuldades, tem capacidade de gerar lucros e rentabilidade.

Deste modo, a partir da realização do estudo de caso e da entrevista com o gestor, é possível observar que a utilização de artefatos gerenciais oriundos da Controladoria, como a análise de indicadores financeiros, pode beneficiar a gestão de MPEs e amenizar a mortalidade de empresas deste porte e aponta que há necessidades da criação de um planejamento estratégico e controle interno, a fim de maximizar os lucros da entidade e minimizar os prejuízos. As ferramentas da Controladoria seriam essenciais para solucionar as dificuldades das contas relacionadas na análise vertical, margem operacional e retorno sobre o ativo. Em um trabalho de equipe (gestores e colaboradores) e com o auxílio de um *Controller*, os lucros e índices vão se ajustando para que a entidade apresente uma boa saúde financeira.

Sugere-se para as futuras pesquisas mais estudos relacionados com as ferramentas da Controladoria para as MPE, tendo a finalidade de contribuir com a temática abordada e evitar o encerramento precoce dessas entidades que são importantes para a economia brasileira. Outra sugestão seria a realização de uma pesquisa qualitativa aprofundada com gestores de diferentes setores de atuação (comércio, prestação de serviço e indústria) para entender de quais formas poderiam ser implementadas ferramentas gerenciais para melhorar a gestão de MPEs.

REFERÊNCIAS

ANAGUSKO, Leonardo Hideki; ARAKI, Michael Espindola; MOSER Elisa Maria. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar? **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, vol. 14, n° 1. Jan – Abr. 2020, pp. 59-78. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7466475#>>. Acesso em: 23/02/2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, Dara Lorryne da Silva. **A importância da Controladoria para micro e pequenas empresas: Um estudo bibliométrico**. Universidade Federal de Uberlândia, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31869/4/Import%c3%a2nciaControladoriaPara.pdf>>. Acesso em: 18/06/2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06/03/2022.

BRASIL. Instrução Normativa RFB N° 1863, de 27 de dezembro de 2018. **Dispõe sobre o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)**. Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=97729>> Acesso em: 06/03/2022.

BRASIL. Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 22/02/2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>>. Acesso em: 05/03/2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Painel Mapa de Empresas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 22/02/2022.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COÊLHO, Alex Rodrigues Alves. **A Relevância do Planejamento Estratégico da Controladoria**. 2017. Disponível em <<https://bdm.ufmt.br/handle/1/338>>. Acesso em: 01/03/2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e prática**. 3ªEd. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Vitor Henrique. **A importância e os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://200.239.128.125/handle/35400000/1303>>. Acesso em: 01/07/2022.

FERREIRA, Beatriz Pereira. *Et al.* **A importância da Controladoria para a Gestão**. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/mythos/article/view/375/334>>. Acesso em: 05/03/2022.

FERREIRA, Mônica Aparecida. **Perfil do controller e escolhas estratégicas: uma análise qualitativa à luz da Teoria dos Altos Escalões**. 2021. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/31881>>. Acesso em: 01/07/2022.

FIGUEIREDO, Sandra.; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, I. S; GONÇALVES, S. P. S; SOUZA, A. R. **Planejamento Estratégico aplicado a micro e pequenas empresas**. 2019, p. 08. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/6njdo-7p0yp.pdf>> Acesso em: 11/11/2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Gabriele da Silva. **A Controladoria e o Processo de Gestão Organizacional**. 2014. Disponível em <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390049.pdf>>. Acesso em: 01/03/2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1977.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LOPES, Paloma de Lavor *et al.* Controle interno como ferramenta para a Controladoria estratégica. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET**, 2017. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18425308.pdf>>. Acesso em: 15/08/2022.

LORENZONI, Rafaela; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. O controle interno e a auditoria como ferramenta de desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. **Revista Gestão e Desenvolvimento em contexto – GEDECON**, Vol. 1, nº. 1, 2013, pp- 118-132. Disponível em: <<https://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/gedecon/article/view/123/64>>. Acesso em: 20/02/2022

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 3º Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

MATARAZZO, D. **Análise financeira de balanços: Abordagem básica e gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTEIRO, Edite Luiza Manio *et al.* A Controladoria e o Controller no Processo de Gestão Organizacional. **Revista Gestão em Foco**. 2015. pp. 66-74. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/7controladoria_e_controller.pdf>. Acesso em: 08/05/2021.

MONTEIRO, Jose Moraes; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria Empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da micro e pequena empresa – RMPE**, vol. 5, nº 2. 2011. p 38-59. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194/157>>. Acesso em: 25/02/2022.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, M. *et al.* Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios – REEN**, vol. 6, nº 2, 2013, pp- 244-283. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/1578>>. Acesso em: 25/02/2022.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: Das teorias da administração à gestão estratégica**. São Paulo: IBPEX, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB – Thomson, 2003.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: Teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PIMENTEL, Brunna Alves. **A gestão de pessoas e a sua importância na produtividade das micro e pequenas empresas**. 2020. Disponível em:
<<https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/726>>. Acesso em: 22/02/2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. Disponível em:
<https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acesso em: 25/02/2022.

SANTOS, Franklin. **Controladoria**. Recife: AGBOOK, 2012.

SARMENTO, Wesley Duarte. **Conhecimento dos alunos do curso de Ciências Contábeis acerca das funções do Controller: Uma investigação na Universidade Federal da Paraíba, campus I, João Pessoa**. 2018. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12387>>. Acesso em: 05/03/2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD->>. Acesso em: 08/05/2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 05/03/2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa perfil da ME e EPP.** 2017. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/01/013_0217_APRE_ME_EPP_v15.pdf>. Acesso em: 25/02/2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01/03/2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 06/03/2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (SEBRAE/ Dieese). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.** 2013. 6° ed. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 22/02/2022.

SILVA, Amanda Souza. *et al.* **A evolução da Controladoria no Brasil.** 2019. Disponível em: <https://unifimes.edu.br/filemanager_uploads/files/documentos/semana_universitaria/xiv_semana/trabalhos_aprovados/Ensino/Resumo%20Expandido/44%20RE%20A%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20DA%20CONTROLADORIA%20NO%20BRASIL.pdf> Acesso em: 26/02/2022.

SILVA, Rejane Valvano Corrêa. Difícil abrir, impossível fechar: Um estudo de caso de uma pequena empresa maranhense na liminaridade entre o informal e o formal. **30ª Reunião Brasileira de Antropologia**. GT 031. Etnografias da (des)ordem: ilegalismos, mercados e controles. 2016. Disponível em: <http://www.30rba.abant.org.br/simposio/view?ID_MODALIDADE_TRABALHO=2&ID_SIMPÓSIO=13>. Acesso em: 06/03/2022.

SOUZA, Luiz Carlos. **Controladoria: Aplicada aos pequenos negócios**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.
TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais**. 11º ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009.

TUNG, Nguyen. H. **Controladoria financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

VASCO, Delci Dal; DANIEL, Marilde Maia; TARIFA, Marcelo Resquetti. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller em cooperativas. **Revista de Finanças Aplicadas**, 2014, pp. 1-31. Disponível em: <<http://www.financasaplicadas.fia.com.br/index.php/financasaplicadas/article/view/178/pdf>>. Acesso em: 20/02/2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos I**. 2 ed. Porto Aletgre: Bookman, 2001.