


## **A controladoria nas micro e pequenas empresas: Um estudo bibliométrico**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.018-034>

**Geiza Gomes da Silva**

Bacharel em Ciências Contábeis  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

**Tatiana Silva Fontoura de Barcellos Giacobbo**

Doutora em Economia  
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

---

### **RESUMO**

A controladoria se apresenta como um instrumento capaz de auxiliar a alta gestão no planejamento de suas estratégias na formação de empresas competitivas para o mercado. Assim, o presente trabalho tem como objetivo de analisar as funções da área de controladoria que podem ser implementadas em Micro e Pequenas Empresas. Para tanto, utilizou-se do método de análise de conteúdo, de forma a fazer um mapeamento da literatura existente sobre o tema, com periódicos publicados entre 2011 e 2021, na plataforma SPELL, em que se identificaram características predominantes na implementação da controladoria nessas pequenas organizações. O principal resultado encontrado foi que em 70,59% das publicações os autores utilizaram pesquisa de campo para elaboração da pesquisa, e no que tange às ferramentas de controladoria usadas nas Micro e Pequenas Empresas, a gestão de custos e fluxo de caixas aparecem com as mais descritas nas pesquisas exploradas.

**Palavras-chave:** Controladoria, Micro e Pequenas Empresas, Tomada de Decisão.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento das micro e pequenas empresas (MPEs) tem alcançado um papel de destaque no cenário econômico brasileiro, uma vez que representa e 53,4% do PIB, no setor do comércio e 36,3% no setor de serviços (SEBRAE, 2014). Segundo o Sebrae (2019), que realizou uma pesquisa aplicada às MPEs, entre maio e agosto de 2019, as referidas empresas enfrentam dificuldades com o gerenciamento de seu capital e que cerca de 52% dos participantes (donos de micro e pequenas empresas) admitiram necessitar de capacitação na área de controle e gestão financeira (SEBRAE, 2019).

Desse modo, a controladoria apresenta-se como um importante setor para a gestão de negócios, pois desempenha o papel de planejar e traçar técnicas de controle que possibilitem analisar as atividades e gerar informações necessárias para a tomada de decisão da entidade em tempo hábil (SANTOS; MACEDO, 2019). Os profissionais dessa área são responsáveis por filtrar o que de fato importa para uma estratégia alinhada com os objetivos organizacionais de modo a garantir a continuidade da empresa.

Beuren e Miller (2010, p. 60) destacam que a controladoria tanto pode ser um departamento implantado na estrutura organizacional, como pode ser apenas implantada suas atividades. Nesse último caso, como uma extensão da contabilidade e apoio à gerência, com ênfase nos controles internos e suprimento de informações.

Ao considerar somente a opção de implementação das atividades e não necessariamente de um setor, pode-se encontrar uma excelente ferramenta para as micro e pequenas empresas que procuram desenvolver e organizar melhor seus processos, tendo em vista que pode ser muito oneroso a criação de um setor específico para realização de tais atividades, sendo que algumas delas possuem ainda uma estrutura enxuta.

Nesse contexto, Joaquim e Macêdo (2020, p. 11) apontam para a possibilidade de se ter uma controladoria externa, com contrato por tempo determinado, que proporciona um custo menor para a entidade interessada. Dessa forma, independentemente de características específicas, é perfeitamente possível adaptar a controladoria ao tamanho e às necessidades de cada empresa (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Os referidos autores mencionam ainda, que a falta de planejamento, de organização e de controle financeiro-patrimonial são verificadas na maioria das MPEs - apontadas como *causas mortis* de muitas delas (SEBRAE, 2014). Destarte, destaca-se a necessidade de profissionais, no âmbito dessas empresas, capazes de exercer as funções de *controller* (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Diante da destacada necessidade do controle das atividades estratégicas, econômicas e financeiras das MPEs e da qualidade das informações que a controladoria pode trazer para os processos decisórios, o presente artigo, procura responder à seguinte indagação: quais funções da Controladoria

são preponderantemente apontados pelos estudos publicados no Brasil, como aplicáveis às pequenas e microempresas?

No intuito de solucionar o problema proposto, apresenta-se o objetivo geral de analisar as funções da área de controladoria que são apontados pela literatura contábil brasileira como aplicáveis em pequenas e microempresas. Em relação aos objetivos específicos, apresentam-se: (i) revisar a literatura de controladoria e sua aplicação para pequenas e microempresas; (ii) demonstrar a importância da controladoria para as empresas de pequeno porte; e (iii) evidenciar as formas de implementação da área de controle em empresas de micro e pequeno porte.

O estudo se justifica pela contribuição para a expansão de trabalhos sobre o tema na área acadêmica, pois no que tange às pesquisas realizadas na área de controle, estão mais voltados para grandes empresas, em detrimento de tais técnicas de alta gestão em pequenos empreendimentos, em estudos de autores renomados na área como o de Beuren e Miller (2010), Schmidt, Martins e Santos (2014) e Manzatti (2015). No âmbito organizacional, sua importância pode ser avaliada pela necessidade da utilização de mecanismos da controladoria que auxiliem os gestores de micro e pequenas empresas em suas estratégias e na tomada de decisão.

O artigo está estruturado em 5 seções, em que a primeira é esta introdução. A segunda seção traz a revisão teórica, onde é abordado o conceito e a potencialidade do setor de controle em MPEs, assim como o panorama dessas empresas no Brasil. Na terceira seção, tem-se a metodologia, aqui é relatado de que maneira se desenvolveu a pesquisa. Na quarta seção, faz-se a discussão, em que se compara os resultados obtidos com os estudos de outros autores juntamente com os resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 A CONTROLADORIA E SUAS POTENCIALIDADES**

Inicialmente a área de controle teve suas atribuições e conceitos baseados na contabilidade, voltada ao uso dos recursos de forma eficiente e eficaz, para o alcance dos objetivos empresariais (TAMBOSI, 2021). Posteriormente, a controladoria passou a ser um setor interno das organizações, responsável pela consolidação das informações que giram em torno das atividades da empresa, dando suporte aos gestores nas tomadas de decisões (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Tambosi et. al (2021, p. 04) em uma visão mais contemporânea, definem controladoria como a área que atua na garantia da eficácia dos processos internos e externos de gestão, para que todos os envolvidos tenham acesso as informações necessárias para a execução de seu trabalho. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011, p.5) atribuem ainda a este departamento a responsabilidade pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis.

À pessoa responsável pelo setor de controladoria, dar-se o nome de *controller*. Francisco et al. (2013, p. 69) salientam que apesar do *controller* coordenar um sistema de informações que contém dados gerenciais, este, não substitui a figura do gestor, que continuará com o poder de tomada de decisão.

Ainda sobre a figura deste profissional, para Oliveira (2015), devido a sua multifuncionalidade, o indivíduo deve possuir conhecimentos no âmbito de contabilidade e finanças, sistemas de gestão de informação, tecnologias da informação, aspectos legais de negócios e visão empresarial, métodos quantitativos, processos informatizados da produção de bens e serviços. Dessa forma, o *controller* deve possuir competências diversas e um vasto conhecimento, para que possa transitar por diversas áreas.

Embora apresentados conceitos diferentes, pode-se notar que nestas definições, há aspectos que conduzem a controladoria para uma mesma direção, que é, a de buscar reunir informações que de fato sejam relevantes para àqueles que precisam decidir como deve seguir a organização, e o fato dela está ligada diretamente ao processo de gestão. A Controladoria tem uma importante função nas empresas, dar suporte aos gestores para a gestão estratégica do futuro (BEUREN; STHOFF; STEDILE, 2010).

Adentrando um pouco mais do enquadramento deste setor numa organização, Borinele (2009), a este, atribui o propósito de gerenciamento (processo de gestão), exercício do controle, definição de metas, atendimento da necessidade dos gestores, gestão econômica e a modelagem de sistema de informação. O mesmo a classifica sob três aspectos: conceitual, procedimentais e organizacionais.

A controladoria desenvolve várias funções em acordo com as necessidades da empresa e seu porte, podendo atuar na produção, financeiro, contábil entre outros (SANTOS; MACEDO, 2019). Tais funções validam a importância e adequação da controladoria a qualquer ramo e tamanho das empresas.

Segundo Fernandes e Galvão (2016, p. 04) a controladoria é bem aceita em empresas de médio e, principalmente, de grande porte. Os referidos autores atribuem a falta de estudos mais específicos na área de controladoria, que demonstrem sua importância como ferramenta de gestão, à sua resistência nas micro e pequenas empresas.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE CONTROLADORIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A partir da acirrada briga por um espaço, no mercado competitivo, e do desejo das empresas em permanecerem firmes, Monteiro e Barbosa (2011, p. 40) ressaltam que a sobrevivência das empresas depende cada vez mais de uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes e precisas para um bom desempenho. Estas informações concisas, resultam num processo de tomada de decisão o mais racional, proporcionando a maximização da lucratividade e da rentabilidade do negócio.

Os processos decisórios, segundo Barbosa e Monteiro (2011), definem quais caminhos direcionam as empresas à conquista dos seus objetivos. Assim, as informações tornam-se necessárias, para que os gestores conduzam suas empresas no ambiente onde estão inseridas.

Neste sentido, a controladoria se apresenta como um instrumento, capaz de auxiliar a alta gestão no planejamento de suas estratégias para tornarem-se competitivas no mercado. Pois, esta, tem seu foco no gerenciamento de informações para usuários internos, por ser um departamento de monitoramento de uma empresa, responsável por trazer eficiência à gestão (CASAGRANDE; PACHECO; PANOSSO, 2017).

Santos e Miranda (2016), em sua pesquisa cujo objetivo era mostrar a importância da controladoria nas micro e pequenas empresas, constataram que o aprimoramento constante da gestão nas MPEs é imprescindível para a sobrevivência no ambiente empresarial. Eles atribuíram à controladoria um papel importante nesse processo, onde se identifica e analisa as etapas seguidas na tomada de decisão dos gestores, o que é útil para qualquer empresa, seja ela pequena ou grande.

Barbosa e Monteiro (2011) acreditam que a aplicação de conceitos de controladoria em empresas de pequeno porte diminuiria a mortalidade dessas empresas, pois ao reunir informações tempestivas, a empresa pode ficar à frente das adversidades que podem surgir no mercado. E assim, utilizar o controle interno como uma ferramenta para traçar estratégias e alcançar metas.

De acordo com Ferronato (2015), como os sócios proprietários nas menores empresas têm ligação direta com os departamentos, os próprios donos podem elaborar o controle, junto a consultorias do contador que irá apresentar informações e sugerir caminhos a seguir para atender as necessidades empresariais. Desta forma, esse comando interno é feito de maneira simples, e ainda sim, contempla os objetivos da instituição, no que tange a organização e controle das atividades.

Embora bem aceita nas empresas de médio e grande porte, a controladoria como ferramenta de gestão encontra resistência entre as MPEs, devido à necessidade de conhecimentos técnicos e habilidades pessoais na área administrativa (FERNANDES; GALVÃO, 2016). Isso porque, em alguns casos, esta falta de habilidade parte do próprio gestor, que em empresas pequenas, tendem a ser o dono, e estes, por sua vez não se atentam a diferenciar, custos de despesas, lucratividade, liquidez, entre outros pontos, ignorando o princípio da entidade.

Ainda sobre a ótica de aceitação do controle de informações em empresas de pequeno porte, os autores, acima citados, saem em defesa da utilização de elementos da controladoria nas MPE's, partindo do ponto que, quanto menor a empresa, menores serão suas transações e ainda, menor será o trabalho do responsável pela consolidação dessas informações (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

## 2.3 PANORAMA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

As Micro e Pequenas empresas possuem uma legislação específica, a Lei nº 123/2006, que assim as classificam conforme seu faturamento e quantidade de funcionários. As microempresas são enquadradas com faturamento anual de até R\$ 360 mil, empregando até 9 funcionários nos ramos de comércio e serviços, e até 19 funcionário no setor industrial. Enquanto as pequenas empresas são aquelas que possuem um faturamento de R\$ 4,8 milhões por ano, com o quadro de funcionários de 10 a 49 pessoas no setor de comércio e serviços ou de 20 a 99, na indústria (BRASIL, 2006).

Ainda sobre a Lei Geral das MPEs, esta lhes confere um tratamento diferenciado, quanto à forma de arrecadação e outros pontos que acabam lhes favorecendo. As MPEs, então, possuem uma forma mais simplificada de arrecadação de impostos, acesso facilitado a créditos e mercado, e ainda uma flexibilização no cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias (BRASIL, 2006).

Embora o impacto individual causado por uma Micro e Pequena Empresa (MPE) seja à primeira vista pequeno, o efeito coletivo ocasionado por empreendimentos menores é indispensável para maioria das regiões (SARANGO-LALANGUI; SANTOS; HORMIGA, 2018). Recentes pesquisas destacam a importante representatividade das Micro e Pequenas Empresas na economia do Brasil, onde elas são responsáveis por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e compõem 99% dos negócios brasileiros (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Deste modo, Lunardi e Dolci et. al (2017) salientam que os pequenos empreendimentos podem ajudar um país atingir e sustentar o seu desenvolvimento socioeconômico, com a geração de empregos e na distribuição de renda. E ainda, em países mais desenvolvidos, podem auxiliar na produção de patentes e geração de empregos para profissionais que trabalham com alta tecnologia.

No ano de 2020, apesar do quadro de pandemia vivido, que elevou os índices de mortalidade empresarial, principalmente no campo dos pequenos negócios, foram abertas 626.883 micro e pequenas empresas em todo o país. Desse total, 85% eram microempresas e 15% eram empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2020). A esse fato dá-se o mérito do crescimento no empreendedorismo, cada vez mais presente no país.

Num contexto mais abrangente, estudiosos da mortalidade das MPEs, (MAHAMID, 2012; ROPEGA, 2011; SANTINI et al., 2015), apontam três elementos que são de extrema importância para a sobrevivência dessas empresas no mercado, são eles: o conhecimento da gerência nos processos administrativos ligados ao mercado e os clientes; a condução da gestão financeira; e elementos externos (crises, juros, a própria pandemia, entre outros) (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020). Segundo os referidos autores, esses fatores poderão ser melhor trabalhados se nestas, houver uma pré-disposição para implementação de processos de controladoria, pois, “enquanto os dois primeiros elementos têm óbvia relação com o controle, pode-se ainda, argumentar que uma empresa que execute boas práticas de Controladoria estará mais propensa a reagir de forma mais efetiva e rápida a choques

externos.” (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020, p. 64). Sendo estes fatores, pontos que dão destaque a controladoria no planejamento estratégico das organizações.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização e melhor desenvolvimento de uma pesquisa, faz-se necessário a utilização de métodos que irão trazer características específicas ao artigo e assim possibilitar classificá-lo. Deste modo, o presente trabalho classifica-se, conforme Beuren (2014), quanto ao seu objetivo, procedimento e abordagem, respectivamente, como exploratório, bibliométrico e misto (quali-quantitativo).

Raupp e Beuren (2014, p. 80) caracterizam que a pesquisa exploratória ocorre quando se tem pouco conhecimento da temática e procura-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução do trabalho. Portanto, pretendeu-se aqui, explorar obras que abordem a temática, com o objetivo de responder o problema proposto e preencher lacunas por estudiosos deixadas.

A fim de se realizar a presente pesquisa, fez-se o uso de método bibliométrico. Araújo (2006) destaca que a bibliometria permite identificar e descrever uma série de padrões dentro da produção científica. A referida técnica auxilia na identificação de características predominantes acerca do tema estudado (VASCONCELOS, 2014).

A bibliometria em seus procedimentos sistêmicos de elaboração de pesquisas, possui leis que a conduz aos seus objetivos. Entre as principais, destacam-se a Lei de Lotka (1926), com ênfase nos autores e a quantidade de artigos por eles produzidos. A Lei de Bradford (1926), com enfoque nos periódicos, tem suas premissas na quantidade de periódicos produzidos dentro do assunto abordado. E por fim, a Lei de Zipf (1949), com foco nas palavras, indicando a frequência em que são utilizadas e assim lhes atribuindo peso e importância. (MINEIRO e MAZZER, 2020)

Quanto à forma de análise, trata-se de um estudo misto, que lança mão, tanto de métodos quantitativos, quanto qualitativos. Para Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, pois permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Richardson (1999) destaca que a abordagem quantitativa se caracteriza por empregar a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento dos dados, mediante procedimentos estatísticos.

Ao reunir o máximo de informações possíveis, através de livros, artigos, teses e dissertações, essa pesquisa utiliza análise de conteúdo, filtrando ideias centrais dos autores, sobre a utilização e implementação da controladoria em Micro e Pequenas Empresas. Assim, a partir destas pesquisas, apresentam-se as maneiras mais eficazes de implementação deste setor da contabilidade e de suas técnicas aplicáveis a MPEs.

Utilizou-se como fonte de pesquisa a plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), por se tratar de um banco de dados que reúne e disponibiliza gratuitamente produção científica, particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Como descritores das pesquisas, foram usados os termos: “controladoria em micro e pequenas empresas”, “dificuldades das micro e pequenas empresas no mercado”, “perfil do *controller*”, “controladoria na atualidade”, “implantação da controladoria em MPEs.” O período abrangido pela pesquisa foi de 2011 a 2021.

A pesquisa consistiu em explorar a literatura encontrada, através da busca na plataforma científica SPELL. Posteriormente, filtraram-se as informações de acordo com o objetivo do estudo. Logo após o levantamento e filtro das obras, analisam-se quais as técnicas da área de controladoria são utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas, segundo a literatura, considerando os resultados encontrados pelos autores em suas publicações.

Para a demonstração de resultados obtidos, listam-se as técnicas que mais aparecem nos artigos, indicando a incidência com que apareceram nos estudos e, descrevem-se seus objetivos e sua efetividade. Por meio da comparação dos resultados, verificam-se quais elementos são mais utilizados nas empresas pesquisadas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a metodologia adotada obteve-se uma base de dados com 29 artigos, publicados em periódicos nacionais entre 2011 e 2021, disponíveis na plataforma SPELL, sendo que, desse total, foram descartados 12 por não se enquadrarem na temática. Assim, resultaram o total de 17 artigos revisados, os quais estão listados no quadro abaixo:

Quadro 01 - Artigos Revisados

Autor/Ano de publicação	Ano de publicação	Título	Periódico
MONTEIRO e BARBOSA	2011	Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as Micro e Pequenas Empresas	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE).
SANT'ANNA, LONGO, BARONE, COVA e OLIVEIRA	2011	Tecnologia da informação como ferramenta para análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas.	Revista de Administração Pública (RAP).
BEUREN, BARP e FILIPIN	2013	Barreiras e possibilidades da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis.	Revista Contexto.
MOREIRA, ENCARNÇÃO, BISPO, ANGOTTI e COLAUTO	2013	A importância da informação contábil no processo de tomada de decisões nas micro e pequenas empresas.	Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC)
CAMPOS e GÁUDIO	2014	A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da região metropolitana do Rio de Janeiro	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE).



HEINEN e SOUTES	2014	Informação de natureza contábil e gestão do caixa: um levantamento sobre sua utilização pelas micro e pequenas indústrias de Marechal Cândido Rondon (PR)	Revista Mineira de Contabilidade
FERNANDES e GALVÃO	2016	A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício.	Revista de Tecnologia Aplicada (RTA).
AMORIM, OLIVEIRA, MANZI e BEMFICA	2018	Perfil e competências do <i>controller</i> em empresas do Recife.	Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais.
ANAGUSKO, ARAKI e MOSU	2020	Implantação da controladoria em Micro e Pequenas empresas no Brasil: o que considerar?	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE).
CARRAZZONI, CARVALHO, CARRAZZONI e LEAL	2020	Inovação Organizacional: Melhoria na gestão de processos de micro e pequenas empresas.	Revista Brasileira de Gestão e Inovação.
FEIL e HABERKAMP	2020	Análise do nível de importância e das variáveis intervenientes na utilização de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas.	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE).
MOURA, AFONSO, LAMES & LAMES	2020	Planejamento de custos: Um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em Hortolândia SP.	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE).
SOUZA, WANDERLEY e HORTON	2020	Perfil dos <i>Controllers</i> : autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria.	Advances in Scientific and Applied Accounting (ASAA Journal)
FERREIRA, LEAL, FERREIRA & FERREIRA	2021	Perfil do <i>controller</i> e suas escolhas estratégicas: uma análise sobre <i>controllers</i> brasileiros e portugueses	Revista de Contabilidade e Organizações
PEREIRA e FAIA	2021	Controle interno: uma proposta de intervenção de melhoria para uma pequena empresa de confecção.	Revista Gestão & Tecnologia
REGINATO e DURSO	2021	Perfil comportamental dos <i>controllers</i> no Brasil: como estão nossos profissionais	Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)
TAMBOSI, JUNIOR, HEIN e KROENKE	2021	Dimensões da importância da controladoria nas organizações: um estudo multivariado e multicritério.	Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC)

Fonte: Elaboração própria (2022).

Pode-se observar a partir do quadro acima, que grande parte das publicações no período de onze anos, de 2011 a 2021, deu-se pela Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE) – 5 artigos. Verifica-se, também, pelos títulos descritos, que a temática está ligada diretamente a gestão gerencial das empresas, assim como também sugere uma abertura das MPEs a ações inovadoras conjuntamente com essa gestão.

Nesta perspectiva foi elaborado a figura abaixo que demonstra a quantidade de periódicos publicados por ano:

Figura 01: Artigos sobre controladoria em MPEs por ano de publicação



Verificou-se que o ano 2020 foi o ano em que mais se tiveram publicações de trabalhos que se voltaram a estudar a controladoria nas MPEs. E, que apesar de haver períodos, entre 2011 e 2021, que não tiveram nenhum artigo publicado na plataforma SPELL (2012/2015), nos dois últimos anos analisados (2020-2021) houve um aumento no interesse pela temática.

Quanto aos números de autores por artigo, percebeu-se que estes variam entre dois e cinco conforme a tabela 01 abaixo:

Tabela 01 – Quantidade de autores por artigo

Distribuição de Autores por Artigo	Quantidade de Artigos	Percentual
Dois autores	07	41,18%
Três autores	03	17,65%
Quatro autores	05	29,41%
Cinco autores	02	11,76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Nota-se, que, o acervo de artigos montado é em maioria foram escritos por dois autores, o que representa 41,18% da pesquisa, seguido por artigos de quatro autores, com 23,53%. Em contrapartida apenas um artigo foi escrito por um autor, que em porcentagem compõe 5,88% do filtro.

Quando verificados os procedimentos utilizados na elaboração das pesquisas, apontou-se a pesquisa de campo como procedimento predominante, com um pouco mais 70% das pesquisas como mostra-se a seguir:

Tabela 02 - Classificação quanto aos procedimentos de elaboração dos artigos

Tipo	Quantidade	Percentual
Bibliográfico	04	23,53%
Estudo de caso	01	5,88%
Pesquisa de campo	12	70,59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Dentro dessas pesquisas de campo e estudos de casos, micro e pequenas empresas de diversos lugares e seguimentos, como o ramo de confecção, indústrias, prestadores de serviços elétricos. Salienta-se que todos os artigos deram enfoque na área de controle, assim como nos profissionais que atuam na área.

#### 4.1 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE CONTROLE UTILIZADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Procurou-se identificar dentro dos trabalhos, ferramentas ligadas ao setor de controladoria, utilizadas pelas MPEs em seus processos internos, para apoio à gestão. Assim, foram encontrados os seguintes pontos, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 02 – Funções de controle encontradas nas MPEs

<b>Autores</b>	<b>Funções Identificados</b>	<b>Descrições</b>
MONTEIRO e BARBOSA (2011) 	Planejamento Estratégico, Gestão de controle de custos e Suporte da Contabilidade.	Existência de um plano de organização com adequadas distribuições de responsabilidade; controle do fluxo de caixa; rateio de custos; formação de preço do produto; figura do contador como um <i>controller</i> .
SANT'ANNA, LONGO, BARONE, COVA e OLIVEIRA (2011)	Gestão econômica e financeira, análise de balanços.	A utilização de softwares que consigam reunir o máximo de informações possíveis e ao mesmo tempo sintetizar essas informações em relatórios.
BEUREN, BARP e FILIPIN (2013)	Informações geradas pela contabilidade.	As empresas de prestação de serviços contábeis se são vistas como uma maneira de gerenciar e controlar processos, assim como para tomar decisões.
MOREIRA, ENCARNAÇÃO, BISPO, ANGOTTI e COLAUTO (2013)	Fluxo de caixa, controle de estoque, Balanço e DRE.	Faz-se presente na figura do contador, sendo o mesmo àquele que fornece esse tipo de informação ao gestor da empresa.
CAMPOS e GÁUDIO (2014)	Controle do contas à pagar e a receber, Gestão de custos, formação de preços, indicadores de lucratividade, formação de preços competitivos	Considerando que a gestão de custo é um pouco mais do que o simples acompanhamento global das despesas, na pesquisa realizada enfatizou-se que a gestão de custo deve contemplar análises sobre gastos históricos, referenciais de mercado e gastos versus utilização ou resultado.
HEINEN e SOUTES (2014)	Gestão de fluxo de caixa	Apurou-se que as informações mais utilizadas são: o controle de caixa, monitoramento das contas a receber, controle das contas a pagar, consulta da área de compras à área financeira,

		análise dos recursos a serem investidos em salários, e análise da liquidez e da posição de caixa para planejar o volume e a maneira adequada na distribuição dos lucros
FERNANDES e GALVÃO (2016)	Gestão de fluxo de caixa, Sistema de Informação Integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis.	Na pessoa de um <i>controller</i> ou o próprio contador reunir habilidades de planejar, controlar, filtrar informações contábeis e financeiras capazes de auxiliar a gestão com orçamentos e custos.
AMORIM, OLIVEIRA, MANZI e BEMFICA (2018)	Elaboração de relatórios financeiros e contábeis, análise de orçamentos, controle de custos.	A controladoria age como um setor de forte apoio a gestão o que lhe exige competências técnicas, sociais e de negócios.
ANAGUSKO, ARAKI e MOSU (2020)	Sistema de informação, formação de preço, orçamento empresarial, o controle matricial de custos e despesas fixas, projeção do fluxo de caixa, captação de recursos, análise de desempenho.	A controladoria deve ir além monitorar resultados financeiros e contábeis, coordenando a elaboração do planejamento estratégico e operacional, zelando por um bom desempenho da organização.
CARRAZZONI, CARVALHO, CARRAZZONI e LEAL (2020)	Sistema de Informação para controle gerencial, manuais de operacionalização das tarefas.	Visualizar processos como um sistema, detectar erros e lacunas, sugerir melhorias e padronizar ações organizacionais
FEIL e HABERKAMP (2020)	Controle do contas à pagar e receber e vendas, acompanhamento do estoque, dos custos, saldos bancários e do caixas, margem de contribuição, acompanhamento ponto de equilíbrios contábeis, financeiros e econômicos.	Estas são ferramentas tanto operacionais como gerenciais, que servem de auxílio para a formação de preço, bom funcionamento do fluxo de caixa, elaboração de orçamentos, etc...
MOURA, AFONSO, LAMES & LAMES (2020)	Planejamento e análise de custos.	O controle se dá pelo planejamento dos custos, neste estudo, numa empresa prestadora de serviços. Este planejamento contribui na precificação das atividades oferecidas, assim, como no rateio e projeção dos custos.
SOUZA, WANDERLEY e HORTON (2020)	Monitoramento fiscal, gestão de custos, escrituração, indicadores financeiros e não financeiros.	O tamanho da organização desempenharia um papel significativo no envolvimento do <i>controller</i> com o negócio e na sua autonomia dentro da organização.
FERREIRA, LEAL, FERREIRA & FERREIRA (2021)	<i>Bean conter e business partner</i>	O <i>controller</i> , gradativamente, tem se orientado mais para a formulação e implementação de estratégias enquanto parceiro de negócios, contrariando a visão tradicional no que se refere ao seu papel de auxiliar na tomada de decisão dos gestores.
PEREIRA e FAIA (2021)	Avaliação do processo produtivo, controle de estoque, gerenciamento de preços.	Sistematização de controle interno das informações, cujo objetivo é apresentar e aplicar soluções de melhorias para problemas relacionados à segurança, confiabilidade, tempestividade e integridade das informações do ambiente de produção.
REGINATO e DURSO (2021)	Controle financeiro, fiscal e ativo abrangente.	Envolvimento nos processos de decisão da empresa de acordo com a interdependência operacional, competência dos gestores de linha e formalização do planejamento e do orçamento

TAMBOSI, JUNIOR, HEIN e KROENKE (2021)	Apurar, conferir, escriturar e recolher impostos; demonstrações contábeis; controle patrimonial.	Atribui a controladoria o papel assessoria, consultoria, auditor e porta voz da alta administração.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria (2022).

Percebe-se que dentro das Micro e Pequenas Empresas muitas das atividades da contabilidade são tidas como sendo para controle interno das mesmas, e ainda, a figura do contador é vista como uma espécie de “*controller*” nestas unidades. Não obstante, que algumas das funções apontadas pelos autores, são realmente de competência deste profissional, como: a formulação e análise de balanços, demonstração de resultado, escrituração, entre outros.

Outrossim, nota-se que, os sistemas de informação aparecem como subterfúgios que contribuem para a área de controladoria. Com esse instrumento, a instituição pode reunir de forma sintetizada e organizada informações gerenciais de cunhos: financeiros, econômicos e contábeis, que auxiliarão na tomada de decisões (*bean conter*). Além do mais, tornar a controladoria não apenas como o setor que reúne dados, mas também, como àquele que participa ativamente na formulação e execução das estratégias (*business partner*). A forma de atuação deste setor ou da pessoa responsável pela tarefa de controladoria depende muito do porte da empresa, que no caso das MPEs geralmente está atrelado a figura do contador.

Ademais, a gestão de fluxo de caixa é um dos elementos que mais aparece nos estudos analisados, como aplicável para pequenas empresas. Haja vista que é algo bem simples, de fácil execução, que é atrelado as atividades cotidianas, controlando as entradas e saídas, de modo a visualizar contas a pagar e a receber. Sua aplicação, no curto prazo, é útil para saber onde os realizados foram aplicados e a longo prazo, serve para mensurar se a empresa conseguirá cumprir com futuras obrigações.

Têm-se, destarte, a gestão do controle de custos, como mais citada pelos estudos como elemento importante para a formulação do preço de um produto ou serviço. Assim, consegue-se perceber os gastos que permeiam a atividade fim da empresa (insumos, tributos, salários, dentre outros.), o que é de suma importância para a análise de prejuízos e lucros advindo dessa atividade.

Por fim, porém, não menos importante, outra função de controle exercida pela controladoria, que também facilmente pode ser introduzida em uma MPE é o controle de estoque. Por meio dele, os gestores poderem visualizar a demanda do cliente em relação a sua oferta e assim comprar de forma mais assertiva, melhorar sua produção e diminuir os prejuízos.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa propôs-se a apresentar atribuições da controladoria, que à luz dos estudiosos da área, são aplicáveis à Micro e Pequenas Empresas. Tendo em vista que esse termo e as atividades que

o circundam são mais preponderantes em instituições de grande porte, o objetivo geral do trabalho foi analisar as funções da área de controladoria que são apontados pela literatura contábil brasileira como aplicáveis em pequenas e microempresas.

Observou-se então, que as pesquisas trouxeram funções simples, que não necessariamente pedirão a presença de um *controller* na empresa, (pessoa responsável pelo setor de controladoria). Destaca-se que alguns autores estudados colocam que as atividades de controladoria podem ser executadas pelos próprios contadores. Afinal, algumas das ferramentas apresentadas já são de responsabilidade do mesmo, o que dispensa também a criação de um setor somente para controle, o que no caso das pequenas empresas, que são o foco deste estudo, pode ser um ponto favorável.

Com a análise de um total de 17 artigos publicados entre 2011 e 2021, notou-se que nesse período, o ano de 2020 foi o período em que se apresentou o maior número de publicações, com a temática da controladoria em MPEs, que foram de 5 artigos. Observou-se, ainda, que em 70,59% dos trabalhos analisados, utilizou-se de uma pesquisa de campo como ferramenta metodológica.

Quanto as funções encontradas, verificou-se que o controle dos custos e a gestão do fluxo de caixa foram as mais pertinentes, entre os autores. Ambas caminham lado a lado no dia-a-dia de uma empresa. Desse modo, quando bem geridas essas ferramentas, pode-se extrair diversas informações que contribuem para a tomada de decisão da gerência.

Consequente, verificou-se que um sistema de gestão de informação é primordial para a eficácia da gestão de controle em qualquer empresa, pois, nele cria-se uma base que reúne dados que contemplam a empresa como todo. Observou-se, porém, que tais sistemas ainda não estão presentes em muitas MPEs, que ainda fazem seus controles por meio de contadores terceirizados.

Salienta-se que as principais limitações desse estudo foram: a seleção de periódicos, através da plataforma SPEEL, que condissessem com a temática, a partir do termo “controladoria em micro e pequenas empresas”, uma vez que a produção de artigos, com o tema proposto é pequena. O que não tira a relevância desta pesquisa, pois, assim favorece a discussão sobre o assunto e pode fomentar novas pesquisas na área.

Sugerem-se para pesquisas futuras o estudo mais profundo da utilização dessas ferramentas nas Micro e Pequenas empresas. Ademais, há espaço para analisar o impacto que a utilização dessas ferramentas ocasiona dentro dessas instituições.



## REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. L.; MANZI, S. M. S.; CABRAL, M. F. Perfil e competências do controller em empresas do Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 52-63, 2018.

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: o que considerar?. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020. *Revista da Micro e Pequena Empresa - RMPE*. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p5978>.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BEUREN, I. M.; CORDEIRO MILLER, E. T. Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. *Revista de Administração FACES*. vol. 9, n. 2, abril-junho, p. 43-63, 2010..

BEUREN, I. M.; BARP, A. D.; FILIPIN, R. Barreiras e possibilidades da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. *Contexto : Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS*, Porto Alegre, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. Atlas, 2014.

BORINELLI, M. L. *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dez. 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; alteram dispositivos das Leis n.º 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n.º 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n.º 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n.ºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Acesso em: 14 ago. 2021.

CAMPOS, B. R.; GAUDIO, A. E. G. M. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da região metropolitana do Rio de Janeiro. *Revista da Micro e Pequena Empresa: RMPE*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 66-78, 2014.

CARRAZONI, R. S. N.; CARVALHO, P. L.; CARRAZONI, M. D.; LEAL, J. S. *et al.* Inovação Organizacional: Melhoria na gestão de processos de micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 44-64, 2021

CASAGRANDE, L. Z.; PACHECO, M. T. M. ; PANOSSO, O. *Gestão e Controladoria nas Pequenas e Micro Empresas: Estudo nas Empresas Filiadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Vacaria – RS*. In: XVII Mostra de Iniciação Científica, 2017.

FEIL, A. A.; HABERKAMP, A. M. Análise do nível de importância e das variáveis intervenientes na utilização de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa: RMPE*, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 120-133, setembro/dezembro 2020.



FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)*, v.5, n.1, p.3-16, 2016.

FERREIRA, M. a. *et al.* Perfil do controller e suas escolhas estratégicas: uma análise sobre controllers brasileiros e portugueses. *Revista de Contabilidade e Organizações*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 1-12, 2021.

FERRONATO, A. J. *Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: Sobrevivência e Sustentabilidade*, 2ª edição. Atlas, 03/2015. [Minha Biblioteca].Data de acesso em: 12 de ago. de 2021.

FRANCISCO, J. R. S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A.; NOGUEIRA, J. C. C. O papel da Controladoria nas Organizações. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão*, Franca, v. 16, n. 1, p. 67-82, 2013.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A; JUNQUEIRA. E. *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial, no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANDE. J. F; BEUREN, I. M. Abordagens da Controladoria em Livros Publicados no Brasil. *RIC - Revista de Informação Contábil*, [s.l.], v.2, n. 1, p. 40-55, 2008.

HEINEN, L. B.; SOUTES, D. O. Informação de natureza contábil e gestão do caixa: um levantamento sobre sua utilização pelas micro e pequenas indústrias de Marechal Cândido Rondon (PR). *Revista Mineira de Contabilidade*, Belo Horizonte, ano 15, n. 55, p. 32-42, 2014.

JOAQUIM, J. A.; CRUZ MACEDO, M. E. O Custo Benefício da Implementação da Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas. *Id on Line Revista.Mult. Psic.*, 2019, v.13, n.43, p. 01- 13, 2020.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, D. B.; DOLCI, Pietro Cunha. Adoção de Tecnologia da Informação e sua relação com a gestão de negócios em micro e pequenas empresas (MPes). *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 10, número 5, p. 929-948, 2017

MANZATTI, R. *Controladoria contábil, financeira e tributária na pequena empresa: para ter a empresa na palma da mão*. São Paulo: Trevisan, 2015.

MINEIRO, K. M. L.; MAZZER, L. P. *Contabilidade Gerencial: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais na Produção Científica Publicada nos Periódicos Nacionais de Contabilidade*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba. *International Conference in Accounting*. São Paulo, 2020.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-59, 2011.

MOREIRA, R. L.; ENCARNAÇÃO, L. V.; BISPO, O. N. A.; ANGOTTI, N. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisões nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013.

MOURA, K. C. C. *et al.* Planejamento de custos: Um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em Hortolândia SP.. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 61-82, 2020.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2011. 245p.



PEREIRA, C. J.; FAIA, V. S. Controle interno: uma proposta de intervenção de melhoria para uma pequena empresa de confecção. *Revista Gestão & Tecnologia*, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 212-234, 2021

PORTAL INSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Empreendedorismo: governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país. 05 de out. de 2021. 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: 14 de ago. de 2021.

REGINATO, L.; DURSO, S. O. Perfil Comportamental dos Controllers no Brasil: Como Estão os Nossos Profissionais?. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 289-316, 2021.

RICHARDSON, R. J. (Org). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANA, P.R; LONGO, O. C.; BARONE, F. M.; COVA, C. J. G.; OLIVEIRA, F. A. L. Tecnologia da informação como ferramenta para análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Pública (RAP)*., Rio de Janeiro, ano 2011, v. 5, n. 5, p. 1589-1611, 2011.

SANTOS, J. dos; CRUZ MACÊDO, M. E. A Controladoria como Ferramenta de Gestão para Pequenas e Médias Empresas. *Id on Line Rev.Mult. Psic.*, 2019, vol.13, n.43, p. 212-225.

SANTOS, A. A.; MIRANDA, C. C. F. A importância da controladoria nas pequenas e médias empresas. In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Causas Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. SEBRAE – SP. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 02 de jun. de 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Conquistar Clientes e vender é a principal dificuldade do dono de pequenos negócios. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/conquistar-clientes-e-vender-mais-e-a-principal-dificuldade-do-dono-de-pequenos-negocios,eaa7aafb28ebd610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 07 de Jul. de 2021

SCHMIDT, P.; MARTINS, M. A.; SANTOS, J. L. Manual de controladoria. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. VASCONCELOS, Y. L. Estudos Bibliométricos: Procedimentos Metodológicos e Contribuições. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 15 n. 2, 211-220, 2014.

SOUZA, G. H. C.; WANDERLEY, C. A.; HORTON, K. Perfil dos Controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria.. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 3-22, 2020. DOI 61085. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n2p6182>. Acesso em: 1 jul. 2022.

TAMBOSI, S. S. V.; JUNIOR, J.T.; HEIN, N.; KROENKE, A. Dimensões da importância da controladoria nas organizações: um estudo multivariado e multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 3-15, 2021.