

Funções de Controladoria em Micro e Pequenas Empresas
Controlling Functions in Micro and Small Enterprises

Recebido: 18/11/2024 – Aprovado: 6/3/2025 – Publicado: 1/4/2025
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Felipe de Almeida Araújo

felipearaujoadm@hotmail.com

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

<https://orcid.org/0009-0000-4726-4474>

Paulo Roberto de Carvalho Nunes

prnunes@unifor.br

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

<https://orcid.org/0000-0003-1424-4455>

Rubens Carlos Rodrigues

rubenscarlos@fisica.ufc.br

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

<https://orcid.org/0000-0001-7563-6183>

Francisco Carlos Barbosa dos Santos

fcarlos@macro4cast.com

Centro Universitário Alves Faria

<https://orcid.org/0000-0003-3003-1222>

Bruno Cals de Oliveira

brunocalsadm@yahoo.com.br

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

<https://orcid.org/0000-0002-9821-1820>

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham papel importante na economia brasileira, respondendo por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Apesar de sua relevância, muitas MPEs não possuem um setor formal de Controladoria estruturado, o que pode limitar a eficiência na gestão estratégica. Este estudo tem como objetivo analisar como as funções de Controladoria ligadas à estratégia empresarial são exercidas nas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Fortaleza (CE). Para isso, foi conduzida uma pesquisa

amostral, não estratificada e por acessibilidade, envolvendo empresas dos setores de comércio, indústria e serviços. Os resultados revelam que a maioria das empresas não dispõe de uma área formal de Controladoria, mas realiza funções essenciais, como atividades contábeis e fiscais, controle de fluxo de caixa e custeio de produtos, serviços e mercadorias. No entanto, outras funções, como auditoria das informações contábeis-fiscais, análise de riscos e elaboração de relatórios gerenciais, são pouco implementadas. A centralização das funções de Controladoria ocorre principalmente na figura do sócio-diretor, embora algumas empresas adotem modelos descentralizados, valorizando a participação dos funcionários na formulação da estratégia. Todas as empresas pesquisadas terceirizam seus serviços contábeis, mas algumas contratam profissionais internos para apoiar tarefas contábeis-fiscais. Como contribuição, o estudo aponta para a importância da capacitação dos gestores e da adoção de práticas de Controladoria mais estruturadas, capazes de fortalecer a tomada de decisão estratégica e promover a sustentabilidade e o crescimento das MPEs.

Palavras-chaves: controladoria, micro e pequenas empresas, estratégia

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) play a significant role in the Brazilian economy, accounting for approximately 30% of the national Gross Domestic Product (GDP). Despite their importance, many MSEs lack a formalized Controllershhip department, which may limit the efficiency of strategic management. This study aims to analyze how Controllershhip functions related to business strategy are performed in micro and small enterprises located in the city of Fortaleza (CE). To achieve this, a non-stratified convenience sampling survey was conducted, involving companies from the commerce, industry, and services sectors. The results reveal that most companies do not have a formal Controllershhip area but carry out essential functions such as accounting and tax activities, cash flow management, and costing of products, services, and merchandise. However, other functions—such as auditing of accounting and tax information, risk analysis, and preparation of managerial reports—are minimally implemented. Controllershhip functions are primarily centralized in the figure of the owner-manager, although some companies adopt decentralized models, valuing employee participation in strategy formulation. All surveyed companies outsource their accounting services, but some hire internal professionals to support accounting and tax tasks. As a contribution, this study highlights the importance of manager training and the adoption of more structured Controllershhip practices, which can enhance strategic decision-making and promote the sustainability and growth of MSEs.

Keywords: *controllershhip, micro and small enterprises, strategy*

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) exercem um papel fundamental na economia brasileira, representando aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Ademais, são relevantes na geração de empregos e na arrecadação de tributos, especialmente por operarem com estruturas enxutas que dificultam demissões, mesmo em cenários de crise econômica (Silva; Barros; Câmara, 2022).

Entre os anos de 2006 e 2019, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por gerar 13,5 milhões de empregos no Brasil, enquanto, no mesmo período, as médias e grandes empresas geraram 1,1 milhão de postos de trabalho. Concernente à arrecadação tributária, essas organizações contribuíram com 8,4% do total de impostos arrecadado, sendo esse percentual crescente devido ao processo de formalização do setor (SEBRAE, 2020).

No âmbito nacional, conforme a definição estabelecida pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, considera-se microempresa aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e empresa de pequeno porte aquela cuja receita bruta anual esteja entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4.800.000,00 (Brasil, 2016).

Mendonça et al (2017) reforçam a importância dos micros e pequenos empreendimentos para a economia brasileira, mas revelam que os mesmos possuem uma alta taxa de mortalidade que está associada principalmente à ausência de planejamento e estratégia, que, de acordo com Coura (2018), é uma responsabilidade do setor de Controladoria, pois este setor é responsável pela elaboração da estratégia propriamente dita, ou seja, no planejamento da organização; e pelo controle, fase em que se verifica se a estratégia está sendo cumprida.

O desafio estratégico enfrentado pelas MPEs não é exclusivo da realidade brasileira. Csikósová, Čulková e Janošková (2022) observaram, na Eslováquia, que a implantação de mecanismos de controle em pequenos negócios foi influenciada pela entrada de empresas multinacionais. Ainda que tais ferramentas possam contribuir significativamente para o desempenho organizacional, persistem importantes fragilidades de gestão. Portanto, não basta apenas gerir os fatos ocorridos: é necessário compreender suas causas, antecipar riscos e, assim, melhorar a performance empresarial.

A Controladoria atua como suporte à formulação, implementação e acompanhamento da estratégia organizacional, e monitora o cumprimento das metas, também avalia o consumo dos recursos e reporta à administração a situação da empresa (Pinho; Rodrigues, 2020). Importa salientar que ela não possui caráter decisório, mas de apoio à tomada de decisão (Coura, 2018).

Ainda persiste o paradigma de que a Controladoria seria restrita às grandes corporações, sendo frequentemente subestimada pelas MPEs. Entre os principais entraves à sua adoção está a resistência dos próprios proprietários (Anagusko et al., 2020). No entanto, mesmo sem estrutura organizacional formalizada, as funções da Controladoria podem ser exercidas de modo adaptado (Sá; Cunha Calado, 2021). Os benefícios associados à Controladoria tendem a superar seus custos, ao menos no médio e longo prazo, o que reforça a necessidade de encará-la como um investimento estratégico. Isso se torna ainda mais relevante considerando que muitos gestores conduzem seus negócios de maneira intuitiva, utilizando, muitas vezes, apenas o fluxo de caixa diário como ferramenta de análise, algo insuficiente (Fernandes; Galvão, 2016).

Diante do exposto, esta pesquisa será desenvolvida para responder o problema: Como as funções de Controladoria ligadas à estratégia empresarial são exercidas nas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Fortaleza - Ceará? Para isso, o objetivo consiste em analisar como as funções de Controladoria ligadas à estratégia empresarial são exercidas nas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Fortaleza – Ceará, para tal foi realizada uma pesquisa amostral, não estratificada e por acessibilidade, com as micro e pequenas empresas de Fortaleza, atuantes no comércio, indústria e serviços. Os pressupostos e os objetivos específicos relacionados a serem avaliados durante a pesquisa estão demonstrados no Quadro 01.

Diante da escassez de estudos empíricos que investiguem como as funções de Controladoria são aplicadas em micro e pequenas empresas — especialmente aquelas situadas fora dos grandes centros econômicos —, esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao analisar a realidade das MPEs localizadas na cidade de Fortaleza, Ceará. Ao fazê-lo, espera-se contribuir tanto para o avanço da literatura na área de controladoria gerencial quanto para a prática empresarial, oferecendo dados empíricos sobre a viabilidade e os benefícios da adoção dessas funções em contextos de menor porte. Os resultados poderão servir de referência para

empresários, profissionais da área e formuladores de políticas voltadas ao fortalecimento da gestão estratégica em pequenos negócios.

Quadro 01 – Objetivos específicos e pressupostos.

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Pressupostos
1. Descrever a realidade organizacional referente às funções de controladoria exercidas nas MPEs localizadas na cidade de Fortaleza.	De acordo com Anagusko <i>et al.</i> (2020), a controladoria é comumente tida como um recurso disponível apenas às grandes empresas, tendo sua importância desconsiderada pela MPEs.	1. As MPEs localizadas na cidade de Fortaleza não implementam o setor de Controladoria em suas estruturas e não exercem as correspondentes funções.
2. Conhecer as principais dificuldades ou limitações e as facilidades para implementação e exercício das funções de controladoria por parte das MPEs localizadas em Fortaleza.	Segundo o BNB (2022) é característica das MPEs a forte presença dos proprietários nos negócios e poder decisório centralizado; Consoante Anagusko <i>et al.</i> (2020), a resistência do gestor é o maior empecilho para se implantar a área de controladoria nos pequenos negócios.	2. A alta gestão das MPEs localizadas em Fortaleza é centralizadora concernente às funções de controladoria.
3. Analisar a relação entre a clareza das informações que a alta gestão das MPEs de Fortaleza possui para execução da estratégia e o nível de exercício das funções de Controladoria implementadas por essas empresas;	Segundo Borges, Rech e Fonseca (2020), os conceitos da teoria da comunicação podem ser utilizados para melhorar a qualidade das informações contábeis no processo de comunicação contábil, sendo que quando maior a sua compreensibilidade, maior será a qualidade da comunicação.	3. A clareza das informações que a alta gestão das MPEs localizadas em Fortaleza possui para tomada de decisão está diretamente relacionada ao exercício das funções de controladoria nessas empresas.
4. Analisar os elementos e características comuns referentes às funções de Controladoria exercidas pelas MPEs localizadas em Fortaleza.	Segundo Piasentini et al (2022), as micro e pequenas empresas têm em seu proprietário, muitas vezes, o único tomador de decisão do negócio, sendo que a falta de conhecimento de gestão do mesmo, faz com que estas decisões, por muitas vezes, sejam baseadas em pontos de vista pessoais e subjetivos. O que influencia a mortalidade são fatores associados preponderantemente a natureza estratégica.	4. As funções de controladoria referentes a informações gerenciais são exercidas pela alta gestão das MPEs localizadas em Fortaleza, e as relativas a obrigações fiscais são terceirizadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As MPEs desempenham um importante papel no desenvolvimento econômico brasileiro, representando uma significativa parcela da geração de empregos e renda no país. No entanto, essas organizações enfrentam diversos desafios relacionados à gestão, especialmente pela ausência de estruturas formais de planejamento e controle. Neste contexto, a literatura

aponta a importância de compreender as especificidades das MPEs e como a Controladoria pode ser aplicada nesse ambiente, oferecendo subsídios para uma gestão mais estratégica, integrada e orientada por dados. Assim, esta seção apresenta uma revisão teórica sobre as principais características das MPEs, os desafios de sua gestão estratégica, e o papel da Controladoria como instrumento de apoio à tomada de decisão.

As MPE's possuem algumas características peculiares. De acordo com o BNB (2022), estes empreendimentos possuem: baixa intensidade de capital; alta taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença dos proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; poder decisório centralizado; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; registros contábeis pouco adequados; relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte; estreito vínculo entre os proprietários e as empresa, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e pessoa jurídica.

Piasentini et al. (2022) identificaram, em estudo realizado com MPEs da cidade de Palmas (PR), que a falta de um planejamento adequado dos negócios é uma das principais causas da mortalidade precoce desses empreendimentos. Além disso, destacam que, frequentemente, o proprietário é o único tomador de decisão, o que, aliado à falta de conhecimento em gestão, faz com que as decisões sejam baseadas em percepções pessoais e subjetivas, influenciando negativamente na sobrevivência da empresa. Esses fatores estão fortemente associados à dimensão estratégica do negócio.

A elaboração e implantação da estratégia é o melhor caminho para gestão da empresa. Para isso, primeiramente é necessário o planejamento estratégico, que é o processo em que se decidem: os caminhos que a organização pretende seguir e os respectivos volumes de recursos que serão aplicados; seguido do orçamento que irá projetar os gastos e receitas para um período específico, geralmente de um ano, além de segregar estes recursos por centro de responsabilidade; depois, a execução do plano, que consiste na etapa em que os executivos, no decorrer do ano cumprem parcialmente ou integralmente o plano estratégico traçado; e, a etapa de avaliação, em que é feito o acompanhamento do orçamento versus realizado (Coura, 2018).

A Controladoria tem como responsabilidade o fornecimento de importantes subsídios para tomada de decisão das organizações (Pinho; Rodrigues, 2020)., fazendo do setor uma ferramenta de grande relevância para as atividades organizacionais, devido ao suporte dado à gestão e ao fornecimento de dados que são úteis aos processos decisórios (Conduta, 2021).

De acordo com Anagusko et al. (2020), a Controladoria é comumente tida como um recurso disponível apenas às grandes empresas, tendo sua importância desconsiderada nas MPEs, principalmente nas fases iniciais da empresa. Porém, os processos atrelados ao setor estão disponíveis e são viáveis também para as MPEs, ainda que os benefícios advindos da efetiva implantação do setor não sejam tão evidentes ou imediatamente percebidos pelos gestores, principalmente por aqueles que veem na Controladoria apenas despesa, em vez de uma área estratégia para a organização. A maior dificuldade encontrada para se implantar a área de Controladoria nos pequenos negócios vem justamente da resistência dos gestores.

Torres et al (2019), ao estudarem a relação das MPE's da cidade do Rio de Janeiro com a contabilidade, identificou que esses negócios optam por manter a contabilidade fora da empresa, sendo o principal motivo a falta de conhecimento do assunto por parte dos gestores e como forma de redução de custos para a empresa. Porém, os micros e pequenos empresários relatam no estudo que os contadores não atendem as expectativas referentes ao apoio na gestão dos respectivos negócios. Para esses empreendedores, falta muito para que os contadores alcancem o perfil desejado por eles. Entre os fatores que ficam a desejar está a necessidade de o contador prestar uma consultoria para os seus clientes, compreendendo um conhecimento mais aprofundado destes negócios, o que permitiria oferecer informações mais estratégicas e uma orientação mais personalizada no processo de decisão.

A terceirização da Controladoria é uma alternativa para ganho de eficiência na implantação do setor nas pequenas empresas. Embora ainda possa haver resistência em contratar um serviço que pode ser realizado pelo proprietário e administrador da empresa. As MPEs acabam se limitando a contratar os serviços ligados às obrigações fiscais, considerados indispensáveis e geralmente exercidos por contabilidade terceirizada, enquanto os serviços da Contabilidade Gerencial, como fornecimento de informações mais estratégicas, são considerados dispensáveis (Anagusko et al., 2020).

Quanto aos pequenos empreendedores que buscam assessoria para seus negócios, Tacchino (2023) relata que há um desafio por parte do assessor: convencer os proprietários de pararem de trabalhar dentro da operação, executando tarefas, e começarem a trabalhar mais na parte estratégica do negócio. Destarte, ao reiterar a importância de informações confiáveis e precisas, pode-se começar a mudança de mentalidade destes proprietários para a de um CFO, ajudando-os assim a controlar as finanças de seus negócios. O assessor pode conectá-los com recursos para ajudá-los a crescer seus negócios e entender o que está por vir. Por fim, pode encontrar e avaliar ferramentas e modelos online que deverão ser utilizados pela empresa, quando o assessor não estiver mais para ajudar no planejamento do futuro dos negócios.

Para que uma organização garanta integridade e confiabilidade das suas ações, é primordial a implementação de um sistema de controle interno, o qual auxilia na definição de como e quando os métodos deverão ser aplicados e permite constatar erros ou desvios, para que eles possam ser ajustados de forma tempestiva, além de assegurar a credibilidade das informações transmitidas pelo Sistema de Informações Contábeis (SIC) (Alves, 2017)

O SIC é um sistema de informação, utilizado nas organizações, que coleta informações de diversos subsistemas e as divulga a quem interessar, cuja finalidade principal consiste em auxiliar os gestores na gestão dos recursos, para que por meio do uso adequado dos recursos disponíveis, a empresa consiga atingir suas metas. Para a utilização correta do SIC, é necessário que dois sistemas estejam relacionados: o sistema de informação de apoio às operações e o sistema de informação de apoio à gestão (Alves, 2017).

Para o sistema de informações contábeis, a relação custo x benefício é um critério importante a ser avaliado, cujo profissional responsável por planejar, implementar e interpretar deverá sempre considerar que o benefício de ter dados, processo e informações deverá superar os custos de obtê-los e implementá-los, havendo um esforço para que haja equilíbrio entre o custo de um controle e o benefício fruto deste controle. Tais custos e benefícios podem ter caráter econômico, comportamental, psicológico ou financeiro (Alves, 2017).

Com o avanço da tecnologia e com o aumento do acesso à informação, a economia passou a estar em constante transformação, inclusive com surgimento de novos negócios. Destarte, as empresas, para se manterem competitivas, passam a ter o desafio de processar alto

volume de informação, fazendo com que profissionais da Contabilidade busquem novas habilidades e conhecimento (Mota; Coelho; Queiroz, 2014).

Desta forma, não é possível distinguir geração de caixa e acumulação de lucro, o que compromete a tomada de decisão estratégica. Deste modo, vê-se a necessidade do auxílio de um profissional especializado para fazer, de forma mais aprofundada, a análise econômico-financeira da empresa. Esta pessoa é o profissional de controladoria, que dará apoio também no suporte às questões de ordem administrativa para ajudar as empresas a prever riscos e aproveitar oportunidades oriundas do ambiente externo.

Mendes et al. (2017) apontam que, quanto maior a percepção da importância dos controles gerenciais por parte do gestor, mais propensa estará a empresa a formalizar o setor de Controladoria em sua estrutura, para geração de informações de apoio ao processo decisório, sendo importante entender que as empresas desenham seus sistemas de controles e definem sua própria estrutura de Controladoria, existindo diversas possibilidades, inclusive de ser um único departamento com o controle feito pela ação de um único profissional, o *controller*.

Controller é a alcunha do profissional que atua na Controladoria e desenvolve determinadas competências específicas da área, sendo responsável por desenvolver atividades práticas aliadas à gestão, medir as informações, definir os objetivos, planejar, executar e controlar, cujas atividades dependerão, em grande parte, do modelo de gestão de cada empresa, conforme as correspondentes especificidades e definições (Sá; Amorim, 2017).

Ainda que muitas empresas não tenham o setor de Controladoria instituído em sua estrutura organizacional, executam rotinas de controle e gestão e o controller, que nem sempre recebe esta denominação, é o profissional que tem essa responsabilidade, para Sá e Amorim (2017), o processo de controle e de gestão é determinante para o sucesso ou fracasso das micro e pequenas empresas.

O controller deve ter entre suas atribuições: reunir e operar informações e projetar sistemas de controle; preparar demonstrações e relatórios financeiros e não financeiros; preparar e analisar relatórios de desempenho, auxiliando os gerentes na interpretação dos mesmos; analisar programas e propostas de orçamento, bem como consolidar os planos dos diversos setores da empresa no orçamento anual; supervisionar os procedimentos contábeis e

das auditorias das informações; e desenvolver a capacidade do pessoal de sua área e participar do aperfeiçoamento do pessoal de nível gerencial em assuntos relativos à função de controladoria (Coura, 2018).

Diante do exposto, observa-se que a Controladoria, embora frequentemente associada a grandes empresas, possui um papel estratégico também nas micro e pequenas empresas, podendo ser adaptada às suas especificidades e limitações. Neste cenário, investigações que se debruçam sobre como essas práticas são ou podem ser efetivamente implementadas, a partir da perspectiva dos próprios gestores, tornam-se importantes para o avanço da compreensão teórica e da prática gerencial no segmento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2022) definem a pesquisa de campo como a investigação realizada no próprio local em que ocorrem os fenômenos estudados, com o objetivo de obter conhecimento sobre o problema para o qual se procura a resposta ou mesmo descobrir novos fenômenos no ambiente pesquisado. Quanto ao tipo, o presente estudo é classificado como uma pesquisa de campo de natureza exploratória.

Segundo dados da Junta Comercial do Estado do Ceará (JUCEC, 2022), a cidade de Fortaleza contava, em 2022, com mais de 122 mil micro e pequenas empresas (MPEs) ativas, representando um investimento total superior a R\$ 5,65 bilhões. Contudo, devido às restrições impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), não foi possível acessar bases de dados contendo nomes, telefones ou endereços de representantes dessas empresas, o que dificultou a definição da amostra da pesquisa.

Dessa forma, a seleção das empresas participantes ocorreu com base na acessibilidade dos pesquisadores, por meio de sua rede de relacionamentos profissionais, resultando na participação de sete MPEs atuantes em Fortaleza. O contato foi estabelecido diretamente com prepostos dessas empresas, os quais consentiram em participar da pesquisa e disponibilizaram os meios necessários para sua realização. Foram observados três critérios de inclusão: (1) estar instituída e em funcionamento na cidade de Fortaleza, Ceará; (2) ser classificada como micro

ou pequena empresa, conforme os critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006; e, no caso de empresas de serviços, (3) não se tratar de profissional autônomo.

Destaque-se que o procedimento de definição de amostra por meio de acessibilidade ocorre quando o pesquisador coleta os dados de sua pesquisa na forma em que há mais facilidade de acesso aos elementos investigados, sendo mais executado em pesquisas de natureza qualitativa ou exploratória (BEUREN, 2006). As empresas serão doravante denominadas empresas A, B, C, D, E, F e G, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Aspectos Gerais das Empresas Pesquisadas

Empresas	A	B	C	D	E	F	G
Porte da empresa	Micro	Micro	Pequena	Pequena	Micro	Pequena	Micro
Idade da empresa	15 anos	15 anos	4 anos	23 anos	9 meses	12 anos	1 ano
Ramo de atividade	Indústria	Comércio	Comércio	Serviço	Comércio	Serviço	Comércio
Mercado de atuação	Alimentos saudáveis	Materiais de Limpeza	Fast Food	Infantil	Alimentos artesanais	Contact center	Alimentos saudáveis
Quantidade de funcionários	2	5	8	80	1	50	5
Nível de escolaridade do(s) gestor(es)	Superior completo	Ensino médio completo	Superior completo	Superior completo/ Mestrado incompleto	Superior incompleto	Pós graduação completa/ Mestrado incompleto	Pós graduação completa

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com representantes das empresas selecionadas. Para esse fim, elaborou-se um roteiro contendo questões relacionadas a aspectos gerais da empresa – como faixa de faturamento anual, ramo de atividade, tempo de funcionamento e número de funcionários – e questões específicas diretamente vinculadas aos objetivos e pressupostos da pesquisa, visando sua validação ou refutação.

No bloco de perguntas específicas, com o intuito de investigar se as funções de controladoria são ou não exercidas nas micro e pequenas empresas estudadas, sob a ótica dos entrevistados, foi elaborado um questionário, com cinco possíveis níveis de respostas, com base nos estudos desenvolvidos por Rensis Likert, em 1932, com cinco níveis possíveis de resposta.

Por se tratar de uma investigação interpretativa, em que os entrevistados, representantes das micro e pequenas empresas disponibilizam a informação de acordo com sua percepção, a

presente pesquisa é classificada como qualitativa, sendo que os dados obtidos por meio das entrevistas foram objeto de análise de conteúdo.

Para identificação do que é mais relevante no contexto desta pesquisa, foi feita uma nuvem de palavras a partir das transcrições das sete entrevistas realizadas com as micro e pequenas empresas de Fortaleza. Os áudios gravados das entrevistas foram transcritos por meio da plataforma Riverdise e, com a transcrição, foi utilizado software online do Wordclouds para criação da nuvem de palavras.

Todos os participantes foram informados sobre o caráter voluntário da participação, bem como sobre a garantia de anonimato nas respostas e o respeito às diretrizes éticas que regem pesquisas com seres humanos. As entrevistas e os procedimentos de coleta de dados obedeceram às normas previstas nas Resoluções nº 196/1996 e nº 304/2000 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamentam a ética em pesquisas envolvendo seres humanos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após realização das entrevistas na pesquisa de campo, identificou-se que, entre as empresas pesquisadas, somente a Empresa C possui, formalmente, um setor de Controladoria, representado por uma colaboradora dedicada. Esse achado permite revisar parcialmente o pressuposto 1, de que “as MPEs localizadas na cidade de Fortaleza não implementam o setor de Controladoria em suas estruturas e não exercem as funções correspondentes”. Embora a maioria das empresas não possua esse setor formalmente constituído, observa-se a presença de suas funções sendo operacionalizadas de forma difusa, muitas vezes por meio de recursos terceirizados ou ferramentas tecnológicas.

A entrevistada da Empresa A, por exemplo, afirma: “ainda não, dentro da organização não tem a parte de Controladoria, porém eu trabalho com terceirização de serviço”, evidenciando uma forma alternativa de incorporação de práticas típicas da Controladoria. Assim, embora não haja institucionalização formal, as funções são, em alguma medida, executadas, o que corrobora com a ideia defendida por Sá e Cunha Calado (2021), de que a Controladoria pode existir de forma funcional mesmo na ausência de um setor específico.

Conforme o Quadro 3, a Empresa C – a única com setor próprio – foi também a única a atingir o maior nível de implementação (escala de 1 a 5) para todas as funções pesquisadas. Isso indica que a institucionalização pode potencializar a aplicação integral das funções, mas não é necessariamente uma condição para sua existência parcial.

Quadro 3 - Nível de Implementação das Funções de Controladoria

Funções de Controladoria	Empresas							Média
	A	B	C	D	E	F	G	
a) Orçamento empresarial	4	1	5	5	5	4	5	4,1
b) Custeio dos produtos, serviços ou mercadoria	5	5	5	5	5	4	5	4,9
c) Análise de riscos	4	1	5	4	5	1	5	3,6
d) Planejamento estratégico	5	2	5	4	5	4	5	4,3
e) Reporte de resultados e análises	2	2	5	2	5	4	5	3,6
f) Análise e projeção de fluxo de caixa	4	5	5	4	5	5	5	4,7
g) Atividades contábeis	4	5	5	5	5	5	5	4,9
h) Atividades tributárias (fiscal)	5	5	5	5	5	5	5	5,0
i) Auditoria das informações contábeis-fiscais	4	1	5	4	2	1	1	2,6
j) Tecnologia da Informação e Comunicação	5	5	5	1	5	5	3	4,1
Média geral	4,2	3,2	5,0	3,9	4,7	3,8	4,4	4,2

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Ainda referente ao resultado evidenciado no Quadro 3, foi calculada a média simples do nível de implementação das funções de controladoria por empresa, por função e geral. Utilizando a função “formatação condicional/ escala de cor” do Excel, conseguiu-se destacar na coluna “Média” as funções com maior e menor nível de implementação nos micros e pequenos empreendimentos, variando das cores verde para vermelho, respectivamente.

Desta forma, foi identificado que as funções (h) atividades tributárias, (g) atividades contábeis, (b) custeio dos produtos, serviços ou mercadoria e (f) análise e projeção de fluxo de caixa são as funções implementadas em maior nível pelas micro e pequenas empresas. Com isso, é confirmado o que Sá e Cunha Calado (2021) verificaram em seu estudo de caso, de que as funções de Controladoria podem ser exercidas em uma entidade sem necessariamente esta possuir o respectivo setor implementado.

Esse padrão também foi identificado por Fernandes e Galvão (2016), ao apontarem que as MPEs utilizam a análise de fluxo de caixa como ferramenta básica de gestão, ainda que de

forma rudimentar. De forma semelhante, Anagusko et al. (2020) afirmam que funções contábeis e fiscais são tidas como essenciais mesmo entre pequenos empreendedores. No presente estudo, amplia-se essa visão, pois observa-se também o exercício da função de custeio — essencial para a precificação estratégica — mesmo sem estrutura formalizada.

Neste sentido, os micros e pequenos empreendedores mostraram preocupação com custos e com a precificação nas vendas. O representante da empresa G, ao ser perguntado se tinha conhecimento sobre o custo dos seus produtos e respectiva margem, respondeu: “Perfeitamente. Tem uma planilha, que foi até de uma consultoria do Sebrae, que a gente ‘inputa’ os valores que a gente gasta e consegue por cada produto saber qual foi a margem realizada”. Já os entrevistados das empresas D e E esclareceram que usam um sistema operacional (tecnologia da informação) para a referida atividade.

Quanto ao uso de sistema operacional, o entrevistado E revelou que é o recurso principal para exercer as funções pesquisadas em sua empresa e que lhe atende de forma satisfatória. Tanto que, mesmo com apenas 1 funcionário, em sua percepção, somente a atividade de auditoria contábil-fiscal não é exercida no nível 5 em sua empresa. As demais, inclusive atividades de reporte e análise, foram avaliadas com o nível máximo de implantação.

A representante da empresa A considera que o fato de se tratar de uma startup contribuiu para que as funções de controladoria exploradas na pesquisa sejam implementadas em sua empresa, pois houve a necessidade de apresentação de um plano de negócio mais bem detalhado para captação de financiamentos e a empresa participou de programas de aceleração de empresas. A presente pesquisa não explorou os impactos relacionados ao fato de as micro e pequenas empresas pesquisadas serem uma startup, constituindo-se como oportunidade para futuras pesquisas a serem desenvolvidas.

Por outro lado, as funções (i) Auditoria das informações contábeis-fiscais, (e) reporte de resultados e análises e (c) análises de riscos foram as atividades não implementadas ou implementadas em menor nível pelas organizações pesquisadas.

Sobre os obstáculos para a implementação das funções, seis das sete empresas relataram falta de pessoal qualificado, revelando uma barreira estrutural e de capacitação. As Empresas F e G também citaram a limitação orçamentária como fator impeditivo. A alta rotatividade,

destacada pela Empresa C, é outro desafio, indicando a necessidade de políticas internas de retenção de talentos e treinamento contínuo. O depoimento do gestor da C ilustra bem essa realidade:

a implantação do sistema. O mais difícil da empresa. Porque precisa ter treinamento, ver o estoque, treinamento de gestão, treinamento de caixa. Para o sistema funcionar plenamente, todos os setores tem que estar bem alinhados, entendeu? (...) nesse mercado de comida a rotatividade é muito alta de funcionário, então a gente fica em um eterno treinamento.

Na outra ponta, ao serem questionadas sobre as facilidades, duas empresas (B e G) negaram sua existência. Conforme o entrevistado da empresa B, “tudo é difícil mesmo, infelizmente”. Já o representante da empresa C indicou que embora a implantação do sistema seja a maior dificuldade, quando ele está “rodando direito”, torna-se a maior facilidade.

A entrevistada da empresa D explicou que devido terem poucos serviços que são prestados em seu negócio, não há muita complexidade para fazer a gestão. E a representante da empresa E considerou a centralização das informações na mão da gestão como um facilitador. Já a administradora da empresa A considera que a postura da alta gestão tem grande importância para implementações das funções de controladoria, podendo ser ela o maior empecilho ou o maior facilitador para implementação destas funções, “muitas vezes existe o dono e ele não está com muita vontade de desenvolver o trabalho dentro (da empresa), às vezes ele não está a fim de contratar um profissional porque ele acha desnecessário”, comenta.

Quando perguntados sobre as decisões estratégicas serem ou não tratadas de forma centralizada, somente as empresas A e C indicaram que não e na empresa F existem decisões que são tomadas de forma centralizadas e outras de forma descentralizadas. Nas demais empresas são todas centralizadas, embora os entrevistados das empresas E e G revelem que buscam apoio externo com amigos que trabalham no mesmo mercado ou, às vezes, com a própria contabilidade terceirizada. O gestor da empresa B relata que ninguém participa e nem tem o interesse em participar das tomadas de decisões estratégicas do empreendimento.

Com isso é confirmado de forma parcial a característica padrão apontada pelo BNB (2022), de que a centralização das decisões na mão dos proprietários é uma característica das

micro e pequenas empresas. Anagusko et al. (2020) também comentam que, como as micro e pequenas empresas não possuem um setor de Controladoria interno, as funções de caráter gerencial são concentradas na mão da alta gestão.

Por outro lado, o gestor da empresa C informa que “senta junto com seus colaboradores” para discutir questões estratégicas e a gestora da empresa A relata que tanto para as funções de caráter gerencial quanto as obrigações contábil-fiscais são realizadas pelos profissionais da microempresa com apoio de empresas terceirizadas. A entrevistada relatou: “eu não trabalho mais sozinha, para mim, não é o meu destino mais. Quer dizer, na verdade, nunca foi. Eu tenho um time de pessoas por trás de mim de bons profissionais, de ponta (...) hoje os resultados que tenho do meu negócio é por conta dessas pessoas.”, deixando claro que o sucesso da empresa é atribuído ao apoio que ela tem na administração da empresa.

Diante do exposto, entende-se que o pressuposto 2: “a alta gestão das MPEs localizadas em Fortaleza é centralizadora no que diz respeito às funções de controladoria” foi parcialmente validado, visto que houve algumas exceções. Deste modo, têm-se que a comunicação é um recurso das empresas utilizados pelos gestores para tomada de decisões mais assertivas, ajudando a empresa a atingir melhor eficiência (Alves, 2017) e que a qualidade da comunicação é medida por meio do receptor da informação comunicada (Mota; Coelho; Queiroz, 2014).

Ao investigar a relação entre a clareza das informações que os micros e pequenos empreendedores possuem e as funções de controladoria que suas empresas exercem, verificou-se que estão diretamente relacionadas. Com isso, foi validado o pressuposto 3: “a clareza das informações que a alta gestão das MPEs localizadas em Fortaleza possui para tomada de decisão está diretamente relacionada ao exercício das funções de controladoria nessas empresas”.

Ao serem indagadas se as empresas tomavam decisões baseadas em informações claras e bem definidas, quatro delas disseram que sim e as outras três responderam que de forma parcial. A representante da empresa D respondeu: “é mais intuição, a gente vai sentindo e vai fazendo com o que a gente tem de experiência (...) toma decisão também baseada em pesquisas do cliente”. E a empresa G relata que tem informações, porém tem dificuldade em saber se as informações são precisas, visto que a empresa está no início e precisam ainda formar uma base de dados. A empresa E relata que tem informações através de pesquisas na internet e que

também conta com as informações do sistema, mas ressalta a importância de estar sempre o alimentando para ter exatidão nas informações.

Referente à função de orçamento, a empresa B foi a única que respondeu que não o fazia. E ao ser perguntada se tinha uma visão clara dos resultados esperados para o futuro, respondeu:

Não, não. Deixo a vida me levar. Porque se o cara ficar muito vidrado em números, em metas, o cara fica muito bitolado (...) eu deixo aqui uma coisa mais leve de trabalhar. Eu já tenho meu determinado resultado, que é uma coisa boa para mim (...) ‘Como eu faço pra bater meta no final do mês? Como que eu faço pra chegar naquele cliente?’ aí você pensa muito em coisas assim e acaba deixando o hoje mal feito.

Por outro lado, a entrevistada da empresa A, que implementa a função de orçamento, ao ser perguntada se a alta gestão tinha visão clara para os próximos 12 meses, comentou que tinha uma visão clara além disso, “eu fiz planejamento para 18 meses”, comentou.

Todos os entrevistados relataram ter pleno conhecimento dos custos e margens dos produtos, serviços e mercadorias vendidas por suas empresas, o que está diretamente relacionado à execução das funções de custeio. Para a função de fluxo de caixa, seis empresas relatam ter entendimento das variações de caixa. Porém, o representante da empresa G relata que é um desafio negociar prazos de pagamento com fornecedores, e atribui isso a não ter tanta credibilidade por ser microempresa, além de estar no começo das operações.

Quanto à função de análise de risco, foi visto que nem todas as empresas pesquisadas a exercessem. Além disso, entre as empresas que implementam a função, houve algumas em que seus representantes relataram que não faz parte da rotina da empresa fazer tal análise, porém foi feita antes de abrir o negócio, é o caso das empresas A e G. Por outro lado, os micros e pequenos empresários apontaram o que eles consideram como maior risco para os seus negócios. Entre estes riscos, foram citados: concorrência, falta de caixa, sazonalidade de vendas e dos custos de insumos.

Por fim, verificou-se que a maioria das empresas entrevistadas possuem contabilidade 100% terceirizada, e somente as empresas A e F são mistas, ou seja, têm parte das atividades contábeis exercidas por uma terceirizada e parte exercida internamente. Isto está de acordo com a pesquisa de Torres et al (2019), pois nas micro e pequenas empresas do Rio de Janeiro, em

Verifica-se que, ao conversar com os micros e pequenos empreendedores, as pessoas têm grande importância para as funções de controladoria. A palavra “pessoas” foi a palavra que mais se repetiu nas entrevistas, 45 vezes, evidenciando a percepção de que a atuação humana é fundamental para o desenvolvimento e o desempenho das funções de controladoria. Esse destaque é reforçado pela presença expressiva de termos como “funcionários” (11 vezes), “profissionais” (10 vezes) e “pessoal” (10 vezes), o que indica uma valorização da equipe interna e da qualificação técnica dos envolvidos no processo.

Além dos aspectos humanos, outros elementos relevantes se destacam na nuvem de palavras. A palavra “informações”, com 43 ocorrências, surge como um dos pilares para a tomada de decisão e para o suporte às funções de controle e planejamento, reafirmando o papel da controladoria como fornecedora de dados confiáveis e relevantes. “Controladoria” (32 vezes), “sistema” (30 vezes) e “resultados” (28 vezes) também figuram entre os termos mais frequentes, sugerindo uma preocupação das empresas com a estruturação dos processos de controle, a utilização de sistemas de apoio à gestão e o foco em resultados como finalidade estratégica da controladoria.

Essa distribuição de palavras permite inferir que, no contexto das micro e pequenas empresas analisadas, a controladoria é percebida como uma função que depende fortemente das pessoas que a executam, da qualidade das informações disponíveis e da estruturação de sistemas que promovam o alcance de resultados consistentes.

5. CONCLUSÃO

A partir da análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, conseguiu-se chegar a uma resposta ao problema de pesquisa: “como as funções de Controladoria ligadas à estratégia empresarial são exercidas nas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Fortaleza (CE)?” Os sete agentes entrevistados descreveram, a partir de suas vivências e percepções, como tais funções são exercidas em suas organizações, inclusive sob uma ótica estratégica. Dessa forma, considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi plenamente atingido, ao analisar como as funções de Controladoria associadas à estratégia empresarial são desenvolvidas no contexto das micro e pequenas empresas da capital cearense.

Observou-se que, embora a maioria das empresas investigadas não possua um setor formal de Controladoria, diversas funções dessa área são, de fato, exercidas. Entre as funções mais recorrentes estão: (1) atividades contábeis, (2) atividades fiscais, (3) análise de fluxo de caixa e (4) custeio de produtos, mercadorias e serviços. Estas quatro dimensões configuram-se como funções mínimas e essenciais que os micros e pequenos empreendimentos devem considerar em sua gestão, mesmo que de forma simplificada ou descentralizada.

Em contrapartida, funções como análise de riscos, elaboração de relatórios gerenciais e auditoria das informações contábil-fiscais ainda são pouco exploradas ou inexistentes nestas empresas. Essa lacuna pode ser atribuída, em grande parte, à dificuldade de acesso a profissionais qualificados e aos custos envolvidos, que frequentemente ultrapassam as suas possibilidades financeiras. Ademais, algumas características estruturais dessas empresas — como a baixa complexidade operacional e a limitada variedade de produtos e serviços — contribuem para a implementação parcial das funções de controladoria.

De forma geral, os empreendedores pesquisados tomam decisões estratégicas baseadas em informações claras e bem definidas. Para isso, contam com o apoio de sistemas de tecnologia da informação para darem suporte no tratamento de dados e geração das informações. Ademais, realizam pesquisas na internet, contam com feedbacks de clientes e contratam assessorias externas. As empresas pesquisadas possuem contabilidade externa, tratando de assuntos contábeis e fiscais. Em duas empresas, parte dessas funções são exercidas de forma mista (contabilidade terceirizada e parte de forma interna).

Entre as contribuições da pesquisa, destaca-se a identificação de que o exercício das funções de Controladoria ocorre, predominantemente, de maneira informal e centralizada na figura do gestor. Essa centralização reforça a importância do perfil do empreendedor na internalização de práticas de controle e planejamento estratégico. No entanto, observou-se, em alguns casos, sinais de descentralização, com maior envolvimento de outros profissionais nas decisões estratégicas. Este dado aponta para uma possível transição organizacional, ainda incipiente, rumo a uma cultura mais participativa e orientada por informações.

Outra contribuição relevante está na constatação de que o acesso a sistemas de informação e a fontes externas — como consultorias, pesquisas online e feedback de clientes

— tem sido utilizado pelos gestores como forma de suprir carências estruturais. Isso sugere que, mesmo com restrições orçamentárias e de pessoal, essas empresas estão buscando alternativas para fundamentar decisões e alinhar suas ações aos objetivos organizacionais.

É importante evidenciar as limitações deste estudo: o conteúdo obtido na pesquisa de campo se deu através da percepção dos entrevistados, podendo não refletir a situação real dos empreendimentos. Além disso, o estudo não entrou no mérito do mercado ou ramo em que a micro e pequena empresa atua ou se a empresa é ou não uma *startup*.

Portanto, recomenda-se para futuras pesquisas: pesquisa sobre como o fato de ser uma startup influencia as micro e pequenas empresas a implementarem funções de controladoria ligadas à estratégia; o desenvolvimento de um modelo de Controladoria que atenda as micro e pequenas empresas considerando suas peculiaridades, como recursos financeiros mais limitados e operações mais enxutas.

De todo modo, entende-se que o resultado desta pesquisa contribuiu para o preenchimento da lacuna identificada no campo da ciência relativamente às funções de controladoria no âmbito das micro e pequenas empresas que atuam no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. **Controladoria avançada [recurso eletrônico]** / Aline Alves, Cláudia dos Santos Farias ; revisão técnica: Lilian Martins. – Porto Alegre : SAGAH, 2017.

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**, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1256>. Acesso em 24 de fevereiro de 2023.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Informativo Econômico Regional** – Nordeste: 1º trimestre de 2022. Fortaleza: BNB, 2022. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-space/bitstream/123456789/1167/1/2022_INET_01.pdf. Acesso em: 29 out. 2022.

BORGES, G. de F., RECH, I. J., FONSECA, A. N. Contribuições da Teoria da Comunicação para o Ambiente de Evidenciação de Informações Financeiras, **Rev. FSA**, Teresina, v. 17, n. 11, art. 7, p. 149-164, nov. 2020. <http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.11.7>

BRASIL. **Lei Complementar 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em 06 janeiro de 2021.

CONDUTA, L. F. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Platos Soluções Educacionais S.A., 2021.

COURA, B. **Controladoria**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

CSIKÓSOVÁ, A., ČULKOVÁ, K, JANOŠKOVÁ, M. Controlling Tools Use in Business Processes Management, **TEM Journal**. v. 11, n 1, p. 356-366, February 2022. <http://dx.doi.org/10.18421/TEM111-45>

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

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO CEARÁ. **Dados estatísticos**. Fortaleza: JUCEC, [s.d.]. Disponível em: <https://www.jucec.ce.gov.br/dados/>. Acesso em: 4 out. 2023.

MARCONI, M. de A. Lakatos, **E.V. Fundamentos de metodologia científica**. atualização da edição João Bosco Medeiros - 9. ed. - [Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2022.

MENDES, A. C. A.; KRUGER, S. D.; LUNKES, R. J. Características da Estrutura de Controladoria: Um Estudo Empírico em Empresas do Oeste Catarinense. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 2, p. 121-140, 2017. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197054554007>

MENDONÇA, S. A. T. de; RUZZÃO, A.P. de A.; SANTOS, J. E. dos; AZADINHO, L. Z. O Planejamento Estratégico como Ferramenta: Um Estudo sobre a Eficiência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. **RAE - Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 16, n. 17, p. 50–68, 2017. <http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.5410522>

MOTA, A.; COELHO, A., QUEIROZ, L. "Teorias da Informação" e Teoria da Contabilidade: contribuição para tratamento da informação contábil. In: **XIV Congresso USP Contabilidade e Controladoria**. São Paulo. 2014.

PIASSENTINI, E.; SILVA, G.; MARTINS, M. W. L.; LEITE, M. Possíveis Causas Da Mortalidade Precoce De Microempreendedor-Res Individuais E Micro E Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G**, v.11, n.20, p. 147-159, jun. 2022. <http://dx.doi.org/10.5965/2316419011202022147>

PINHO, J. G. dos S.; RODRIGUES, R. C. Controladoria na Gestão Pública: uma análise das práticas adotadas nos municípios da Região Metropolitana de Fortaleza. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, [S.l.], v. 11, n. 3, ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i3.71421>

SÁ, C. B. de. CUNHA CALLADO, A. L, Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e**

Empreendedorismo da Fatec Osasco, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 26–45, 2021. <https://doi.org/10.21574/remipe.v7i1.303>

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em Empresas Comerciais da Região Metropolitana de Recife. **Reuna**, v. 22, n. 2, p. 44-65, 2017. Disponível em <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/822>. Acesso em: 18 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Atualização de Estudo sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional**. Brasília: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ações municipais**: Ceará 2020. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/CE_Ebook_Acoes_Municipais_20.pdf. Acesso em: 29 out. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Qual a diferença entre MEI e profissional autônomo?** [S.l.]: SEBRAE, [s.d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-diferenca-entre-mei-e-profissional-autonomo,71560d01760f1710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20conceito%20de%20profissional%20aut%C3%B4nomo,riscos%20inerentes%20ao%20seu%20trabalho>. Acesso em: 17 jun. 2023.

SILVA, M. P. da; BARROS CAMARA, R. P. de. Funções da Controladoria: Um Estudo com Micro e Pequenas Empresas Contábeis. **Revista de Administração, Regionalidade e Contabilidade**, v. 1, n. 3, 2022. Disponível em <https://www.seer.ufal.br/index.php/rear/article/view/13175>. Acesso em: 02 out. 2023.

TACCHINO, K. How Planners Can Help Small-Business Owners with Financials. **Journal of Financial Service Professionals**, [s. l.], v. 77, n. 1, p. 17–20, 2023. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=c0733720-b1e2-3bf0-839f-28e82b941e6f>. Acesso em: 4 jun. 2025.

TORRES, G. V., GOUVEIA, T. M. de O. A., KAMLOT, D. Avaliação da qualidade da prestação de serviços de contabilidade para micro e pequenas empresas do município do Rio de Janeiro, **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 24, n.3, p. 26 - p. 46, set./dez., 2019. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=6dd28319-96d5-3d6e-96c0-874a2c7939d2>. Acesso em: 4 jun. 2023.

VILELA, R. B.; RIBEIRO, A.; BATISTA, N. A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: Uma aplicação aos desafios do mestrado profissional em ensino na saúde. **Millenium**, n. 11, p. 29-36, 2020. <https://doi.org/10.29352/mill0211.03.00230>