5º CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE
19 e 20 de outubro de 2023
Uberlândia-MG

PRÁTICAS GERENCIAIS E A TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MONTE CARMELO/MG

Larissa De Oliveira Fernandes (UFU) - larissa.oliveira@ufu.br

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (UFU) - larafehr@ufu.br

Josele França e Braga (IFTM) - joselefranca@iftm.edu.br

Denize Lemos Duarte (UFU) - denize_ld@hotmail.com

Resumo:

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar a frequência de utilização e a relevância atribuída pelos gestores aos instrumentos e procedimentos gerenciais para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas de Monte Carmelo/MG. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, em que foi aplicado um questionário para a coleta de dados. Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva por meio da análise da distribuição de frequência das respostas do questionário. Os resultados mostraram que dentre os instrumentos gerenciais apresentados aos gestores, os Controles de Caixa e Controles de Contas a Receber foram atribuídos, pela maioria dos gestores, com maior grau de relevância. Os achados permitiram verificar que o uso de instrumentos gerenciais se faz presente no cotidiano das micro e pequenas empresas, mesmo que de maneira informal. Constatou-se uma presença maior dos instrumentos ligados aos controles operacionais. O uso das demonstrações contábeis não apresentou presença significativa no auxílio à tomada de decisões dessas empresas. Esta pesquisa contribui ao ampliar o conhecimento sobre o conteúdo, a frequência e a relevância dos instrumentos e procedimentos gerenciais mais utilizados no auxílio à tomada de decisão em micro e pequenas empresas brasileiras, especialmente, do município de Monte Carmelo-MG. Muitos fatores, externos e internos, podem influenciar as empresas a utilizarem determinado instrumento de gestão, seja pelos desafios, ciclo de vida, riscos e/ou planos estratégicos, impondo o dilema de qual instrumento e procedimento gerencial mais adequado para a tomada de uma decisão mais assertiva.

Palavras-chave: *Contabilidade Gerencial; Instrumentos e Procedimentos Gerenciais; Micro e Pequenas Empresas.*

Área temática: *Controladoria e Contabilidade Gerencial*

PRÁTICAS GERENCIAIS E A TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MONTE CARMELO/MG

Resumo
Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar a frequência de utilização e a relevância atribuída pelos gestores aos instrumentos e procedimentos gerenciais para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas de Monte Carmelo/MG. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, em que foi aplicado um questionário para a coleta de dados. Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva por meio da análise da distribuição de frequência das respostas do questionário. Os resultados mostraram que dentre os instrumentos gerenciais apresentados aos gestores, os Controles de Caixa e Controles de Contas a Receber foram atribuídos, pela maioria dos gestores, com maior grau de relevância. Os achados permitiram verificar que o uso de instrumentos gerenciais se faz presente no cotidiano das micro e pequenas empresas, mesmo que de maneira informal. Constatou-se uma presença maior dos instrumentos ligados aos controles operacionais. O uso das demonstrações contábeis não apresentou presença significativa no auxílio à tomada de decisões dessas empresas. Esta pesquisa contribui ao ampliar o conhecimento sobre o conteúdo, a frequência e a relevância dos instrumentos e procedimentos gerenciais mais utilizados no auxílio à tomada de decisão em micro e pequenas empresas brasileiras, especialmente, do município de Monte Carmelo-MG. Muitos fatores, externos e internos, podem influenciar as empresas a utilizarem determinado instrumento de gestão, seja pelos desafios, ciclo de vida, riscos e/ou planos estratégicos, impondo o dilema de qual instrumento e procedimento gerencial mais adequado para a tomada de uma decisão mais assertiva.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Instrumentos e Procedimentos Gerenciais; Micro e Pequenas Empresas.

Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) possuem um papel importante na economia do Brasil. Em 2022 essas empresas representaram 99% das empresas em atividade no Brasil, totalizando 18,5 milhões de pequenos negócios no país. A região sudeste concentra 51% desses pequenos negócios, considerada a maior região. Somente no primeiro semestre de 2022, os pequenos negócios foram responsáveis por 72% dos empregos criados no período. Apesar das dificuldades enfrentadas pelo setor no período da pandemia de Covid-19, elas ainda mantiveram grande representação na economia do país, sendo responsáveis por 30% da parcela do PIB brasileiro (SEBRAE, 2022a).

Apesar da grande quantidade de MPEs abertas no país, muitas delas enfrentam desafios para sobreviverem diante das dificuldades presentes na economia brasileira. Conforme a Serasa (2021), alguns dos principais desafios enfrentados pelas MPEs estão associados ao planejamento adequado, com a criação de um plano de negócios no início de suas atividades à gestão, com controles básicos, como: fluxo de caixa e registro de entradas e saídas, ao apoio financeiro através de capital de giro adquiridos através de acesso a linhas de crédito, dentre outros. Soma-se a isso, segundo Santos, Dorow e Beuren (2016), a falta de conhecimento de instrumentos gerenciais pelos gestores, o que acaba dificultando seu crescimento, uma vez que a gestão nessas empresas é realizada intuitivamente.

Em relação ao uso de instrumentos gerenciais em MPEs, KOS *et al.* (2014) identificaram que os usuários das informações fornecidas pelos instrumentos gerenciais necessitam aprimorar seus conhecimentos quanto aos termos constantes nos relatórios econômico-financeiros. Os autores afirmam que esses usuários acabam deixando para análises futuras o aprofundamento da qualidade dos relatórios recebidos pelas MPEs, sendo eles utilizados apenas para fins gerenciais ou para cumprir a exigibilidade do fisco. Lohr (2012), apesar de identificar a necessidade dos instrumentos de geração de informação na eficiência e sucesso do uso da Contabilidade Gerencial, sugere que se investigue de que modo esses instrumentos facilitam a utilização da Contabilidade Gerencial nas MPEs.

A Contabilidade Gerencial oferece diversos instrumentos gerenciais que geram informações importantes, as quais podem auxiliar os empreendedores e os gestores na tomada de decisões mais assertivas para garantir a continuidade de seus negócios (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Nessa perspectiva, considerando a necessidade de instrumentos gerenciais que auxiliem na gestão e na tomada de decisão nas MPEs, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **qual a frequência de utilização e a relevância atribuída pelos gestores aos instrumentos e procedimentos gerenciais para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas da cidade de Monte Carmelo/MG?** Como objetivo geral pretende-se identificar e analisar a frequência de utilização e a relevância atribuída pelos gestores aos instrumentos e procedimentos gerenciais para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas de Monte Carmelo/MG.

Esta pesquisa amplia o conhecimento sobre o conteúdo, a frequência e a relevância dos instrumentos e procedimentos gerenciais mais utilizados no direcionamento às tomadas de decisão em MPEs brasileiras da região de Monte Carmelo-MG.

Diversos são os fatores que podem influenciar as empresas a utilizarem determinado artefato de gestão dentro de seus desafios, ciclo de vida, riscos e planos estratégicos. Por um lado, muitas decisões são motivadas por condições específicas do próprio negócio que, dependendo da situação, podem vir a comprometer os propósitos da organização. Por outro

lado, as empresas se deparam com os diversos riscos e fatores macroeconômicos que impõe o dilema de qual o instrumento e procedimento gerencial mais adequado para direcionar a tomada de decisão, diante do ambiente desafiador que envolve o negócio das MPEs.

A presente pesquisa justifica-se, visto que, de acordo com o Sebrae (2021), 29% dos microempreendedores individuais, 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte encerram suas atividades após cinco anos de abertura. Os achados desta pesquisa podem evidenciar os potenciais benefícios da Contabilidade Gerencial para as MPEs e, em consequência, para a economia local. Para isso, é preciso entender qual seria a abertura dos empreendedores das MPEs para a inclusão de práticas gerenciais no cotidiano dos negócios, optando pela contratação de serviços contábeis mais alinhados a essas necessidades, para além do atendimento das obrigações legais, como ressalta Santos, Dorow e Beuren (2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, apresenta-se o referencial teórico deste estudo tendo como foco as MPEs no Brasil e a aplicabilidade da Contabilidade Gerencial nesses pequenos negócios.

2.1 MPEs no Brasil

No Brasil, existem critérios diversificados para classificação do porte das MPEs. Elas podem ser classificadas quanto ao faturamento anual assim como quanto ao número de funcionários. Nesta pesquisa, será usada a classificação pelo faturamento anual estabelecido pela Lei Complementar n° 123 de 14 de dezembro de 2006, que define o microempreendedor individual, as microempresas e as empresas de pequeno porte segundo a receita bruta anual dessas empresas, da seguinte forma:

> Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade empresária a que se refere o art. 966 da Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicos, conforme o caso, desde que: I- no caso da microempresa, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); II- no caso da empresa de pequeno porte, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

As MPEs brasileiras são responsáveis por 30% da produção de riquezas do país e têm aumentado sua participação na geração de emprego (SEBRAE, 2022b). Com a abertura de 3,9 mil empreendimentos formalizados, foram identificados no ano de 2021, um aumento de 19,8% do número de aberturas em relação ao ano de 2020. Dos 18,5 milhões de pequenos negócios no Brasil, a maioria é do segmento de serviços, representado por 9,1 milhões de empresas em atividade. O segundo maior segmento é o de comércio, com 6,1 milhões de pequenos empreendimentos abertos (SEBRAE, 2022b).

Para Moreira *et al.* (2013), as MPEs contribuem com uma parcela considerável do PIB do país e trabalham como agentes eficientes na geração de atividades com grande importância para a economia. Essa importância pode ser justificada pela conjuntura em que se encontra o cenário nacional, onde essas empresas são responsáveis por 72% dos empregos criados no Brasil (SEBRAE, 2022b).

Apesar de apresentarem relevância para a economia brasileira, as MPEs possuem uma facilidade para o insucesso. Para Ferreira *et al*. (2012), os principais fatores que interferem no sucesso ou fracasso, é o planejamento prévio para a abertura e manutenção de suas atividades, além da competência gerencial por parte dos empreendedores. Assim, informações que possibilitem um bom planejamento e, consequentemente, uma gestão adequada e tomada de decisão mais assertiva, o que inclui as informações geradas pela Contabilidade Gerencial, são fundamentais para o sucesso das empresas.

Na próxima seção, serão abordadas as características das informações geradas pela Contabilidade Gerencial e a sua aplicação em MPEs.

2.2 A Contabilidade Gerencial e as MPEs

De modo geral, as empresas, independentemente do porte ou segmento, têm a necessidade de conhecer e compreender as informações essenciais para auxiliar os gestores na tomada de decisão para o êxito do desenvolvimento da empresa. Garrison, Noreen e Brewer (2013) consideram a Contabilidade Gerencial a etapa da contabilidade responsável pelo fornecimento de informações necessárias para a empresa com o objetivo de auxiliar os gerentes nos processos de planejamento, controle e tomadas de decisões. O autor destaca, ainda, que a Contabilidade Gerencial aponta as perspectivas diante das decisões a serem tomadas no futuro, a relevância destas decisões, a tempestividade e o desempenho das atividades da organização.

Padoveze (2012) salienta que as funções da Contabilidade Gerencial são capazes de auxiliar as necessidades enfrentadas por todos os usuários internos da organização, sejam elas necessidades estratégicas, de planejamento, de execução ou de controle. Desse modo, ao analisar o contexto empresarial, a abrangência da Contabilidade Gerencial se destaca pela possibilidade de alimentar diferentes etapas do processo de gestão.

Um ponto de relevância em relação à Contabilidade Gerencial faz-se conhecido no processo de tomada de decisão. Para Montalvão e Silva (2018, p. 5) a relevância da contabilidade gerencial é a "utilização de informação contábil para a administração da empresa, visto que os elementos incluídos nos seus relatórios exercem grandes influências no planejamento empresarial".

Stonehouse e Pemberton (2002) argumentam que, com uma maior utilização de ferramentas de planejamento estratégico para análise do ambiente de negócios, é possível facilitar a compreensão do funcionamento da organização além de melhorar o pensamento estratégico e assim, reduzir as taxas de insucesso das MPEs. Para demonstrar a divisão existente entre os conceitos teóricos e as realidades práticas do planejamento estratégico, os autores fizeram uma a revisão das principais abordagens da administração estratégica juntamente com a aplicação da pesquisa em 159 pequenas e médias empresas.

Atinkson (2008, p. 36) legitima ao dizer que, "recentemente, a informação contábil gerencial expandiu-se para envolver uma informação mais subjetiva, como mensuração da satisfação do cliente, capacidade do funcionário e desempenho de novos produtos". Nesse sentido, as informações fornecidas pela contabilidade no processo de gestão possibilitam a comparabilidade quando, por exemplo, realiza-se análises de mercado a fim de monitorar concorrentes em potencial (COLAVITE; *et al*., 2017)

Em virtude da necessidade de os gestores possuírem informações eficientes para garantir o desenvolvimento das empresas, as tomadas de decisões são baseadas nas informações disponibilizadas pelos instrumentos e procedimentos da Contabilidade Gerencial. Diante disso, Pacheco Neto *et al*. (2019), mencionam que os instrumentos gerenciais são ferramentas com

grande relevância para as estratégias empresariais e é um diferencial competitivo quando utilizados no apoio às tomadas de decisões.

Santos *et al.* (2009) consideram como artefatos (procedimentos) gerenciais: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização. Os autores enfatizam que os instrumentos abordados são "de fácil aplicabilidade em micro e pequenas empresas, pois apesar da relevante capacidade informacional, o nível de complexidade para elaboração exige uma base de dados disponível nessas empresas" (SANTOS *et al*., p. 44, 2009).

Santos, Dorow e Beuren (2016) enumeram os artefatos gerenciais encontrados na literatura e os separa em quatro grupos distintos. Os instrumentos são divididos pelos autores em: (i) controles operacionais, aqueles referentes ao dia a dia da empresa e que oferecem maior acessibilidade por parte do gestor; (ii) as demonstrações contábeis são os que possuem maior ligação com as informações contábeis; (iii) métodos de custeio; e (iv) outros artefatos.

Os gestores de MPEs, segundo Gomes e Callado (2016), reconhecem as vantagens atribuídas ao uso de informações contábeis para fins gerenciais apesar de não as aproveitarem para garantir a sustentabilidade e continuidade da MPE. Santos, Dorow e Beuren (2016) enfatizam que muitos gestores, apesar de compreender a importância dos instrumentos gerenciais, utilizam da opinião e/ou experiência pessoal para a tomada de decisões.

Nesse contexto, Lohr (2012) analisa a implementação e os benefícios da Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas alemãs do setor industrial. Para tanto, o autor, utilizando de estudos de casos, identificou fatores que impossibilitam o uso da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas. Os resultados encontrados mostram que a implementação se torna desfavorável quando a empresa mantém uma posição de mercado vantajosa mesmo sem a utilização da Contabilidade Gerencial, assim, o custo associado à implementação supera os benefícios propostos e que não são garantidos.

Silva *et al.* (2015) desenvolveram um estudo visando estabelecer a importância das MPEs brasileiras no mercado atual, e os fatores condicionantes criados ao longo dos últimos anos, através da legislação, que auxiliam a regressão da mortalidade dessas empresas. Os resultados encontrados pelos autores apontam que as MPEs são importantes para a redução da desigualdade social. A falta de experiência em conjunto com a falta de planejamento, por parte dos gestores, foram fatores identificados como causadores da mortalidade dessas MPEs.

Kos *et al.* (2014) observaram a necessidade das informações geradas pela contabilidade para a tomada das decisões em 50 MPEs da cidade de Guarapuava-PR, e verificou a compreensibilidade e a utilização das informações recebidas pelos gestores dessas MPEs. O estudo obteve como resultado a demonstração de que os usuários das informações fornecidas necessitam de fortalecimento do conhecimento no que diz respeito aos relatórios econômico-financeiros apresentados a esses usuários. Os resultados evidenciaram que os gestores recebem parte das informações que são pouco compreendidas e mesmo assim as utiliza no processo decisório dentro da sua capacidade de compreensão.

Para averiguar a utilização de ferramentas de controle gerencial no processo de gestão das MPEs, Campos e Gaúdio (2014), através de levantamento de dados em 20 empresas localizadas na região metropolitana do Rio de Janeiro, identificaram as principais ferramentas de controle gerencial aplicadas pelas pequenas e médias empresas da região. Os autores constataram que as empresas nas quais possuem mais tempo no mercado, foi observada uma utilização mais efetiva das ferramentas de gestão e que essas empresas utilizam as ferramentas para auxiliá-las nas tomadas de decisões.

Para comprovar a importância das informações contábeis, Moreira *et al*. (2013), buscou avaliar a percepção dos gestores de MPEs do município de Teófilo Otoni-MG sobre a utilização

das informações nos negócios. Concluiu-se que as informações são consideradas importantes no apoio à tomada de decisão apesar de grande parte não receber relatórios contábeis que os auxiliariam. Contudo, os autores constataram que essas empresas são deficientes no que diz respeito ao processo decisório.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, pois procura descrever as características de determinado grupo ou fenômeno (GIL, 2008). Em relação à abordagem do problema possui caráter quantitativo, como aponta Prodanov e Freitas (2013), que busca transformar as informações fornecidas pelos entrevistados em dados quantificáveis, ou seja, em informações traduzidas para dados números.

Quanto aos procedimentos, empregou-se a pesquisa de levantamento, em que foram enviados questionários para proprietários ou gestores de MPEs da cidade de Monte Carmelo-MG. Optou-se pela aplicação de um questionário como a técnica de investigação mais eficiente para essa pesquisa. Como afirma Gil (2008), o questionário compreende um conjunto de questões que são aplicadas na seleção de amostra com o intuito de obter as informações pretendidas.

Acerca da efetividade dos resultados da pesquisa, escolheu-se a cidade que apresenta economia forte e em crescimento. Segundo a prefeitura municipal de Monte Carmelo-MG, as atividades econômicas locais são bastante diversificadas. Além da cultura de cereais e café, a economia tem destaque na pecuária e na indústria com a fabricação de alimentos, principalmente laticínios. Monte Carmelo é também conhecida como a Capital da Telha (PREFEITURA DE MONTE CARMELO, 2022).

Quanto ao número de MPEs existentes na cidade selecionada, no Painel Mapa de Empresas disponibilizado pelo governo federal, até 2021 Monte Carmelo-MG possuía 5011 microempresas e 197 empresas de pequeno porte. Desse número, a maioria das empresas de porte pequeno ou micro pertencem à atividade de comércio varejista (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022).

Para a constituição da amostra, contou-se com a colaboração de dois escritórios de consultoria contábil da cidade de Monte Carmelo- MG, que se disponibilizaram enviar o questionário aos seus clientes, tendo por base as normas instituídas pela Lei n° 13.853, de julho de 2019, a chamada Lei Geral de Proteção de Dados. O contato com os escritórios se deu a partir do envio de e-mails solicitando o auxílio na pesquisa, sendo que os mesmos retornaram a confirmação de envio do questionário a 157 MPEs.

Porém, devido à baixa taxa de retorno das respostas, optou-se por mudanças na estratégia de aplicação do questionário, onde se tornou mais viável visitar as empresas para aplicação do mesmo e, assim, foi selecionada uma amostra por acessibilidade de 115 MPEs do período de 16 de julho de 2022 a 06 de agosto de 2022. Desse montante, obteve-se 43 respostas advindas dos gestores e/ou administradores dessas empresas. Os questionários foram entregues de forma impressa aos gestores, com o intuito de facilitar o acesso à pesquisa. Posteriormente, os gestores que optaram por responder o questionário proposto retornou as respostas para apuração dos dados.

Para coleta de dados utilizou-se o instrumento de pesquisa desenvolvido por Santos, Dorow e Beuren (2016), o qual é estruturado em cinco partes. A fim de validar os critérios para a utilização da resposta nos resultados, a primeira parte do questionário foi elaborada e direcionada ao respondente, com a finalidade de apresentar o perfil, com perguntas sobre: a

idade, escolaridade, gênero, função que ocupa na empresa, formação e se possui conhecimento do resultado mensal da empresa.

Na segunda parte, o questionário abrange perguntas relacionadas ao perfil da empresa. A terceira parte refere-se aos responsáveis pelos setores de produção, financeiro e administrativo e quem exerce o comando da empresa. Já a quarta parte aborda questões quanto à tomada de decisões, contemplando perguntas sobre os recursos mais utilizados nesses momentos, a frequência com que o resultado da empresa é discutido com o contador e, principalmente, quais as fontes consultadas para auxiliar nas tomadas de decisões.

Por fim, para verificação do uso da Contabilidade Gerencial nas empresas respondentes, questionou-se sobre a contribuição dos instrumentos gerenciais no alcance dos objetivos e quais instrumentos são utilizados na gestão da empresa. Além disso, fez-se necessário conhecer quais sistemas (artefatos) são utilizados na geração de relatórios gerenciais ou econômicos.

O questionário foi utilizado para identificar o grau de importância atribuído pelo respondente como mapeamento dos instrumentos e procedimentos foram realizados a partir da configuração de 21 (vinte e um) artefatos, que foram avaliados pelos gestores que consideraram os aspectos de grau de importância e nível de utilização na gestão da empresa em que ambas as medidas foram parametrizadas por meio de escala Likert de cinco pontos (1 a 5) sendo que o aspecto 1 representa sem importância, o nível 2 pouco importante, o 3 comum ou indiferente, o 4 importante e o grau 5 como sendo muito importante.

Para a análise dos dados da pesquisa na abordagem quantitativa utilizou-se a estatística descritiva por meio da análise da distribuição de frequência das respostas do questionário feito em planilhas eletrônicas. A escolha da técnica de análise da distribuição de frequência permite sintetizar uma série de dados relacionados permitindo ter uma visão geral dos dados numéricos através de tabelas e medidas descritivas (LOURES; GONÇALVES; PARDINI, 2017). Por fim, destaca-se que, como o instrumento de pesquisa já é validado e foi utilizado na íntegra, não sendo necessária a realização do pré-teste.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises retratam o resultado da amostra de 43 entrevistados. Os resultados são apresentados de acordo com as cinco partes que estrutura o questionário utilizado como ferramenta de pesquisa. Dessa forma, a análise é estruturada apresentando em sua primeira parte os dados sócio demográficos dos respondentes. Na segunda parte, discutem-se os aspectos da empresa no que tange às informações estruturais. Na terceira parte da análise, abordam-se os aspectos pertinentes ao uso dos instrumentos e artefatos gerenciais.

4.1 Perfil Sociodemográfico dos Micro e Pequenos Empresários

A maior parte dos respondentes, 55,8%, são do sexo masculino. Em relação à idade 39,5% dos entrevistados possuem mais de 50 anos, 20,9% possuem entre 41 e 50 anos, 16,3% estão entre 31 e 35 anos, 11,6% entre 36 e 40 anos enquanto apenas 4,7% possui menos que 25 anos de idade. Dos micro e pequenos empresários questionados, o nível de escolaridade se dividiu em 41% possuindo apenas o ensino médio e 48,7% com ensino superior completo, destes, 5,1% possui pós-graduação.

Quanto aos respondentes da pesquisa, verificou-se que, a partir da aplicação do questionário, 53,4% ocupam o cargo de “proprietário”, 23,3% tem função de “gerente administrativo”, 18,6% são “sócio/administrador” e apenas 2,3% ocupam o cargo de “auxiliar administrativo”. Ao serem questionados sobre a frequência com que o respondente realiza

cursos de apoio a gestão, os dados adquiridos foram: 60,5% dos respondentes realizam com pouca frequência cursos de gestão; 23,3% realizam cursos de gestão frequentemente; 9,3% nunca realizaram cursos de gestão; e 7% raramente realizam esse tipo de curso.

4.2 Aspectos Estruturais das MPEs

As MPEs, as quais foram aplicados a ferramenta de pesquisa, são classificadas em sua grande maioria, 51,1%, no ramo de comércio varejista, 24,4% possuem atividade de serviços, 11,1% são indústria, 8,9% tem atividade de comércio alimentício.
Como critério de classificação do porte da empresa, considerou-se a definição do SEBRAE (2020) que dispõe sobre a classificação considerando o número de funcionários. Com isso, os dados adquiridos através da pesquisa mostraram que a maioria das empresas são equivalentes à MPEs, não possuindo em nenhum caso um número de funcionários superior a 50, indicando, assim, um padrão de empresas respondentes enquadradas como MPEs, conforme evidencia a Tabela 1.

Tabela 1 - Aspectos Estruturais Conforme o Porte

Porte	N° de funcionários	Qte	%	Regime de Tributação	Qte	%
Microempresa	Até 9 funcionários	38	88,4%	Simples Nacional	37	86,0%
Pequeno Porte	De 10 a 49 funcionários	5	11,6%	Lucro Presumido	5	11,6%
Médio Porte	De 50 a 99 funcionários	0	0,0%	Lucro Real	1	2,3%
Grande Porte	Acima de 100 funcionários	0	0,0%	Lucro Arbitrado	0	0,0%
Total		**43**	**100,0%**	**Total**	**43**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio da Tabela 1, observa-se que 38 das 43 empresas (88,4%) são microempresas por possuírem até 9 funcionários; 11,6% possuem de 10 a 49 funcionários e se enquadram como empresa de pequeno porte- EPP. No que tange ao regime de tributação, 86,0% das empresas são tributadas pelo regime do Simples Nacional, 11,6% tributam pelo regime do Lucro Presumido, e 2,3% são tributadas pelo Lucro Real. O Simples Nacional foi criado pela Lei Complementar 123/2006, possibilitando que as MPEs se adequem a carga tributária, minimizando burocracia e simplificando o processo de arrecadação e recolhimento.

Das empresas optantes do regime Simples Nacional, 7,0% possuem faturamento menor que R$ 81 mil. Porém essas empresas poderiam ter os benefícios da modalidade do Microempreendedor Individual (MEI), se puderem se encaixar em alguma das atividades disponíveis conforme sua Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), mas o pouco contato com o contador da empresa (Tabela 2 – quase 70% das empresas) sugere que talvez a empresa possa estar pagando mais impostos do que deveria. As consultas frequentes ao contador possibilitariam um melhor planejamento tributário diante da realidade operacional da empresa, contribuindo para uma melhor adequação da sua carga tributária.

A maioria das empresas com um maior tempo de existência, que representam 11,6%, consideram seu negócio com um desempenho acima da média. Essa percepção se dá também entre as empresas que se encontram entre 02 e 05 anos de abertura (27,9%) que acreditam que o desempenho seja superior à de seus concorrentes. Esse número mostra o otimismo dos recém ingressantes no mercado apesar dos indicativos de Silva *et al*. (2015) sobre os principais motivos da mortalidade de MPEs. No entanto, percebeu-se que as empresas que possuem entre 06 e 10 anos (25,6%) e as entre 11 e 20 anos de abertura (34,9%), com um prazo de existência

médio, consideram seu desempenho na média ou abaixo da média em comparação com os demais concorrentes.

Cabe ressaltar que o comando ou a administração de 83,7% das empresas pesquisadas é exercido pelo proprietário/sócio da empresa, sendo este o maior responsável pelos controles dos setores financeiro (62,8%) e de produção (76,7%). Cerca de 14% das empresas são administradas pelo gerente e 2,3% por um administrador contratado para tal função. O setor financeiro é comandado pelo gerente em 16,3% das organizações; em 9,6% há um funcionário responsável exclusivamente por este setor; em 4,7% das empresas as contas a pagar e a receber são de responsabilidade de um auxiliar administrativo; e 2,3% das empresas deixam essas obrigações financeiras a cargo de secretário. Já no comando da produção, a responsabilidade está nas mãos apenas do gerente (23,3%) e do proprietário ou sócio.

Dentre os recursos mais utilizados para a tomada de decisão pelas empresas pesquisadas, 60,7% utilizam apenas a experiência do empresário. As informações fornecidas pela contabilidade são consideradas em 23,2% das empresas; 8,9% utilizam os relatórios elaborados pelos gestores e 7,1% levam em conta a intuição para tomar as decisões do dia a dia da empresa.

Mesmo em empresas pequenas, sabe-se da importância do conhecimento dos resultados da empresa para as tomadas de decisões. No caso das 43 empresas questionadas, 90,7% dos respondentes disseram ter conhecimento sobre os lucros ou prejuízos da empresa, mesmo que de maneira superficial.

Tabela 2 - Apoio nas Tomadas de Decisão

Pessoas/ Órgãos Consultados	Qte	%	Contribuição das Informações Contábeis	Qte	%
Contador	15	18,5%	Sim, nas decisões de Investimento	13	28,3%
Consultor	7	8,5%	Sim, nas decisões diárias	5	10,9%
Órgãos do Governo	0	0,0%	Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal	17	37,0%
Economista	0	0,0%			
Administrador	9	18,6%	Sim, nas decisões de financiamento	1	2,2%
Gerente do Banco	5	6,2%	Sim, nas decisões estratégicas	6	13,0%
Família	19	23,5%	Não quero opinar	3	6,5%
SEBRAE	0	0,0%	Outro	1	2,2%
Ninguém, tomo decisões sozinho	24	28,4%			
Outro (s)	3	3,7%			
Frequência de Consultas ao Contador	**Qte**	**%**	**Uso da Contabilidade como Instrumento de Gestão**	**Qte**	**%**
Com pouca Frequência	18	41,9%	Sim	29	67,4%
Frequentemente	13	30,2%			
Nunca	3	7,0%	Não	14	32,6%
Raramente	9	20,9%			
Total	**43**	**100,0%**	**Total**	**43**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, a discussão dos resultados com um contador é feita com pouca frequência por cerca de 41,9% das empresas; 30,2% das empresas discutem frequentemente seus resultados com o contador; 20,9% raramente consulta o contador responsável sobre os resultados para a tomada de decisão; e 7% das empresas nunca procuram o contador para discutir sobre os resultados atingidos pela empresa.

A pouca frequência na qual o contador é procurado, mostra o distanciamento dessas empresas em relação aos instrumentos que podem ser utilizados no apoio à gestão de seus negócios, tornando assim as decisões de forma individualizadas, o que figura 28,4% dos respondentes, os quais preferem tomar as decisões sozinhos ligadas ao negócio; 23,5% são apoiados pela família para tomar essas decisões, preferindo mantê-las mais próximas; 18,5% preferem consultar o contador para esse tipo de decisão; 18,6% tomam decisões financeiras com o auxílio do administrador; 6,2% contam com o apoio do gerente do banco para tomar decisões financeiras e 3,7% dos gestores preferem consultar o(s) sócio(os).

As contribuições das informações contábeis com o alcance dos objetivos das empresas são vistas como significativas no acompanhamento dos negócios e no atendimento da parte legal por 37% das 43 empresas; 28,3% acreditam que essas informações contribuem com as decisões de investimento; 13,0% consideram importantes nas decisões estratégicas; e 10,9% julgam as informações contábeis como importantes nas decisões diárias. 6,5% não quiseram opinar sobre o assunto.

Ao se tratar de informações importantes para a continuidade do negócio, a Tabela 3 exibe quais os gestores consideram essenciais:

Tabela 3 - Informações Importantes para Continuidade dos Negócios

Informações	Quantidade	%
Possuir um bom planejamento tributário	13	11,9%
Conhecer os custos do produto	21	19,3%
Conhecer o valor de mercado dos produtos	18	16,5%
Conhecer os concorrentes	15	13,8%
Conhecer a demanda do produto	26	23,9%
Saber analisar o Balanço Patrimonial	6	5,5%
Conhecer o Fluxo de Caixa Futuro	10	9,2%

Fonte: dados da Pesquisa.

As informações apresentadas na Tabela 3 são pertinentes para que seja possível conhecer melhor o funcionamento e as necessidades da empresa. Um instrumento que auxilia no fornecimento de informações para garantir a continuidade dos negócios são os Sistemas de Gestão, entre eles o ERP. Dentre as 43 empresas entrevistadas, 31 (62%) contam com um conjunto de softwares de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) no dia a dia da organização. Outra forma de organizar as informações empresariais utilizados pelos investigados é a Planilha no Excel, esse instrumento é utilizado por 24% das empresas. Enquanto isso, 7 das 43 empresas que representam 14% das respostas obtidas, ainda utilizam a forma mais básica de gerir informações, o papel.

4.3 Uso e Grau de Relevância de Instrumentos e Procedimentos Gerenciais

Os entrevistados foram indagados sobre o conhecimento, a utilização e o grau de relevância atribuído aos instrumentos gerenciais (Tabelas 4 e 5), que Santos, Dorow e Beuren (2016) separam em quatro grupos: controles operacionais, demonstrações contábeis, métodos de custeio e outros artefatos. A Tabela 4 exibe os resultados para o uso e conhecimentos de tais instrumentos e procedimentos.

Tabela 4 - Uso e Conhecimento de Instrumentos e Procedimentos Gerenciais

Instrumentos	Sim, utiliza na tomada de decisão (1)		Conhece, mas não utiliza na tomada de decisão (2)		Desconhece (3)		Não Utiliza (2) e Desconhece (3)	
	Qte.	%	Qte	%	Qte	%	Qte	%
Outro	1	2,3%	0	0,0%	42	97,7%	42	97,7%
Cálculo do Ponto de Equilíbrio	2	4,7%	21	48,8%	20	46,5%	41	95,3%
Demonstração do Valor Adicionado	6	14,0%	23	53,5%	14	32,6%	37	86,0%
Custeio Baseado em Atividade (ABC)	6	14,0%	24	55,8%	13	30,2%	37	86,0%
Custo meta	7	16,3%	19	44,2%	17	39,5%	36	83,7%
DMPL e DLPA	8	18,6%	14	32,6%	21	48,8%	35	81,4%
Notas Explicativas	8	18,6%	15	34,9%	20	46,5%	35	81,4%
Custeio Padrão	9	20,9%	21	48,8%	13	30,2%	34	79,1%
Demonstração do Fluxo de Caixa	11	25,6%	20	46,5%	12	27,9%	32	74,4%
Planejamento Estratégico	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Custeio variável	14	32,6%	16	37,2%	13	30,2%	29	67,4%
Custeio por absorção	17	39,5%	13	30,2%	13	30,2%	26	60,5%
Balancete	19	53,4%	23	44,2%	1	2,3%	24	55,8%
Balanço Patrimonial e DRE	21	48,8%	19	44,2%	3	7,0%	22	51,2%
Planejamento Tributário	27	64,3%	14	33,3%	1	2,4%	15	34,9%
Retorno sobre o Investimento	29	67,4%	13	30,2%	1	2,3%	14	32,6%
Orçamento	31	72,1%	9	20,9%	3	7,0%	12	27,9%
Controle de Estoques	36	83,7%	7	16,3%	0	0,0%	7	16,3%
Controle de Caixa	40	93,0%	3	7,0%	0	0,0%	3	7,0%
Controle de Contas a Receber	40	93,0%	3	7,0%	0	0,0%	3	7,0%
Controle de Contas a Pagar	41	95,3%	2	4,7%	0	0,0%	2	4,7%
Controle de Custos e Despesas	41	95,3%	2	4,7%	0	0,0%	2	4,7%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 5 mostra o grau de relevância atribuído pelos respondentes aos instrumentos e procedimentos gerenciais. Na sequência, têm-se as análises dos resultados apresentados nas duas tabelas, 4 e 5.

Em relação aos controles operacionais, observou-se, pela Tabela 4, um grande número de empresas que utilizam desses artefatos. Na pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016), os resultados evidenciaram a maior utilização dos controles de "contas a receber", 65,4% dos respondentes admitiram o uso desse instrumento, o que também é apresentado na pesquisa de Fabris (2019), onde 71,70% dos respondentes consideram o controle de "contas a pagar" como o instrumento mais importante. Já na perspectiva dos respondentes do presente estudo mostrou que, dentre os mais utilizados, o "controle de contas a pagar" e "controle dos custos e despesas" se destacaram com 95,3% das empresas aplicam em seu dia a dia. O grau de relevância atribuído a esses controles é como muito importante, conforme Tabela 5, por, respectivamente, 72,1% e 74,4% dos gestores.

Tabela 5 - Grau de Relevância dos Instrumentos Gerenciais

Instrumentos	Muito Importante (1)		Importante (2)		Indiferente (3)		Pouco Importante (4)		Nada Importante (5)	
	Qte	%	Qte	%	Qte	%	Qte	%	Qte	%
Demonstração do Valor Adicionado	3	7,0%	7	16,3%	13	30,2%	8	18,6%	12	27,9%
Notas Explicativas	2	4,7%	12	27,9%	29	67,4%	0	0,0%	0	0,0%
Cálculo do Ponto de Equilíbrio	4	9,3%	10	23,3%	19	44,2%	6	14,0%	4	9,3%
Planejamento Estratégico	8	18,6%	8	18,6%	18	41,9%	4	9,3%	5	11,6%
DMPL e DLPA	3	7,0%	14	32,6%	26	60,5%	0	0,0%	0	0,0%
Demonstração do Fluxo de Caixa	4	9,3%	17	39,5%	22	51,2%	0	0,0%	0	0,0%
Custo meta	4	9,3%	22	51,2%	17	39,5%	0	0,0%	0	0,0%
Custeio Baseado em Atividade (ABC)	5	11,6%	22	51,2%	16	37,2%	0	0,0%	0	0,0%
Balancete	10	23,3%	18	41,9%	15	34,9%	0	0,0%	0	0,0%
Custeio Padrão	6	14,0%	22	51,2%	15	34,9%	0	0,0%	0	0,0%
Custeio por absorção	7	16,3%	22	51,2%	14	32,6%	0	0,0%	0	0,0%
Custeio variável	5	11,6%	24	55,8%	14	32,6%	0	0,0%	0	0,0%
Balanço Patrimonial e DRE	11	25,6%	20	46,5%	12	27,9%	0	0,0%	0	0,0%
Controle de Estoques	27	62,8%	11	25,6%	3	7,0%	0	0,0%	2	4,7%
Retorno sobre o Investimento	22	51,2%	17	39,5%	4	9,3%	0	0,0%	0	0,0%
Orçamento	23	53,5%	18	41,9%	2	4,7%	0	0,0%	0	0,0%
Planejamento Tributário	28	65,1%	13	30,2%	2	4,7%	0	0,0%	0	0,0%
Controle de Caixa	34	79,1%	9	20,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Controle de Contas a Pagar	31	72,1%	12	27,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Controle de Custos e Despesas	32	74,4%	11	25,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Controle de Contas a Receber	34	79,1%	9	20,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observou-se que os gestores têm um maior controle sobre o caixa e as contas a receber (93,0%), enquanto o controle de estoques demonstrou ser um instrumento menos utilizado por alguns gestores (83,7%) apesar de a maioria atribuir um grau de importância máximo (ambos, 79,07%) a esses instrumentos de controle. Isso demonstra que os gestores entendem a significância do uso apesar de não conseguirem fazê-lo da maneira correta.

Observando o uso das demonstrações contábeis, os gestores mostraram ter mais conhecimento sobre o Balanço Patrimonial e DRE e grande parte, cerca de 46,5% acredita nessas demonstrações como "Importantes" para a gestão. A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) são as demonstrações que os gestores têm menos conhecimento, 48,8% desconhecem os benefícios da utilização na tomada de decisão. O uso das Notas Explicativas é o artefato considerado como o mais "Indiferente" para a gestão, isso acontece, pois, a grande maioria, 46,5%, desconhece o seu uso na tomada de decisões.

Em se tratando dos métodos de custeio, os gestores atribuem como "Importante" no apoio a gestão mesmo que grande parte dos gestores os conheçam, mas não utilizam ou desconhecem o uso desses artefatos nas tomadas de decisões. Essa falta de utilização se deve, possivelmente, à falta de conhecimento em relação a esses instrumentos ou às dificuldades

associadas à aplicação na organização. Santos, Dorow e Beuren (2016) associam o desconhecimento ou a não utilização desses instrumentos com uma gestão fragilizada, o que está diretamente ligado ao conhecimento dos resultados apresentados pela empresa. Campos e Gaúdio (2014), observam que o tempo de existência da empresa influencia na utilização da gestão dos custos, pois, geralmente, uma empresa com mais tempo no mercado, tende a utilizar as ferramentas de controle de custos com maior frequência.

Outro artefato muito utilizado pelos gestores segundo os dados adquiridos pela pesquisa é o Orçamento. Este é utilizado por 72,1% dos gestores (Tabela 4) e o grau de relevância atribuído é, significativamente, como "Muito importante" considerado assim por 53,5% dos gestores (Tabela 5). O Planejamento Tributário é considerado muito importante nas tomadas de decisões gerenciais por 65,1% dos gestores e importante por cerca de 30,2%. O Retorno sobre o Investimento é utilizado por cerca de 64,7% das empesas, sendo que mais de 90% dos respondentes o consideram muito importante (51,2%) ou importante (39,5%) para a tomada de decisão. Estes artefatos estão diretamente ligados à saúde financeira da empresa. Santos *et al*. (2009) denotam tais instrumentos como artefatos de segundo estágio, os quais têm o intuito de oferecer aos usuários informações essenciais para o controle e planejamento gerenciais.

O Planejamento Estratégico não é utilizado por quase 70% das empresas, porém trata-se de um artefato preponderante para o desempenho e materialização das atividades e funções na empresa, associado à inserção de novos desafios que as organizações precisam acompanhar, ter controle e tomar decisões assertivas no sentido de garantir a sua sobrevivência (MELO; NICOLAU, 2017). Stonehouse e Pemberton (2002) afirmam que o Planejamento Estratégico traz formas de organizar sistematicamente a política e os esforços da empresa que levarão a organização para sua visão de futuro, com a análise de seus resultados através de uma realimentação organizada que determina os planos de contingência para que ela possa se antecipar a possíveis mudanças.

Como na pesquisa de Santos *et al*. (2009), o Cálculo do Ponto de equilíbrio foi observado como o Instrumento com a menor atribuição de importância associado à pouca ou quase nenhuma utilização pelos gestores. Os resultados da presente pesquisa mostram que a utilização desse instrumento foi considerada "Indiferente" por 44,2% dos gestores.

De forma geral, os instrumentos e procedimentos gerenciais que apresentaram menor diversidade de opiniões entre os gestores foram os Controles de Caixa e Controles de Contas a receber. O estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016) confirmam a concordância dos gestores na importância atribuída aos Controles de Contas a Receber.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar e analisar a frequência de utilização e a relevância atribuída pelos gestores aos instrumentos e procedimentos gerenciais para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas de Monte Carmelo/MG.

Observou-se a presença de instrumentos e procedimentos gerenciais nas tomadas de decisões por grande parte das empresas questionadas. Ainda que essas empresas tomem as decisões de forma centralizada, simples e sem considerar a opinião de um profissional contábil, vê-se a importância dada para as informações que os instrumentos possam gerar. Verificou-se o uso maior dos instrumentos gerenciais diretamente ligados ao cotidiano da empresa, quais sejam: controles de caixa, estoques, custos e despesas, contas a receber e contas a pagar. A estes, também foram atribuídos maiores graus de relevância, segundo a opinião dos gestores o que padroniza a compreensão destes no que se refere à utilização nas tomadas de decisões. Ao mesmo tempo, observou-se que os instrumentos gerenciais disponibilizados pela contabilidade,

deixam de ser utilizados pelos gestores por falta de comunicação com os contadores ou por dificuldades na interpretação desses relatórios.

Os achados desta pesquisa contribuem ao evidenciar os potenciais benefícios da Contabilidade Gerencial para as MPEs e, consequentemente, para a economia local. De acordo com o Sebrae (2021), boa parte dos microempreendedores individuais, das microempresas e das empresas de pequeno porte encerram suas atividades após cinco anos de abertura, o que evidencia a necessidade de informações adequadas que deem suporte à tomada de decisão.

Esta pesquisa contribui, ainda, ao ampliar o conhecimento sobre o conteúdo, a frequência e a relevância dos instrumentos e procedimentos gerenciais mais utilizados no auxílio à tomada de decisão em MPEs brasileiras, especialmente, da cidade de Monte Carmelo-MG. Muitos fatores, externos e internos, podem influenciar as empresas a utilizarem determinado artefato de gestão dentro de seus desafios, ciclo de vida, riscos e planos estratégicos. Por vezes, decisões são motivadas por condições específicas do próprio negócio que, dependendo da situação, podem vir a comprometer os propósitos da organização assim como essas empresas podem se deparar com os diversos riscos e fatores macroeconômicos, presentes no ambiente desafiador que envolve as MPEs, impondo o dilema de qual o instrumento e procedimento gerencial mais adequado para a tomada de decisão assertiva.

A pesquisa restringiu-se à cidade de Monte Carmelo/ MG. Assim, a aplicação da pesquisa apresentou limitações no que se refere à baixa taxa de retorno de respostas ocasionado, principalmente, pela dificuldade de compreensão do instrumento de pesquisa.

Em pesquisas futuras sugere-se, primeiramente, uma abrangência maior na área de aplicação do questionário para que se possa observar a relevância atribuída aos instrumentos por um número mais significativo de gestores. Conjuntamente, recomenda-se a inclusão da visão dos profissionais contábeis para, assim, compreender as dificuldades no acesso aos instrumentos e procedimentos gerenciais pelos gestores.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 nov. 2020.

CAMPOS, B. R.; GÁUDIO, A. E. de G. M. A Utilização de Ferramentas de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresa da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 66-78, 2014. DOI: https://doi.org/10.6034/692. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/9c0cdd4ee70fd20e13fe3e23bf486c43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043071. Acesso em: 15 set. 2020.

COLAVITE, G. M.; DIEGUES, G. L.; COSTA, E. D. M.; VILAS BOAS, L. Contabilidade Gerencial como ferramenta de Gestão. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ano MMXVII, nº. 000116, 29/11/2017. Disponível em:

https://semanaacademica.org.br/artigo/contabilidade-gerencial-como-ferramenta-de-gestao. Acesso em: 01 dez. 2021.

FABRIS, L. C. **Utilização de Práticas Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas na cidade de Pato Branco – PR.** 2019. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24907/1/PB_COCTB_2019_2_13.pdf. Acesso em: 01 fev. 2023.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. dos; GRISI, C. C. de H e.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/YWkhSjgTYnpXtfPy7ynrnSz/?lang=pt. Acesso em: 05 dez. 2022.

GARRISSON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: Amgh, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9123-as-micro-e-pequenas-empresas-comerciais-e-de-servicos-no-brasil.html. Acesso em: 12 nov. 2020.

KOS, S. R.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; RAIFUR, L.; ANJOS, R. P. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. **Enfoque**: Reflexão Contábil, v. 33, n. 3, p. 35-50, 2014. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307132829004. Acesso em: 06 nov. 2022.

LOHR, M. Specificities of Managerial Accounting at SMEs: case studies from the german industrial sector. **Journal Of Small Business & Entrepreneurship,** v. 25, n. 1, p. 35-55, 2012. DOI: https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593558. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2012.10593558. Acesso em: 05 nov. 2020.

LOURES, L. L.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. Disclosure of relevant acts or facts: a study of brazilian companies issuing american deposit receipts - ADRs at american stock exchanges. **Archives of Business Research**, v. 5, n. 1, p. 135-148, 2017. DOI: http://doi.org/10.14738/abr.51.2319. Disponível em: https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/2319/1508. Acesso em: 15 set. 2021.

MELO, H. P. A.; NICOLAU, A. M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: o uso do Planejamento Estratégico para a Tomada de Decisão no Brasil. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2017. DOI: http://doi.org/10.4013/base.2017.143.03. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/3372/337253581004/movil/. Acesso em: 10 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Painel Mapa de Empresas.** 2022. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas. Acesso em: 15 nov. 2021.

MONTALVÃO, S. M. de S. S.; SILVA, M. N. M. **A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão**. 2018. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário de Anápolis (Uni Evangélica), Anápolis, 2018. Disponível em: http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8237/1/Artigo%20Sara%20-%20novo%2001.12.2018%20%281%29. Acesso em: 10 ago. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTE CARMELO. **Principais Atividades Econômicas**. Monte Carmelo, 2022. Disponível em: https://www.montecarmelo.mg.gov.br/perfil#:~:text=As%20principais%20atividades%20Econ%C3%B4micas%20se,decorativas%20vendidas%20para%20v%C3%A1rios%20estados. Acesso em: 02 set. 2022.

MOREIRA, R. de L.; ENCARNAÇÃO, L. V.; BISPO, O. N. de A.; COLAUTO, R. D.; ANGOTTI, M. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de** Contabilidade, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119/24553 Acesso em 29 nov. 2020.

PACHECO NETO, L. D.; OLIVEIRA, A. S. de; SANTOS, L. M. da S.; PEDROZA, J. K. B. R.; SOUZA, M. G. S de. Instrumentos gerenciais e o processo de tomada de decisão: um estudo em empresas do setor de autopeças em Bayeux/PB. **Management Control Review**, v. 4, n. 1, p. 32-49, 2019. DOI: https://doi.org/10.51720/mcr.v4i1.2638. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5017390. Acesso em: 15 nov. 2021.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: Iedes Brasil, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SANTOS, V. dos; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente** Contábil, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. Disponível em: http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/viewArticle/2598. Acesso em: 16 nov. 2021.

SANTOS, V. dos; RENGEL, S.; PATERNO, A. A. de P.; BEUREN, I. M. Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e

disponibilizados por empresas de serviços contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, p. 41-58, 2009. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454850. Acesso em: 10 set. 2021.

SILVA, A. B. da; BRASIL, A. de S.; ALVAGENGA, L. M. dos S.; SANTOS, S. M. dos. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 1-15, 2015. Disponível em: http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-anteriores/2015/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-4/?page=3&offset=10. Acesso em: 10 nov. 2021.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Abertura de empresas bate recorde no primeiro semestre de 2021**. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/abertura-de-empresas-bate-recorde-no-primeiro-semestre-de-2021,1ede5e105918b710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 29 out. 2021.

_____. **Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios:** 2018. 11. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2020. Disponível em: https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=4. Acesso em: 08 dez. 2022.

_____. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil.** Brasília, 2022a. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios. Acesso em: 08 dez. 2022.

_____. **Micro e pequenas empresas na geração de empregos.** Brasília, 2022b. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/alerta/micro-e-pequenas-empresas-lideram-a-geracao-de-empregos. Acesso em: 10 de dez. 2022.

SERASA. **Quais as maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las?** 2021. Disponível em: https://serasa.certificadodigital.com.br/blog/certificado-digital/quais-as-maiores-dificuldades-das-micro-e-pequenas-empresas-e-como-supera-las/. Acesso em: 09 dez. 2022.

STONEHOUSE, G.; PEMBERTON, J. Strategic planning in SMEs–some empirical findings. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 853-861, 2002. DOI: https://doi.org/10.1108/00251740210441072. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740210441072/full/html. Acesso em: 10 dez. 2022.