



C A P Í T U L O 10

ENTRE PLANILHAS E TRADIÇÕES: A CONTROLADORIA ALIADA À SUSTENTABILIDADE NO FORTALECIMENTO DO ARTESANATO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5471626060110>

Mariana Cardoso do Nascimento

Diego Monteiro Gomes de Campos

A necessidade de se produzir utilidades de uso rotineiro, adornos ou outros produtos fez com que o artesanato estivesse presente em toda a história. Com isso o ser humano começou a expressar sua capacidade criativa e produtiva como forma de trabalho artesão e com isso muitos povos antigos como egípcios, babilônicos, iorubas, gregos, romanos, mongóis etc. produziram uma vasta gama de patrimônio cultural próprio oriundo do artesanato utilizando técnicas de polir pedra, pintar, fabricar cerâmica, tecer fibras vegetais e animais. Na atualidade, o artesanato mantém sua relevância ao ressignificar saberes tradicionais em diálogo com as dinâmicas contemporâneas, assumindo não apenas um papel cultural, mas também social, econômico e simbólico.

Inserido em contextos urbanos e rurais, o fazer do artesanato articula identidade, memória e inovação, incorporando novas tecnologias, preocupações ambientais e demandas de mercado sem perder seu caráter manual e conectando tradição à atualidade em um mesmo processo criativo. Neste fazer, temos a pessoa que realiza seu ofício com as mãos, por conta própria fabricando peças ou produtos, de olaria, carpintaria, tecelagem, renda etc. e normalmente os comercializa também, chamada de artesã/o.

Uma forma de artesanato são bonecas de pano, uma expressão antropomórfica, transpondo a imagem humana para peças manufaturadas que transcendem a função de meros brinquedos. Através da combinação criativa de insumos (como tecidos, enchimentos de algodão ou palha, e detalhes em lã e botões) a/o artesã/o materializa objetos lúdicos que visam proporcionar aconforto e estimular o imaginário de crianças

e adultos. Essa prática não apenas preserva tradições culturais, mas estabelece uma conexão emocional direta entre o criador e o utilizador final.

Dentre as referências culturais na fabricação de bonecas de pano, destacam-se as Abayomis, bonecas feitas de retalhos de tecidos, que surgiram como um recurso para acalantar crianças durante as adversas travessias nos navios tumbeiros, responsáveis pelo tráfico de escravizados entre a África e o Brasil. As mães africanas rasgavam retalhos de suas próprias saias para criar pequenas bonecas, estruturadas apenas por meio de tranças e nós. Essas peças não eram apenas brinquedos, mas serviam como símbolos de resistência e amuletos de proteção, carregando o significado de ‘encontro precioso’ na língua Iorubá. (VIEIRA, S.D.). Podemos ver um exemplo de Abayomi na Figura 1.



Figura 1: Boneca Abayomi (foto: Diego Monteiro Gomes de Campos)

Além das Abayomis, temos outros exemplos, importantes sobre a fabricação de bonecas artesanais. Segundo Finnanger (2018) temos as Tildas, de origem Escandinava, que possuem dois pontinhos para os olhos, bochechas rosadas e sem boca, porque fala com o coração. Dos americanos existe o exemplo das bonecas de oração, feitas de lenço durante a guerra civil norte americana, para as meninas brincarem em silêncio dentro das igrejas durante as orações (HISTORICAL FOLK

TOYS, 2004). Segundo Lans (2016), de origem austríaca temos as bonecas Waldorf difundidas pelo mundo e criadas pelo filósofo e fundador da antroposofia o austríaco Rudolf Steiner Waldorf, feitas de materiais naturais, sem definição de sexo, criadas para incentivar a criatividade e imaginação, além de servir como ferramenta para análise psicopedagógica da criança (LANS, 2016).

As bonecas de pano são uma forte marca da arte popular e folclore, fazem parte de muitas culturas espalhadas pelo mundo. Cada uma com suas características, e todas com sua relevante importância econômica dentro do ramo do artesanato. Essas manifestações culturais, além de preservarem identidades e saberes tradicionais, configuram-se como ativos econômicos capazes de gerar renda, fortalecer cadeias produtivas locais e agregar valor simbólico aos produtos artesanais.

No Brasil Trombini (2009) professora, artesã e pesquisadora da tendência do uso de materiais alternativos na moda, no artesanato, do fenômeno da indústria criativa e do desenvolvimento por ela gerados nos setores cultural, social e turístico, diz que além de materializar a alma da cultura brasileira, o artesanato é um setor da economia cujo crescimento possui alto potencial de geração de trabalho e renda, auxiliando muitas famílias na complementação de renda e merecendo uma política de desenvolvimento sustentável voltada para o setor, associada a projetos sociais e de desenvolvimento turístico (TROMBINI, 2009).

Com o apoio do Ministério do Turismo e a Confederação Nacional dos artesãos a profissão de artesã/o foi regulamentada em outubro de 2015 pela lei que estabelece as diretrizes para políticas públicas de fomento ao artesanato, que institui a carteira profissional para a categoria e autoriza o poder executivo a dar apoio profissional aos artesãos.

Com base em uma pesquisa realizada em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Brasil possui cerca de 10 milhões de pessoas que vivem através do artesanato. (IBGE, 2017). Segundo Ministério do Turismo (2017) para muitos turistas o artesanato pode ser o presente perfeito para os amigos e parentes que não embarcaram na aventura da viagem. Dessa forma o artesanato acaba por movimentar R\$ 50 bilhões na economia brasileira anualmente. Os números impressionam, mas também são um relato da atividade econômica que já está presente em 78,6% dos municípios brasileiros de acordo com o IBGE.

O artesanato brasileiro desempenha um papel relevante na economia nacional, especialmente na geração de renda e na inclusão produtiva de milhares de famílias. Trata-se de um segmento marcado pela forte presença de microempreendimentos, que dependem menos de grandes volumes de produção e mais da valorização do trabalho manual, da identidade cultural e da capacidade de gestão desses pequenos negócios.

A dependência econômica de milhões de brasileiros em relação ao artesanato, seja na confecção de bonecas de pano ou em outras expressões de artesanato, reforça a necessidade de se encarar a atividade para além do fazer manual, tratando-a como um empreendimento que exige gerenciamento financeiro e gestão estratégica. Nesse contexto, a implementação de instrumentos de administração como o rigoroso controle de matérias-primas, o registro sistemático de entradas e saídas e a gestão de custos permite ao artesão não apenas garantir o lucro, mas também buscar a diferenciação de seus produtos para obter vantagem competitiva. Nesse contexto, o artesanato deixa de ser apenas expressão cultural e passa a demandar práticas mínimas de gestão, capazes de assegurar a continuidade econômica, a organização dos recursos e a valorização sustentável do trabalho artesanal.

A área que atua como um suporte estratégico à gestão das organizações com visão além do controle financeiro somente é a controladoria. A aplicação da controladoria é fundamental para assegurar a existência e a continuidade a empresas de qualquer porte, desde as grandes organizações, até os microempreendedores individuais, como artesãos, sendo uma vertente positiva que auxilia microempreendedoras/es a profissionalizar sua gestão e a permanecer resilientes em cenários de alta competitividade.

Atualmente o conceito e definição de controladoria possui controvérsias. Sendo uma abordagem relativamente recente em finanças, alguns questionamentos podem desfavorecer sua implantação. Por outro lado, a controladoria é uma ferramenta que auxilia a gestão das empresas quanto a sua existência e continuidade. (LOURENSI; BEUREN, 2011). Na busca por diferenciação de produtos a fim de obter uma vantagem competitiva, uma empresa deve analisar e encontrar maneiras para competir no mercado. (Kotler, 2010).

A ciência que estuda a controladoria possui uma vertente muito forte de sustentabilidade. Ao realizar as gestões de negócios e de finanças, o foco em sustentabilidade permite ao *controller* (profissional que realiza a controladoria) maior análise do negócio, se antevendo a riscos e mudanças de mercado, solidificando as finanças e permitindo com que os negócios se fortaleçam ou se mantenham estáveis em épocas de crise.

Diante desse contexto, questiona-se de que maneira a controladoria pode contribuir para a incorporação de práticas de responsabilidade socioambiental na gestão de pessoas que fazem artesanato de bonecas de pano? Parte-se da premissa de que é possível aplicar instrumentos de controladoria voltados à sustentabilidade, gestão de riscos e geração de valor socioambiental em estruturas organizacionais de pequeno porte, como no caso do microempreendedor individual.

Desta forma, este estudo pretende analisar como os instrumentos de controladoria podem atuar como vetores de responsabilidade socioambiental na atividade de microempreendedores artesãos, tomando como objeto de estudo de caso a confecção de bonecas de pano. Para o alcance dessa meta, a investigação propõe-se, identificar os impactos socioambientais inerentes ao processo produtivo, permitindo, em seguida, um exame detalhado das práticas artesanais sob a ótica dos três pilares da sustentabilidade. Por fim, com base nesse diagnóstico, avaliar a eficácia da controladoria como ferramenta estratégica e a formulação de recomendações práticas que aprimorem a gestão socioambiental do microempreendimento.

Para que sustentabilidade ocorra é necessário que ocorram práticas de responsabilidade socioambiental (RSA). De acordo com o MMA (Ministério do Meio Ambiente, 2014) a RSA está ligada a ações que respeitam e protegem o meio ambiente, e as políticas que tenham como um dos principais objetivos a sustentabilidade e o bem geral da sociedade. “Todos são responsáveis pela preservação ambiental: governos, empresas e cada cidadão” (MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

Muitos autores afirmam que o termo socioambiental é um pleonismo, pois quando falamos de meio ambiente automaticamente estamos incluindo as questões sociais relacionadas ao meio, pois o fator humano influencia e é influenciado pelo meio. Contudo, o termo socioambiental será utilizado neste trabalho, pelo alcance da responsabilidade social, incorporado pelas organizações, às práticas ecoeficientes e pelo entendimento do senso comum que ambiente se relaciona a práticas ecoeficientes e ao social como o fator humana.

Lourenço & Schroder (2003) afirmam que o conceito de responsabilidade social provém de uma época religiosa com base nos princípios da caridade e da custódia. O princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados e o da custódia que as empresas e os ricos mantivessem suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo.

Segundo Stoner & Freeman (1985) os conceitos de caridade e custódia eram amplamente aceitos pelas empresas nas décadas de 50 e 60. As empresas não adequas a esses conceitos eram obrigadas a segui-los por imposição de stakeholders.

Este conceito é um pouco alterado em 1953 com a proposição de Bowen para um novo conceito de responsabilidade social em que os gestores das empresas deveriam tomar decisões em torno de objetivos e valores da nossa sociedade (BOWEN, 1953 apud STONER & FREEMAN, 1985).

O conceito de RSA mudou com o tempo abrangendo outros conceitos como de dever moral, caridade e custódia, culminando com o conceito da ISO 26000:

Responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar de uma sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações. (ISO 26000, 2010, p.4).

“Responsabilidade social é o grau de obrigações de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses” (CHIAVENATO, 2025).

Por fim Alves, *et al* (2025), analisaram 44 artigos sobre RSA publicados entre 2015 e 2024 e verificaram que a integração da RSA às estratégias organizacionais fortalece a governança e gera vantagem competitiva, mas enfrenta obstáculos como a falta de transparência, execução de iniciativas de forma superficial, não alinhamento às estratégias empresariais e falta de capacitação gestora. Entre os temas mais recorrentes na literatura, destacam-se a preocupação com a reputação corporativa, retenção de talentos, o aumento de engajamento e seu impacto nos colaboradores. Salientam que as práticas ambientais e filantrópicas exercem influência significativa no processo de decisão de compra, tornando a RSA um elemento de diferenciação estratégica e competitiva quando integrada à gestão.

As práticas de responsabilidade socioambiental ainda engatinham em relação as necessidades da sociedade e meio ambiente, muitas empresas ainda estão presas ao discurso ao invés das práticas. Decidir adotar essas práticas de forma voluntária por parte das empresas já é uma preocupação latente no meio corporativo, assim como a conscientização dos cidadãos também pressiona as empresas a estabelecer suas estratégias de práticas.

O artesanato, por trazer consigo um caráter mais sustentável e social de produção, é uma interessante forma de comunicar que é possível receber retorno econômico utilizando formas corretas de produção. O fazer manual, ao privilegiar o reaproveitamento de materiais, a produção em pequena escala e a redução de desperdícios, aproxima-se naturalmente dos princípios da economia circular, na qual o valor dos recursos é conservado ao longo de todo o ciclo produtivo, buscando a sustentabilidade.

Este artesanato sustentável para microempreendedores se apoia em três pilares. No pilar social, compreendido pelo capital humano, o Sebrae indica a regularização legal do trabalhador como indivíduo apenas ou como patrão de outros artesãos. No pilar ambiental a sugestão está nos materiais reciclados como insumo para as produções e a orientação aos clientes quanto ao descarte correto de seus produtos. No pilar econômico o retorno a receber, estando no valor monetário com um negócio

mais competitivo, na redução de custos, agregação de valor aos produtos e em sua cadeia de valor. (SEBRAE, 2014)

Da junção de retalhos nascem corpos, das sobras de lã crescem cabelos, dos botões se criam olhos, a combinação da prática do não desperdício na confecção das bonecas de pano se depara com o revés dessa questão. A cada novo tecido adquirido para a confecção de novas bonecas esconde muitos dos impactos ambientais da produção dos tecidos.

O meio ambiente equilibrado é um direito de todo brasileiro garantido pela Constituição Federal “Todos tem o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e a coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (BRASIL, 1988, art. 225).

Para manter a saúde dos agricultores, a água e o solo preservados dos impactos da fabricação dos tecidos há muito que se fazer. Além dos pesticidas utilizados na produção das fibras dos tecidos utilizados na fabricação de bonecas, existem os efluentes gerados no processo produtivo têxtil e não são absorvidos pelo tecido, neles contém várias substâncias químicas contaminantes que prejudicam o meio ambiente.

O maior impacto causado no meio ambiente acontece através da utilização de produtos químicos, como os corantes nas atividades de finalização e tingimento dos tecidos, pois utiliza-se água durante o processo da lavagem, coloração, aquecimento e resfriamento (FERREIRA, 2011).

A controladoria transcende o monitoramento financeiro convencional ao integrar a análise de riscos, a conformidade normativa e a gestão de custos como apoio à tomada de decisão no suporte estratégico à governança. Sob essa perspectiva, a incorporação de critérios socioambientais consolida-se como um vetor indispensável para a geração de valor sustentável, permitindo que a ciência contábil dialogue com as demandas da contemporaneidade. Essa integração viabiliza não apenas a identificação de riscos ambientais na cadeia de suprimentos, mas também a mensuração de externalidades sociais e custos ocultos associados à aquisição de insumos, conferindo ao *controller* um papel protagonista na arquitetura de modelos de negócios resilientes.

No âmbito dos microempreendimentos, tal atuação instrumentaliza-se por meio de um planejamento financeiro ético, da seleção criteriosa de fornecedores e da análise rigorosa do ciclo de vida dos produtos. Assim, a controladoria deixa de ser meramente operacional para atuar como um guia de conformidade legal e

ambiental, assegurando que o pequeno negócio equilibre viabilidade econômica e responsabilidade socioambiental.

Para compreender algumas questões práticas foi realizada uma entrevista aberta qualitativa com uma artesã que produz bonecas de pano. Através dessa entrevista foi possível constatar os impactos socioambientais na confecção e comercialização das bonecas de pano. A entrevista foi realizada, no dia 05 de outubro de 2025 com Terezinha Conceição, 68 anos, solteira, artesã a mais de 40 anos, que atualmente utiliza o artesanato como complementação da aposentadoria. Dentre as suas produções destacam-se a produção de bonecas, conforme Figura 2.



Figura 2: Bonecas de pano produzida por Terezinha Conceição (foto: Diego Monteiro Gomes de Campos).

A entrevista está transcrita abaixo:

Pergunta: Como surgiu a produção de bonecas de pano na sua vida?

Resposta: Venho de uma família de alfaiates e costureiras. Passei minha infância entre couros, tecidos e máquinas de costura, meus pais faziam roupas e materiais de segurança em couro. Isso me ajudou a passar por momentos de dificuldade em diversos momentos da minha vida. Hoje aposentada e em tratamento contra um câncer me vi obrigada a fazer uma renda extra para complementar as minhas atuais necessidades. Lembrei que minha mãe e minha tia faziam minhas bonecas de pano pois não tinham muito dinheiro para comprar uma na loja, e quando minha filha ficou grávida fiz a mesma coisa. Daí me veio a ideia de fazer bonecas de pano com os retalhos que tinha em casa e vender para ajudar no meu orçamento.

Pergunta: Qual a importância dessa produção nas suas finanças?

Resposta: Importância enorme. Fazer as bonecas se tornou o complemento de renda que eu precisava, como disse, sou aposentada com um salário-mínimo, e não é suficiente para arcar com minhas despesas. Mas não é só o financeiro que ajudou não, é minha terapia também, mental e emocional para enfrentar meu tratamento contra o câncer. O prazer de realizar o trabalho me ajuda a manter as contas em dia, minha cabeça sã e meu coração alegre já que bonecas servem para alegrar as crianças.

Pergunta: Quais são os resíduos que a sua produção gera?

Resposta: As sobras dos cortes de tecidos, restos de linha e carreteis vazios.

Pergunta: O que você faz com os resíduos?

Resposta: Os carreteis eu jogo no lixo, e como eu sei que você vai me perguntar eu já respondo de antemão que jogo no lixo reciclado ou de papel ou de plástico dependendo do carretel. Agora os restos de linha e os retalhos muito pequeninos que não tem espaço para costura¹ uso como parte do enchimento das bonecas. Os retalhos maiores faço dedoches¹ para doar na escola aqui perto, as professoras de lá usam com livros para contar histórias para as crianças.

1. Dedoches são fantoches de dedo, normalmente utilizados em contação de histórias e brincadeiras lúdicas.

Pergunta: Você utiliza algum tipo de tratamento químico no tecido? Se sim qual?

Resposta: Não que eu saiba. Eu compro o tecido pronto, lavo com sabão para roupas e passo antes de confeccionar minhas peças.

Pergunta: No meio dos artesãos você já viu ou soube de algum tipo de exploração do trabalho?

Resposta: Ver com meus olhos não, mas saber de muitas histórias sim. Tem muita reportagem na TV daquelas lojas famosas que vendem roupas e usam trabalho escravo em confecções, mas nos artesãos pequenos como eu, sabemos que muitas das aplicações de pequenas peças que usamos são feitas por trabalho escravo. A gente compra na loja de aviamento por exemplo um cento de lacinho de cetim por R\$20,00, mas quem fez ganhou R\$1,00 nesse cento e ficou fazendo milhares de laços por dia para ganhar mais que um real. A maior parte do dinheiro ficou com quem revendeu.

A entrevista revela uma intersecção profunda entre a resiliência pessoal, a necessidade econômica e a consciência socioambiental, elementos que fundamentam a importância da controladoria no artesanato. A produção de bonecas de pano surge não apenas como um legado familiar e afetivo, mas como uma estratégia de sobrevivência financeira e suporte emocional diante de um tratamento de saúde rigoroso. Do ponto de vista da gestão e sustentabilidade, as respostas oferecem três eixos críticos para análise:

Primeiramente, observa-se o valor da circularidade e da gestão de resíduos. A artesã aplica, de forma intuitiva, o conceito de desperdício zero ao reutilizar retalhos e restos de linha como enchimento. Essa prática reduz o custo de produção e o impacto ambiental, transformando o que seria lixo em valor agregado. Além disso, a destinação de retalhos maiores para a confecção de dedoches doados evidencia a função social do artesanato, criando um ciclo de benefícios além do individual.

Em segundo lugar, a entrevista expõe a fragilidade e a importância da gestão financeira. Ao depender de um salário-mínimo e utilizar o artesanato para “manter as contas em dia”, a artesã personifica o público que mais se beneficia da controladoria. A falta de conhecimento sobre o tratamento químico dos tecidos comprados (“Não que eu saiba”) aponta para uma lacuna na gestão de fornecedores, um risco operacional que pode afetar a proposta de sustentabilidade do produto final.

Por fim em terceiro, destaca-se a consciência sobre a ética na cadeia de suprimentos. A artesã demonstra ciência sobre a exploração do trabalho escravo na produção de aviamentos baratos, como laços de cetim. Essa percepção é um

gancho vital para a Controladoria Sustentável, que deve orientar o artesão a auditar seus fornecedores e buscar a formalização e a valorização do trabalho manual, garantindo que seu lucro não tenha sido fruto do sofrimento de outro trabalhador na base da pirâmide produtiva.

Na confecção das bonecas de pano, é possível perceber que as práticas de comercialização estão mais em sintonia com a responsabilidade socioambiental, ao contrário da geração e aquisição de insumos, que ainda é precária nesse quesito. A microempresendedora demonstra esforços para agregar este valor social e ambiental da confecção até a venda das bonecas agregando valor ao seu produto. Em uma análise do ciclo de vida do processo produtivo da produção, percebe-se uma tentativa de minimização dos impactos ambientais negativos, que tal confecção pode gerar, como a geração de resíduos e/ou rejeitos, tentando sempre reutilizar os retalhos e sobras de tecidos, linhas etc. como enchimento, das próprias bonecas. Além disto, a unidade produtiva utiliza iluminação natural com janelas grandes no seu ambiente de confecção além de não realizar tingimentos ou outros tratamentos químicos no tecido.

Contudo, não se preocupou com os impactos oriundos dos insumos que ela utiliza e consequentemente da origem destes, pois utiliza tecidos de algodão, sem pesquisar se foram utilizados agrotóxicos e pesticidas no processo produtivo da colheita até a formação das fibras de tecido. Também não considerou possíveis tratamentos químicos destas fibras para confecção dos tecidos. Se pensarmos no pós-venda, não foram identificados quais os impactos e onde ocorreriam (além destinação da boneca).

Podemos entender de forma muito resumida e simplista, que os objetivos principais de controladoria e finanças é o de manter as empresas vivas e atuando no mercado de forma que gere lucro, através da gestão dos negócios, pessoas, finanças e análises comportamentais e econômicas, internas e externas. A Artesã, ao gerenciar seu negócio atua como *controller* mesmo não sendo necessariamente um profissional que estudou profundamente a ciência de controladoria. O fato de atuar como um *controller*, sem conhecimento para tal, não descarta sua necessidade, mesmo que terceirizado, frente as necessidades da empresa.

Pensando metaforicamente, no *controller* como um polvo, no qual possui muitas especialidades profissionais (seus tentáculos) que interligadas geram o resultado esperado a ser realizado. Um desses tentáculos é a Responsabilidade socioambiental, que cresce cada dia mais na consciência das empresas, sociedade e governos no âmbito mundial. É claro que o que engloba essa gestão é muito mais complexo do que um pequeno parágrafo, mas é importante salientar este aspecto importante na atuação do profissional de controladoria.

A necessidade de pensar em um bem maior que abarque sociedade e o ambiente é uma forma de agregação de valor para as empresas. Valor esse agregado em produtos, serviços, lucro financeiro, ético, no bem-estar social interno e externo, e no bem ambiental para preservação da vida. A sustentabilidade em artesanatos de bonecas de pano nos lembram da importância do fator humano dentro do mundo dos números, estratégias e gestões.

Em escala compatível ao seu tamanho e necessidades, o processo de controladoria serve de norte para que o crescimento e a estabilização do mercado ocorram para esses microempreendedores, que com potencial de crescimento a nível de grandes organizações, juntos, cada qual em seu ramo, movimentam bilhões da economia brasileira. Ao aprimorar nossa capacidade de enxergar as práticas, sociais, ambientais, sustentáveis, de progresso e da conscientização, podemos obter maiores resultados positivos.

Ademais, a gestão deve contemplar a mitigação de vulnerabilidades através da avaliação periódica dos riscos sociais em sua rede de provimento, assegurando a conformidade ética em todas as etapas. Complementarmente, a promoção de uma comunicação transparente acerca das práticas sustentáveis adotadas consolida a imagem do negócio perante o mercado. A convergência dessas medidas não apenas robustece a estrutura de governança do microempreendimento, como também potencializa de forma substantiva a sua capacidade de geração de valor sustentável. Enxergando como negócio o ofício artesão (o processo produtivo e a comercialização), este estudo transpõe as questões teóricas para a prática e apresenta algumas ferramentas de controladoria que podem ser utilizados de forma a otimizar o empreendimento gerando mais lucros e menos impactos ambientais negativos. A análise dos dados coletados revela uma dicotomia entre a execução prática e o controle gerencial: enquanto a artesã demonstra uma consciência intrínseca voltada ao reaproveitamento de materiais, nota-se uma vulnerabilidade estratégica pela ausência de mecanismos formais de monitoramento de riscos e custos.

Sob a ótica de ESG (Environmental, Social, and Governance - Socioambiental e Gestão) para suprir essa lacuna e instrumentalizar a gestão do microempreendimento em uma controladoria sustentável, propõe-se uma matriz de riscos. A matriz identifica os riscos, o impacto destes (socioambiental e no negócio) e respectivas formas de controle (sejam para minimizar, mitigar ou monitorar os impactos). Apesar de também existirem impactos positivos (com formas para potencializar esses impactos), esses foram desconsiderados nessa matriz de forma a simplificar seu entendimento. Essa matriz pode transformar a transparência em um ativo de marketing, pois ao mapear e comunicar os riscos o produto adquire valor agregado onde a métrica financeira e a responsabilidade socioambiental caminham em absoluta harmonia

Para exemplificar foi elaborado o Quadro 1, com base no relato e nas lacunas de gestão identificadas. Cabe salientar que essa matriz foi elaborada com base no estudo de caso, e deve ser ampliada e adaptada caso a caso, servindo de modelo para esses.

Dimensão	Risco Identificado	Impacto	Controle Proposto
Ambiental	Aquisição de tecidos sem verificação de origem ou uso de agrotóxicos.	Contribuição indireta para a contaminação de solo e efluentes hídricos.	Criação de uma lista de fornecedores com selos verdes ou certificações ambientais.
Social	Uso de insumos (como laços de cetim) oriundos de possível exploração de trabalho escravo ou infantil.	Comprometimento ético da marca e risco de conformidade com direitos humanos.	Avaliação da procedência e do preço de mercado dos aviamentos para evitar fornecedores de procedência duvidosa.
Econômica	Ausência de registro sistemático de despesas e custos fixos/variáveis	Incerteza sobre a real lucratividade e risco de precificação inadequada que compromete a renda.	Implementação de planilha de custos diretos e indiretos para apuração da margem de contribuição.

Quadro 1: Matriz de Riscos no artesanato de bonecas de pano

(Fonte: elaborado pelos autores)

A aplicação deste quadro demonstra que a controladoria no microempreendedorismo artesanal não precisa de sistemas complexos de software, mas sim de uma mudança de mentalidade. No estudo de caso embora o valor social (terapia e renda extra) e o valor ambiental (reuso de retalhos) já ocorram de forma orgânica, a controladoria formaliza essas ações, transformando-as em estratégia competitiva e proteção contra riscos invisíveis, como os efluentes químicos dos tecidos industriais.

A operacionalização da controladoria no universo do artesanato ocorre quando o “fazer manual” se alia a instrumentos de monitoramento que garantem a saúde do negócio sem sufocar a criatividade. Na prática, o artesão inicia essa jornada ao implementar o Custeio por Absorção por meio de uma ficha técnica detalhada. Ao confeccionar uma boneca de pano, o cálculo não deve se restringir ao valor do metro do tecido, mas incluir a proporcionalidade do uso da linha, a energia gasta pela máquina de costura e o tempo de dedicação, estabelecendo um valor justo para a hora técnica. Esse rigor permite encontrar o Ponto de Equilíbrio, ou seja, o número

exato de bonecas que precisam ser vendidas mensalmente apenas para pagar os custos fixos do ateliê, como aluguel e internet, antes de se apurar o lucro real.

- **Exemplo Prático de Custeio:** Ao confeccionar uma boneca de pano, a/o artesã/o não deve computar apenas o tecido (ex: R\$ 10,00) e o enchimento (ex: R\$ 5,00). Ele deve somar o “custo invisível”. Se foram gastos 4 horas para finalizar a peça e sua hora técnica vale R\$ 20,00, deve-se somar R\$ 80,00 de mão de obra, além de uma taxa de rateio para a energia da máquina e manutenção do ateliê. Esse rigor permite encontrar o Ponto de Equilíbrio ou seja, o cálculo de que, se o custo total por boneca é R\$ 100,00 e o preço de venda é R\$ 150,00, ele precisa vender um número exato de peças (ex: 10 unidades) apenas para cobrir as despesas fixas do mês antes de começar a ter lucro real.

A gestão estratégica avança com o uso da Margem de Contribuição para a curadoria de produtos. Se um modelo de boneca exige cinco horas de bordado manual e outro modelo utiliza aplicações de rendas pré-fabricadas, a controladoria permite identificar qual dessas peças gera o melhor retorno financeiro em relação ao esforço empregado, auxiliando o artesão a decidir sua estratégia para feiras e eventos.

- **Exemplo Prático de Margem:** Ao comparar dois produtos: uma boneca complexa que rende R\$ 50,00 de margem, mas leva 10 horas para ser feita, e um chaveiro de retalhos que rende R\$ 10,00 de margem, mas leva apenas 20 minutos. A controladoria revela que o chaveiro é mais lucrativo por hora trabalhada, auxiliando na decisão da estratégia para feiras de grande movimento.

No que tange à Gestão de Estoques, a prática consiste em organizar os insumos de forma que o “capital não fique imobilizado” em tecidos parados por anos; o artesão passa a comprar de forma cíclica e consciente, monitorando o desperdício através de KPIs (Indicadores de Desempenho) como um Índice de Aproveitamento Têxtil, que mede quanto de retalho é reintegrado à produção em vez de ser descartado.

- **Exemplo Prático de Estoque e KPIs:** É realizado o monitoramento do desperdício através do Índice de Aproveitamento Têxtil. Na prática, se ao cortar um molde sobram 30% de retalhos, pode-se criar uma linha de acessórios menores para reintegrar esses resíduos, transformando o que seria lixo em novo faturamento e elevando o indicador de circularidade do negócio

As informações pesquisadas e explanadas contribuem para nos alertar quanto a necessidade de permanecer buscando cada vez mais conhecimento e práticas para melhorias. Com a constante evolução da temática de responsabilidade socioambiental,

nota-se a maior preocupação em todas as esferas das organizações em fornecer produtos e serviços que possuam o selo de socioambientalmente corretos. A cada dia nota-se que esta prática não é um alvo e sim uma trajetória a ser percorrida para um desenvolvimento sustentável. No entanto esta temática, ainda necessita de mais pesquisas científicas, acadêmicas e de conscientização dos danos que geramos no planeta, para obter melhores resultados futuros e menores impactos.

Em suma, os resultados permitem inferir que a controladoria desempenha um papel proeminente na institucionalização de práticas de responsabilidade socioambiental em microempreendimentos artesanais. Sua contribuição manifesta-se, primordialmente, na identificação de riscos inerentes à cadeia produtiva, na otimização do uso de recursos e na estruturação estratégica da formação de preços. No caso analisado, embora a artesã execute práticas intuitivas de reaproveitamento e mitigação de resíduos, verificou-se uma lacuna quanto à avaliação sistemática da procedência dos insumos e de suas respectivas externalidades.

Nesse sentido, a implementação de instrumentos de controladoria, ainda que simplificados, apresenta-se como um mecanismo vital para alinhar a operação às diretrizes contemporâneas de sustentabilidade. Essa implementação não deve ser encarada como uma imposição burocrática que limita a liberdade criativa, mas sim como a salvaguarda estratégica que a protege. Ao converter a intuição em dados e o desperdício em valor, a/o artesã/o deixa de ser um agente passivo das oscilações do mercado para se tornar o gestor da sua própria perenidade. A adoção de ferramentas como a matriz de riscos e o controle rigoroso de custos permite que a tradição sobreviva à complexidade da economia contemporânea.

Assim, quando a tradição encontra a planilha, as mãos que moldam a matéria-prima passam a caminhar em sintonia com instrumentos de controle e planejamento, permitindo que o saber ancestral não apenas sobreviva, mas se projete de forma sustentável no tempo.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. B. A.; BASTOS, A. T.; CARNEIRO, L. S. S. Práticas de responsabilidade social corporativa: uma revisão integrativa sobre impactos, desafios e oportunidades. *Revista Delos*, v. 18, n. 66, p. e4776, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4776>. Acesso em: 13 fev. 2026.

BRASIL. Constituição da Republica Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 13 de novembro de 2018.

CHIAVENATO, I. Introdução À Teoria Geral Da Administração-uma Visão Abrangente Da Moderna Adm. Das Organizações. 2025. São Paulo: Atlas editora. 360 p.

FERREIRA, D. D. M et al. GESTÃO DO PROCESSO TÊXTIL - CONTRIBUIÇÕES À SUSTENTABILIDADE DOS RECURSOS HÍDRICOS. Santa Catarina. 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0177_0695.pdf>. Acessado em 01 de novembro de 2018.

FINNANGER, T. The Perfectly Imperfect World Of Tilda. (2018) Disponível em : < <http://www.tildasworld.com/about/>> Acesso em: 30 de outubro de 2018.

HISTORICAL FOLK TOYS. Handkerchief Dolls. (2004) Disponível em: < <https://www.historicalfolktoys.com/catcont/4705.html>> Acesso em: 30 de outubro de 2018

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

JANSEN, G.R; VIEIRA, R; KRAISH, R. A educação ambiental como resposta à problemática ambiental. Rev. eletrônica Mestr. Educ. Ambient. ISSN 1517-1256, v.18, janeiro a junho de 2007. Disponível em: <www.remea.furg.br/edicoes/vol18/art22v18a14.pdf>. Acesso em agosto de 2012.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. Contabilidade Vista & Revista, v. 22, n. 1, 2011.

LOURENÇO, A. G; SCHRODER, D. de S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2003. 77 p.

MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE. Programa Nacional de Educação Ambiental. 2014. 4 ed. Brasília. MMA.

SEBRAE. Resposta Técnica: Artesanato Sustentavel. 2014 Disponível em: < <http://www.sebraemercados.com.br/artesanato-sustentavel/>> Acesso em: 04/11/2018 STONER, J. A. F; FREMAN, R. E. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Ed. PrenticeHall do Brasil, 1985.

TROMBINI, F. A Realidade do Artesão no Brasil. 2009 Disponível em: Webartigos < <https://www.webartigos.com/artigos/a-realidade-do-artesao-no-brasil/25744/>> Acesso em 30 de outubro de 2018.

VIEIRA, K. Bonecas Abayomi: Símbolo de Resistência, Tradição e Poder Feminino. Sem Data. Afreakas Disponível em: <www.afreaka.com.br/notas/bonecas-abayomi-simbolo-de-resistencia-tradicao-e-poder-feminino/> Acesso em: 30 de outubro de 2018.