



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Cássio Barboza Lima

**FATORES CONDICIONANTES NA UTILIZAÇÃO DA
CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO MULTICASO COM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE POUSO ALEGRE - MG.**

Varginha, MG, 16 de maio de 2023.

Cássio Barboza Lima

**FATORES CONDICIONANTES NA UTILIZAÇÃO DA
CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO MULTICASO COM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE POUSO ALEGRE - MG.**

**CONDITIONING FACTORS IN THE USE OF MANAGEMENT
ACCOUNTING FOR DECISION-MAKING: A MULTICASE
STUDY WITH MICRO AND SMALL COMPANIES FROM
POUSO ALEGRE - MG.**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, formação e desenvolvimento.

Linha Pesquisa: Gestão, Organizações e Políticas de Desenvolvimento.

Orientador(a): Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal

Co-Orientador(a): Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior

**Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação defendida pelo aluno Cássio Barboza Lima
e orientado pelo prof. Dr. Nilton Santos Portugal**

Assinatura do orientador:

Varginha, MG, 16 de maio de 2023.

Agências de fomento e números dos processos:

Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNIS-MG

LIMA, Cássio Barboza.

L732 Fatores condicionantes na utilização da contabilidade gerencial para a tomada de decisão: um estudo multicaso com micro e pequenas empresas de Pouso Alegre - MG. / Cássio Barboza Lima. – 2023.
79 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Nilton dos Santos Portugal.
Coorientador: Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior.
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Sul de Minas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2023.

1. Contabilidade gerencial. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Tomada de decisão. I. PORTUGAL, Nilton dos Santos, orient. II. PORTUGAL JÚNIOR, Pedro dos Santos, coorient. III. Centro Universitário do Sul de Minas. VI. Título.

CDD: 658.1511

Cássio Barboza Lima

**FATORES CONDICIONANTES NA UTILIZAÇÃO DA
CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO MULTICASO COM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE POUSO ALEGRE - MG.**

Dissertação de Mestrado aprovada pela Comissão Julgadora, constituída por:

**Presidente: Prof^(a). Dr^(a). Nilton Santos Portugal
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG**

**Coorientador(a): Prof^(a). Dr^(a). Pedro dos Santos Portugal Júnior
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG**

**Membro: Prof^(a). Dr^(a). Alessandro Ferreira Alves
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG**

**Membro: Prof^(a). Dr^(a). Maria Aparecida Curi
Universidade Federal de Alfenas**

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Varginha, 16 de maio de 2023.

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da minha vida, e a minha família por lhe dar sentido.

Agradeço ao grupo UNIS por gerar esta oportunidade na qual pude integrar seu programa de mestrado em gestão e desenvolvimento regional. E aos meus orientadores por toda dedicação, tempo e conhecimento compartilhados para realização deste projeto.

Enfim, agradeço aos demais professores, e a todos os colegas os quais comigo se lançaram nesta jornada.

“Não há fatos eternos, como não há verdades absolutas”.

Friedrich Nietzsche, 1929, pag. 289

RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de compreender a percepção de gestores de micro e pequenas empresas – MPEs da cidade de Pouso Alegre – MG, em relação à contabilidade gerencial e à utilização de seus instrumentos no auxílio à gestão e à tomada de decisão em seus negócios e se justifica pela importância dessas empresas no cenário econômico nacional uma vez que este grupo representa 98,5% de todas as empresas constituídas no país, sendo ainda responsável por mais de 54% dos empregos formais. Outro fator relevante é compreender fatores que levam ao fechamento precoce dessas empresas, uma vez que seu tempo médio de existência é de 14 anos, sendo que 23% são fechadas antes de completar 5 anos. Metodologicamente o estudo se caracteriza como descritivo com abordagem qualitativa, optando-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas com 16 gestores de MPEs da cidade alvo da pesquisa, realizando a análise dos dados coletados por meio da técnica de Análise Lexical utilizando o software IRAMUTEQ para análise dos dados textuais como: cálculo de frequência de palavras, nuvem de palavras e análises mais complexas: análises de similitude. A pesquisa revelou a ausência de controles gerenciais por parte dos gestores como um dos fatores relevantes da curta sobrevivência dessas empresas e ainda destacou a contabilidade gerencial como um importante instrumento para gestão e tomada de decisão nessas empresas. Analisou-se também a percepção dos gestores em relação a estes instrumentos, bem como a utilização e a não utilização da contabilidade gerencial em seus negócios. Contudo, observou-se um considerável desconhecimento das práticas de contabilidade gerencial por parte desses gestores, o que leva a maior parte deles a não utilizar a contabilidade gerencial e seus instrumentos em suas empresas. Os resultados apontaram que na percepção dos gestores das MPEs estudadas, a contabilidade gerencial e seus instrumentos podem contribuir sim para uma melhor gestão e tomada de decisão em suas empresas.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, micro e pequenas empresas, tomada de decisão.

ABSTRACT

The present research was developed with the objective of understanding the perception of managers of micro and small companies - MSEs in the city of Pouso Alegre - MG, in relation to managerial accounting and the use of its instruments to aid management and decision-making in their businesses and is justified by the importance of these companies in the national economic scenario, since this group represents 98.5% of all companies incorporated in the country, and is also responsible for more than 54% of formal jobs. Another relevant factor is to understand factors that lead to the early closure of these companies, since their average time of existence is 14 years, and 23% are closed before completing 5 years. Methodologically, the study is characterized as descriptive with a qualitative approach, opting for the application of semi-structured interviews with 16 managers of MSEs in the target city of the research, performing the analysis of the data collected through the Lexical Analysis technique using the IRAMUTEQ software for analysis of the textual data such as: word frequency calculation, word cloud and more complex analyses: similarity analyses. The research revealed the absence of managerial controls by managers as one of the relevant factors for the short survival of these companies and also highlighted managerial accounting as an important instrument for management and decision making in these companies. The perception of managers in relation to these instruments was also analyzed, as well as the use and non-use of management accounting in their businesses. However, there was a considerable lack of knowledge of management accounting practices on the part of these managers, which leads most of them not to use management accounting and its instruments in their companies. The results showed that in the perception of the managers of the MSEs studied, management accounting and its instruments can indeed contribute to better management and decision-making in their companies.

Keywords: Management accounting, micro and small companies, decision-making.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CG: Contabilidade Gerencial

EPP: Empresa de Pequeno Porte

FJP: Fundação João Pinheiro

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFAC: International Federations of Accountants (Federação Internacional dos Contadores)

ME: Microempresa

MPEs: Micro e Pequenas Empresas

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB: Produto Interno Bruto

RGInt: Região Geográfica Intermediária

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Levantamento Geral.....	20
Figura 2: Filtragem do Material.....	20
Figura 3: Gráficos de Pesquisa 1.....	21
Figura 4: Gráficos da Pesquisa 2.....	22
Figura 5: Fluxo de Caixa.....	31
Figura 6: Demonstração de Resultado Gerencial.....	31
Figura 7: Controle de Estoque.....	32
Figura 8: Delineamento da Pesquisa.....	33
Figura 9: Diagrama de Zipf de frequência das palavras.....	41
Figura 10: Nuvem de palavras.....	42
Figura 11: Análise de Similitude entre as palavras do Corpus.....	42

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Indicadores dos municípios pesquisados.....	16
Quadro 2: Levantamento prévio do estado da arte.....	20
Quadro 3: Conceitos e Principais Autores.....	23
Quadro 4: Diferença da Contabilidade Gerencial e Financeira.....	29
Quadro 5: Caracterização Jurídica.....	34
Quadro 6: Síntese da Caracterização dos Sujeitos.....	40
Quadro 7: Resumo das Entrevistas por Nível de Ensino.....	51

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS	10
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
LISTA DE QUADROS E TABELAS	12
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 DELIMITAÇÕES DO TEMA	16
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE	24
2.2 CONTABILIDADE: CONCEITOS E TIPOS	26
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	28
2.4 INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2 TIPO DE PESQUISA	35
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	35
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	38
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	40
4.2 A GESTÃO OPERACIONAL E FINANCEIRA DAS EMPRESAS	42
4.3 AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE	64
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA	64
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	66
ANEXO	77
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	77

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é um instrumento de gestão empresarial que se utiliza de informações advindas da própria contabilidade financeira, possibilitando aos gestores tomar suas decisões embasados na real situação econômica e financeira de suas empresas (LIMA; PORTUGAL; FROGERI 2020). De acordo com Oliveira (2016), a contabilidade gerencial é uma das áreas mais importantes da contabilidade financeira ou tradicional, com foco exclusivo na administração das empresas.

Segundo Santos *et al.* (2016), os estudos sobre contabilidade gerencial geralmente são aplicados às médias e grandes empresas o que estimula a realização de pesquisas sobre sua utilização para o controle e tomada de decisão também nos pequenos negócios. Os pequenos negócios são maioria no Brasil e são formados pelo microempreendedor individual MEI, pelas microempresas ME e empresas de pequeno porte EPP, a estes três tipos podemos classificar como micro e pequenas empresas MPEs (SEBRAE, 2018).

Segundo um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa SEBRAE (2018) sobre o perfil das micro e pequenas empresas ficou evidenciado que 98,5% do total das empresas privadas no país classificam-se como MPEs. Ainda segundo este estudo estas empresas são responsáveis por 27% do produto interno bruto PIB nacional e 54% dos empregos formais. Outro estudo, este realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE (2016), as MPEs representam mais de 90% da população empresarial mundial.

Entende-se a partir destes dados uma grande representatividade das micro e pequenas empresas MPEs para o desenvolvimento do país, porém, mesmo com toda essa importância o tempo de existência dessas empresas é em média 14 anos, sendo que 23% são fechadas antes de completar 5 anos, conforme estudo do (SEBRAE, 2018). Segundo Oliveira (2016), o fechamento precoce de pequenos empreendimentos tem como possíveis fatores a ausência da informação contábil, falta de conhecimento dos processos e ferramentas gerenciais, bem como a ausência de administração financeira e capital de giro.

Para Caneca *et al.* (2009), há uma falta de capacidade gerencial nos gestores dos pequenos negócios, que são em grande parte seus proprietários, sendo este um dos fatores de insucesso de muitas MPEs. A falta do conhecimento em gestão leva os gestores a tomarem

suas decisões com base em intuição, sentimentos e experiência profissional. A tomada de decisão carece de instrumentos que gerem informações concretas para se basear. Pode-se destacar aqui a contabilidade gerencial (CG) como um instrumento para tomada de decisão, evitando escolhas embasadas em fatores abstratos que podem levar a muitas decisões equivocadas (CANECA *et al.*, 2009).

Segundo Pinto *et al.* (2018), a falta de compreensão dos aspectos financeiros e contábeis consiste em um dos problemas mais frequentes na gestão dos negócios aliados à falta de um sistema de informação gerencial interno que possa demonstrar ao empresário a real situação da sua empresa.

O SEBRAE (2016) demonstra em sua pesquisa que a falta de planejamento e o comportamento do empreendedor são fatores relevantes que levam as empresas a estagnação e fechamento. Assim sugere-se que, a utilização de instrumentos gerenciais, os quais consistam na geração de informações concreta baseadas em números para uma tomada de decisão com menor grau de risco, seja fundamental. Para Oliveira (2016) é preciso evitar as decisões baseadas em intuição ou experiência. O uso de instrumentos gerenciais que forneçam informações mais consistentes para a tomada de decisão torna-se essencial para uma boa gestão dos negócios.

Segundo Franco (2010), a gestão empresarial e planejamento são itens fundamentais para o desenvolvimento e posicionamento de qualquer empresa no mercado e a gestão não se faz sozinha. Ainda segundo Franco (2010) é preciso que o gestor de um negócio utilize instrumentos que possam auxiliá-lo nos controles e tomada de decisão.

De acordo com Wanderley e Cullen (2013) é preciso convencer os empresários de que não ousar e não buscar inovação pode levar a empresa a estagnação ou até mesmo a encerrar suas atividades. A ousadia está diretamente ligada à tomada de decisão, ou seja, quanto maior os controles e conhecimento dos números menor serão os riscos de uma decisão errada. Assim a contabilidade gerencial pode se tornar um dos principais instrumentos de auxílio aos administradores, dando o apoio necessário à tomada de decisão.

1.1 Problema

Segundo Raimundo e Lima (2019), a contabilidade gerencial é um importante instrumento de gestão que fornece à administração do negócio informações baseadas na análise financeira das empresas. Para Frezatti *et al.* (2007) a contabilidade gerencial se

apresenta como um recurso importante no sentido de apoio à tomada de decisão a partir da produção de informações úteis aos gestores.

Para que os gestores obtenham êxito em suas decisões são necessários instrumentos de controle bem estruturados. Assim torna-se importante a implantação da contabilidade gerencial para auxílio na gestão e tomada de decisão destas empresas (PINTO *et al.*, 2018).

De acordo com Putra (2019), a aplicação da contabilidade gerencial à gestão das MPES é pouco compreendida pelos empresários, pois muitos pequenos empresários sequer realizam qualquer controle financeiro.

Esta pesquisa pretende responder as seguintes questões: Os gestores das micro e pequenas pesquisadas utilizam a contabilidade gerencial e seus instrumentos para a tomada de decisão? Qual a sua em relação à contabilidade gerencial e seus instrumentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas – MPEs da cidade de Pouso Alegre – MG em relação à contabilidade gerencial e à utilização de seus instrumentos no auxílio à gestão e à tomada de decisão em seus negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a utilização ou a não utilização da contabilidade gerencial e seus instrumentos pelos gestores das MPEs pesquisadas.
- Analisar a relação entre o conhecimento dos gestores sobre contabilidade gerencial e sua utilização na gestão e tomada de decisão nas MPEs.
- Identificar os fatores condicionantes da utilização ou da não utilização da contabilidade gerencial pelos gestores.

1.3 Delimitações do Tema

A pesquisa se delimitou a empresas clientes de um único escritório de contabilidade para o estudo devido à relação mais estreita que o escritório possui com os proprietários e gestores destas empresas. O escritório também possui o histórico de ter participado e contribuído com outras pesquisas, uma vez que seu proprietário é professor universitário e pesquisador. A empresa de Contabilidade que foi usada neste estudo será chamada, a partir deste momento, de Escritório Contábil.

O Escritório Contábil iniciou suas atividades em janeiro de 2016 e possui clientes de diversos ramos de atividade, nas cidades de Pouso Alegre, Santa Rita do Sapucaí no Estado de Minas Gerais, e Goianésia no Estado de Goiás. O destaque também se dá pelo fato de o escritório possuir em seu quadro de clientes 85% de micro e pequenas empresas de diferentes ramos de atividade, sendo a maioria delas tributadas pelo regime tributário do simples nacional¹ e possuir entre 1 a 20 funcionários.

A escolha pela cidade de Pouso Alegre se deve ao fato de que atualmente ela é uma das cidades com maior destaque econômico na região Sul de Minas, tendo uma relevante participação no PIB do Estado, além de comportar empresas dos mais variados portes e ramos de atividade.

A Região Sul de Minas destaca-se por ser a segunda em quantidades de municípios, localizando-se nesta região 155 municípios (MINAS GERAIS, 2020). Os três municípios mais populosos desta região são Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha (IBGE, 2021). O quadro 1 apresenta alguns dos principais indicadores desses municípios.

Quadro 1: Indicadores dos municípios pesquisados

	Poços de Caldas	Pouso Alegre	Varginha
População estimada (2021)	169.838	154.293	137.608
PIB (2020)	R\$ 7,993 bilhões	R\$ 8,140 bilhões	R\$ 6,255 bilhões
PIB per capita (2020)	R\$ 47.397,24	R\$ 53.360,98	R\$ 46.457,40
Pessoal ocupado (2020)	54.668	57,608	46.305
População ocupada (2020)	32,4%	37,8, 0%	33,9%

Fonte: Elaborado pelo autor nas bases do IBGE Cidades (2021).

A cidade de Pouso Alegre possui, de acordo com o IBGE (2021), uma população estimada de 154.293 habitantes, ocupando o segundo lugar na região ficando atrás somente da cidade de Poços de Caldas com 168.838 habitantes. Pouso Alegre ocupa a décima terceira posição no ranking do PIB estadual e a nona colocação em arrecadação de impostos no Estado de Minas Gerais (IBGE, 2020).

1.4 Relevância do Estudo

Esta pesquisa visa compreender a percepção de 16 gestores de micro e pequenas empresas – MPEs clientes de um escritório de contabilidade da cidade de Pouso Alegre – MG

¹ Regime tributário específico para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

em relação à contabilidade gerencial e à utilização de seus instrumentos no auxílio à gestão e à tomada de decisão em seus negócios.

Segundo Santos *et al.* (2016), os pequenos negócios são administrados em grande parte pelos seus proprietários que na maioria não possuem conhecimento dos instrumentos de gestão, não realizam controles financeiros como despesas e custos, nem controlam seus estoques de forma técnica que possibilite ter uma visão da empresa baseada em números. Ainda de acordo com Santos *et al.* (2016), muitos ignoram as informações contábeis, o que pode explicar a baixa vitalidade dessas empresas. A constatação desse evento se justifica na pesquisa em que se detecta que os gestores enxergam somente as obrigações legais com o Governo, desconsiderando a informação contábil como gerenciador de seu negócio.

Para o campo acadêmico, acredita-se que a relevância deste estudo está em contribuir com as discussões a respeito da aplicação da CG em MPEs. Segundo Santos *et al.* (2016), pesquisas sobre a contabilidade gerencial vêm sendo realizadas periodicamente, mas ainda são incipientes, especialmente quando observadas na ótica das MPEs, o autor ressalta que há pouca evidência empírica sobre o uso e os efeitos dos instrumentos gerenciais em MPE. (Santos *et al.*, 2018).

Segundo Caneca (2009), as pesquisas no campo da contabilidade gerencial vêm se expandindo desde o início da década de 1980. De acordo com Marques, Camacho e Alcantara (2015) a recomendação é de que há necessidade de se publicar mais estudos sobre a contabilidade gerencial e sua aplicação. Os autores destacam a relevância das pesquisas em CG pelo fato de que seus resultados possam contribuir para estudos de caso.

Segundo Pazetto, Santos e Beuren (2019), 83% dos trabalhos relacionados à contabilidade gerencial apresentam conceitos contábeis ou legislação como sustentação teórica para as análises, apenas 17% dos trabalhos se baseiam em teorias, dentre elas destacam-se teorias da economia, sociologia ou psicologia.

No campo organizacional, o estudo pode ser relevante por envolver um grupo de empresas que é a maioria no cenário brasileiro e sistematicamente apresenta dificuldades para a sua sobrevivência e gestão (SEBRAE, 2018).

Para o campo social, acredita-se que o estudo pode ser relevante para gestores de MPEs, professores, contadores, administradores, estudantes de Administração, Ciências Contábeis e áreas correlatas, além de outros interessados em esclarecer suas dúvidas sobre o tema, bem como ampliar o conhecimento sobre as contribuições que a contabilidade gerencial pode trazer a gestão das MPEs.

1.5 Organização do Trabalho

Este estudo está organizado em cinco capítulos da seguinte forma: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões, Considerações Finais, Apêndice e Anexos.

O primeiro capítulo traz os elementos iniciais do projeto: introdução, problema, objetivos, delimitação, relevância e organização. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura abordando o estado da arte, os conceitos de micro e pequenas empresas, contabilidade, contabilidade gerencial e instrumentos contábeis gerenciais que foram apresentados neste estudo.

O terceiro capítulo traz a metodologia, ou seja, explicita a forma de desenvolvimento do trabalho que teve como objetivo compreender a percepção dos gestores de MPEs da cidade de Pouso Alegre – MG, em relação à contabilidade gerencial e à utilização de seus instrumentos no auxílio à gestão e à tomada de decisão em seus negócios.

O quarto capítulo descreve os resultados encontrados pela pesquisa e suas discussões, e o capítulo cinco traz as considerações finais. Por fim, apresentam-se as referências, os apêndices e anexos que completam o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos de micro e pequenas empresas, contabilidade, contabilidade gerencial e seus instrumentos gerenciais a partir de uma revisão bibliográfica que inclui a pesquisa em livros, artigos publicados em periódicos, teses e dissertações e sítios especializados na temática da pesquisa.

De acordo com Severino (2014, p. 122), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” A partir dessa metodologia o pesquisador trabalha fundamentado em contribuições dos estudos já elaborados.

Para Lakatos (2003, p. 224), “o embasamento teórico vai nos ajudar a responder a questões *como?* da pesquisa. Surgem assim os elementos de fundamentação teórica do trabalho e, também, a definição dos conceitos a serem empregados”. Ainda, segundo Lakatos (2003), é de suma importância relacionar a pesquisa com a teoria. A teoria é base para a interpretação dos dados colhidos.

O referencial teórico desta pesquisa está embasado em literaturas ligadas à temática da pesquisa, trazendo em seu escopo livros e artigos publicados em revistas científicas nacionais e internacionais, dissertações e publicações em sites sobre o assunto.

As pesquisas foram realizadas nas seguintes bases:

- Capes;
- Scielo;
- Biblioteca CRC MG;
- Google Scholar.

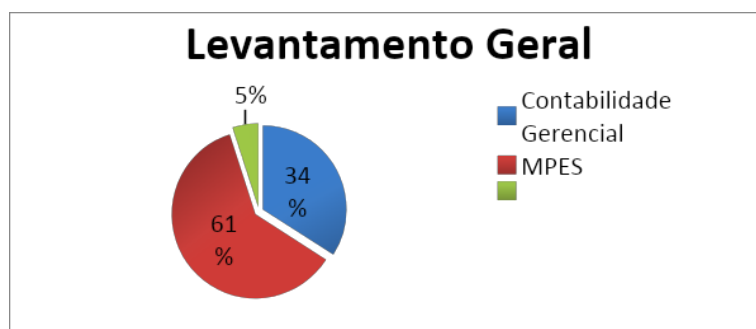
O levantamento inicial da pesquisa retornou mais de 18.000 títulos com a temática da pesquisa ou parte do título, porém há uma menor literatura quando se trata do tema como um todo, ou seja, quando se unem os termos Contabilidade Gerencial e Micro e Pequenas Empresas, como demonstram o Quadro 2 e a Figura 1 a seguir.

Quadro 2: Levantamento prévio do estado da arte

Primeiro Levantamento	
Contabilidade Gerencial	6.193
MPES	11.094
Contabilidade Gerencial e MPES	905
Total	18.192

Fonte: Elaborado pelo autor nas bases pesquisadas, em 2022.

Figura 1: Levantamento Geral

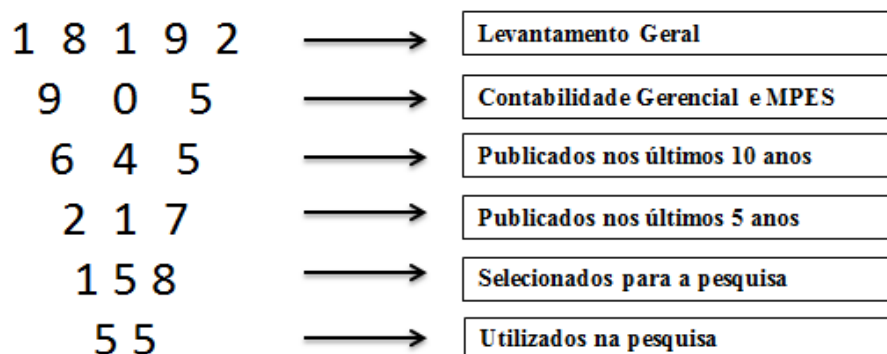


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observa-se que apenas 5% da pesquisa retornada traz um material que está em consonância com a temática da pesquisa, enquanto os outros 95% tratam a temática de forma separada, portanto, para dar seguimento a esta pesquisa inicialmente trabalhamos com 905 títulos com a temática Contabilidade Gerencial e Micro e Pequenas Empresas no mesmo trabalho.

Outros fatores também foram levados em conta, como a data da publicação, sempre prezando por trabalhos mais atuais entre cinco e 10 anos de publicação, porém sem deixar de utilizar trabalhos relevantes publicados há mais tempo.

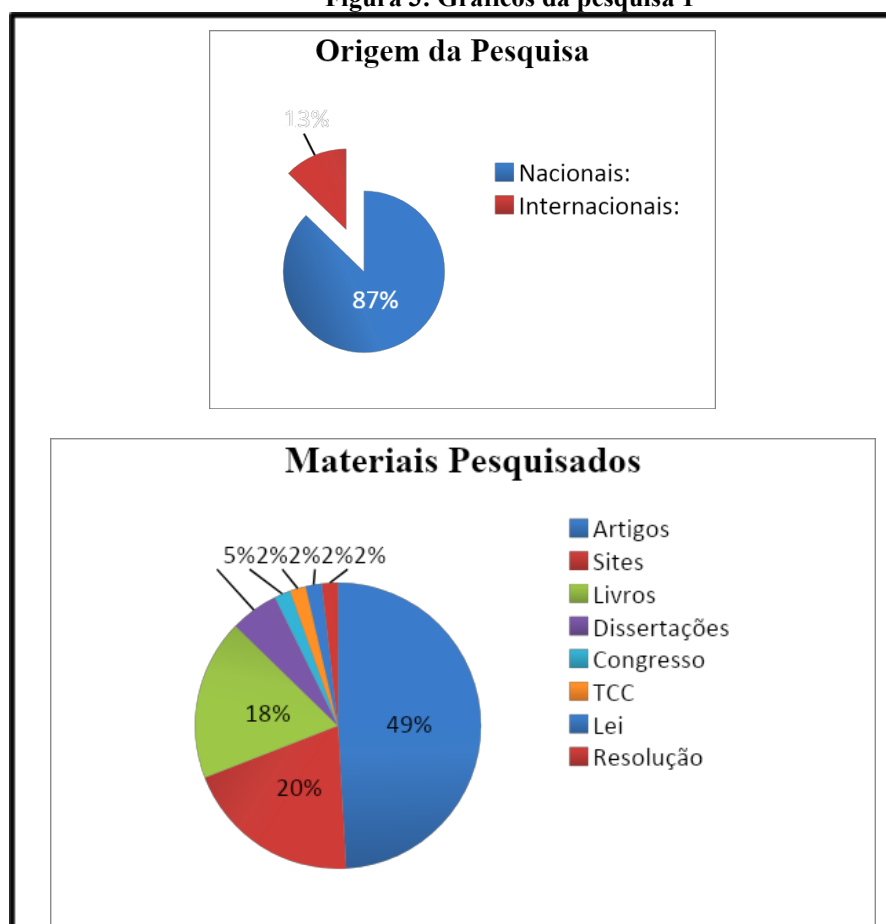
Figura 2: Filtragem do material



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Para este trabalho foram utilizadas 55 publicações entre livros, artigos, dissertações, leis e publicações em sites. Para melhor interpretação do material utilizado, os gráficos constantes das figuras 3 e 4 fazem a descrição do mesmo.

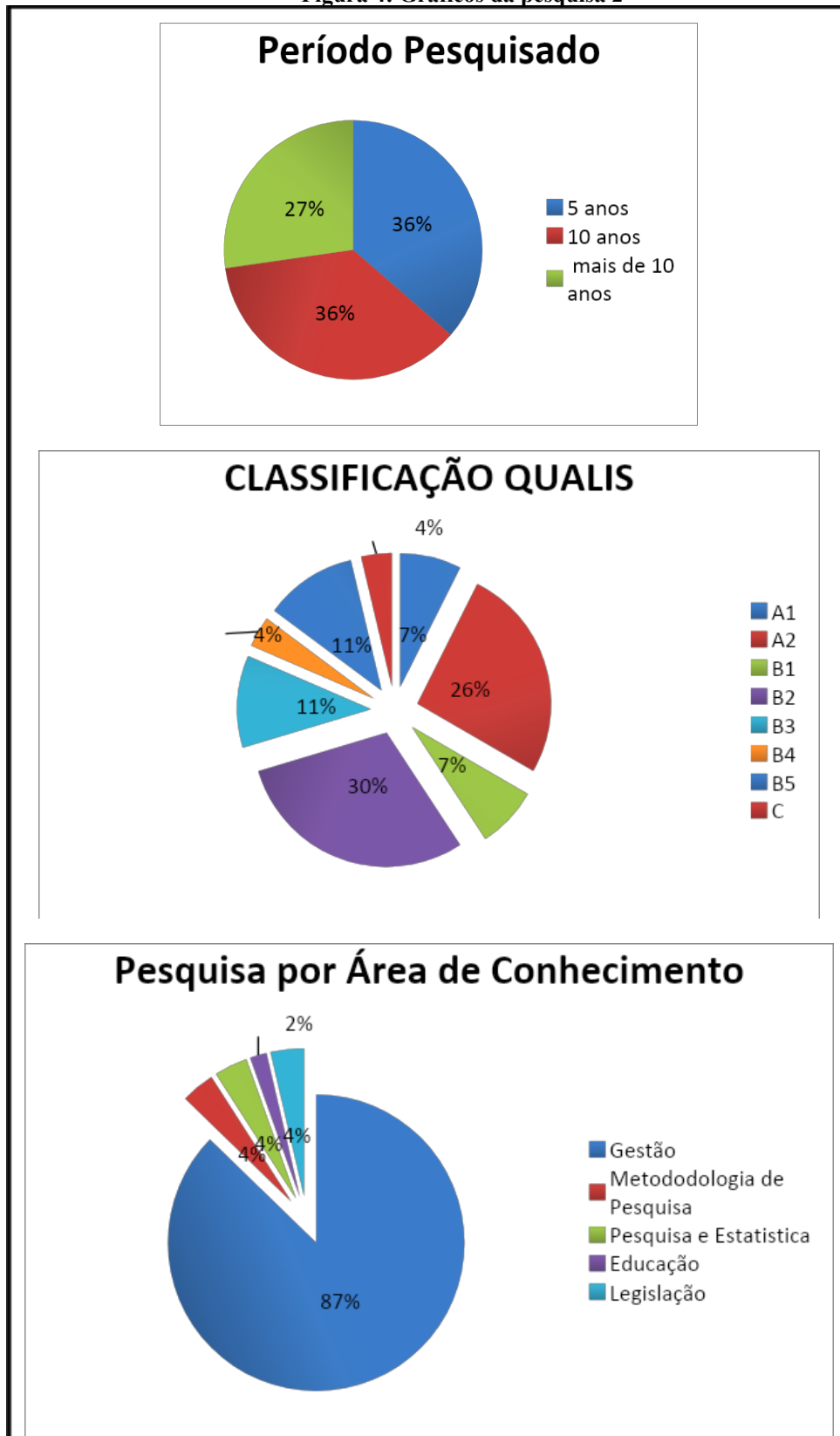
Figura 3: Gráficos da pesquisa 1



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A figura 3 acima demonstra um panorama em relação a origem e tipos de materiais pesquisados. Observa-se que 87% dos materiais pesquisados são de autores brasileiros e publicados no país. É possível verificar que os artigos científicos ocupam quase que 50% dos materiais pesquisados e utilizados na pesquisa.

Figura 4: Gráficos da pesquisa 2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A figura 4 trata do período das publicações, sua classificação e área de conhecimento pesquisada. A maior parte dos materiais utilizados nessa pesquisa tiveram sua publicação a até 5 anos do início desta pesquisa, possuíam qualificação B2 e A2 e estão concentrados na área de gestão.

Na revisão de literatura foram abordados os conceitos:

Quadro 3: Conceitos e principais autores

CONCEITOS	PRINCIPAIS AUTORES
Microempresa e Empresa de Pequeno Porte	Santos Blanco Callado e Pinho Erskine e Yong
Contabilidade: conceitos e tipos	Santos Marion Crepaldi Liévano
Contabilidade Gerencial	Ott Raimundo e Lima Lima Portugal e Frogeri Oliveira Macohon e Beuren
Instrumentos de Contabilidade Gerencial	Pereira Pimentel Iudicibus Geluke

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O quadro 3 apresentou os conceitos e principais autores pesquisados nesta pesquisa. O referencial está estruturado em 4 tópicos que estão organizados de forma a trazer os conceitos de MPEs, Contabilidade, Contabilidade Gerencial e seus instrumentos.

2.1 Microempresa e Empresa de Pequeno Porte

As MPEs são de vital importância para a economia de um país pelo fato das economias regionais e locais serem constituídas por pequenos negócios (SANTOS, 2018). Segundo Anderson (2014, p.326), “as pequenas empresas são a forma de negócios por excelência. Na verdade, as pequenas empresas representam 99% de todas as empresas nas economias desenvolvidas”. No Brasil segundo SEBRAE (2018), 98,5% das empresas brasileiras são micro e pequenas sendo responsáveis por 54% dos empregos formais e 27% do PIB.

Segundo Callado e Pinho (2015), as MPES são de fundamental importância para o crescimento econômico do país, pois propiciam a absorção de mão-de-obra de jovens e adultos acima dos 40 anos, bem como dinamizam a economia de pequenas cidades.

O conceito de MPES é definido pela Lei Geral também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte criado pela Lei Complementar nº 123 de dezembro de 2006 e suas atualizações que classificam essas empresas com base na receita bruta anual. De acordo com a Lei Complementar nº 123 de dezembro de 2006 em seu artigo terceiro:

Art. 3º - consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Segundo Blanco (2016), as MPES apresentam algumas características que as diferem dos demais portes, como: o trabalho realizado pelo próprio empresário ou familiares, raramente contratam administração especializada, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo, não apresentam produção em escala, possuem relação estreita do empresário tanto com o cliente e fornecedores quanto com os funcionários, alta dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas, tendência do empresário em buscar oportunidades em setores já conhecidos, quanto menor o negócio, mais informal, com direção e administração essencialmente pessoal, confusão entre recursos pessoais e comerciais, investimento de curto prazo e dependem de rápidos retornos, grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, o que dificulta estudos e pesquisas.

Ainda Segundo Blanco (2016, p. 11), “algumas dessas especificidades contribuem para o que se chama condição de pequenez”. A grande maioria das pequenas empresas nasceram para serem pequenas”. Tais características que contribuem para essa condição são: a não propensão ao crescimento e limitação na habilidade gerencial do empreendedor e a escassez de recursos da empresa (ANDERSON, 2014).

De acordo com os autores Blanco (2016) e Anderson (2014), a diferença das MPES para as grandes organizações é a falta de planejamento, e experiência limitada em finanças e gestão por parte dos gestores, além da falta de instrumentos gerenciais que auxiliem na sua

gestão. Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos gestores das MPEs se refere à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. “Neste sentido, visualiza-se um campo de interesse para a Contabilidade Gerencial, que há muito influi na tomada de decisão dos usuários, fornecendo as informações necessárias e mostrando a realidade da empresa” (VAZ; ESPEJO, 2015, p. 32).

Segundo Erskine e Yong (2020), entre as razões pelas quais as MPEs mais falham está na falta de habilidade dos gestores em lidar com a gestão financeira. De acordo com Caneca *et al.* (2009), a administração dos pequenos negócios é em grande parte de responsabilidade de seus proprietários e familiares, sendo este um dos fatores de insucesso de muitas MPEs, pois, há uma falta de capacidade gerencial dos gestores.

De acordo com Oro e Lavarda (2019), as empresas geridas pela própria família, ou seja, onde tanto o proprietário quanto os gestores são membros da mesma família são vistas como avessas aos riscos, conservadoras e estagnadas.

As MPEs estão também no grupo de empresas obrigadas a possuir escrituração contábil regularmente conforme a Resolução 10/2007 atualizada pela resolução 140/2018 do Comitê Gestor Simples Nacional.

Art. 63 – As ME e as EPP optantes pelo Simples Nacional deverão adotar para os registros e controles das operações e prestações por elas realizadas...§ 3º A apresentação da escrituração contábil, em especial do Livro Diário e do Livro Razão (BRASIL, 2006).

Segundo Raimundo e Lima (2019), a Contabilidade possui um papel relevante na sobrevivência das empresas e precisa ter maior atuação nas MPEs, sendo responsável pela prestação de contas aos órgãos governamentais e também seu papel na gestão dessas empresas.

2.2 Contabilidade: conceitos e tipos

Segundo Santos *et al.* (2009), a contabilidade surgiu pela necessidade de o homem ter informações econômicas e financeiras a respeito de seus negócios. A contabilidade se apresenta como a linguagem dos negócios, pois seu campo de estudo está na apuração e análise dos resultados, bem como avaliar seu desempenho (MARION, 2009). Ainda segundo Marion (2009, p. 28), “a contabilidade é um instrumento de auxílio à tomada de decisões, ou seja, ela tem a função de processar os dados que modificam o patrimônio da entidade, e apresentá-los em forma de relatórios, que contribuam para a tomada de decisões”.

De acordo com Cordeiro (2021), a contabilidade apresenta três níveis de decisão para os gestores: Investimento, financiamento e resultado. Para a autora, dessa forma é possível compreender a estrutura financeira da empresa e sua liquidez.

Segundo Santos *et al.* (2018), a contabilidade tem como objetivo o fornecimento de informações para as decisões sobre a gestão interna e externa da empresa. Para Iudícibus (2010, p. 1), “a contabilidade, enquanto ciência social aplicada, existe para registrar, controlar e interpretar os fenômenos que afetam o patrimônio seja de uma pessoa física ou de empresas privadas, públicas e entidades sem fins lucrativos”.

Há ainda um conceito mais abrangente da contabilidade:

A contabilidade e o seu próprio conceito demonstram toda amplitude que ela atinge, pois a contabilidade é a ciência que estuda, registra, controla, analisa etc. o patrimônio das entidades públicas, privadas, mistas etc. A sua finalidade é manter os registros e o controle do patrimônio na sua maior ordem; o seu objeto é o patrimônio das entidades públicas, privadas, mistas etc., o seu objetivo é gerar as informações com a maior clareza possível de modo que seus usuários possam tomar conhecimento da situação de sua organização e, sobretudo, com as informações detalhadas, tomar as decisões cabíveis e necessárias para sua empresa (MARQUES, 2010, p. 25).

Segundo Anthony (1956), uma empresa é um organismo complexo constituído de elementos distintos como: dinheiro, edifícios, máquinas, incentivos, materiais, políticas e assim por diante. Não pode haver uma maneira precisa de adicionar todos esses elementos diversos juntos de modo a formar uma imagem de toda a empresa.

A contabilidade financeira trabalha com fatos ocorridos no passado, enquanto a contabilidade gerencial trabalha com o dia a dia das operações, possibilitando planejar o futuro das empresas. Segundo Iudícibus (2010), a contabilidade deve fazer parte do processo de planejamento, pois traz informações importantes para a fixação de todos os planejamentos estratégicos, orçamentos operacionais etc., também está presente no controle, ou seja, no acompanhamento das operações que ocorrem na empresa.

Segundo Crepaldi (2004), a contabilidade é de suma importância na vida das empresas. Mesmo nas empresas mais simples, é preciso manter o controle e registrar todas as operações. Grande parte dos pequenos negócios são administrados por familiares e em muitos casos sem qualquer conhecimento em administração e acabam encerrando as atividades.

Para Liévano (2010), a contabilidade é responsável pela gestão do patrimônio empresarial, em outras palavras, é o cumprimento de obrigações mais para os usuários externos do que realmente os gestores. Neste momento é sugerida a implantação de

instrumentos gerenciais a fim de gerar relatórios mais detalhados e de menor complexidade interpretativa aos gestores, esse papel cabe à contabilidade gerencial.

2.3 Contabilidade Gerencial

Segundo Ott (2004), a contabilidade gerencial é uma das áreas mais importantes da contabilidade financeira ou tradicional, com foco exclusivo na administração das empresas. Ainda segundo Ott (2004), a contabilidade financeira tem como finalidade atender os usuários externos como: bancos, investidores, governo, etc.

A contabilidade gerencial é de vital importância para determinar a situação financeira de uma empresa. Como instrumento de gestão, a contabilidade gerencial pode ser utilizada no planejamento de aumento de vendas, aplicar medidas de redução de custos e perdas e controlar melhor seu estoque (RAIMUNDO E LIMA, 2019 p. 29).

A contabilidade gerencial é formada por diversos recursos: humanos, físicos e financeiros, de modo que juntos contribuam para o bom funcionamento da entidade. Os recursos financeiros se integram à contabilidade gerencial a partir do levantamento de informações sobre custos e orçamentos, e isso também ocorre com os recursos físicos seja na estrutura ou materiais necessários para a realização dos negócios. Os recursos humanos são tão importantes quanto os demais, pois, este é o recurso necessário para a execução do planejamento, assim a contabilidade poderá mensurar qual a necessidade, quanto custará e qual o resultado se espera obter (OLIVEIRA, 2016),

Segundo Iudícibus (2015), decisões do tipo se é viável fabricar ou comprar, substituir equipamentos, expandir a fábrica, reduzir ou aumentar o volume e contratar mão-de-obra requerem informações contábeis que vão além daquelas encontradas na contabilidade tradicional ou financeira como: custos, despesas, formação de preço de venda, produto de maior e menor representatividade nas vendas, controle mais efetivo de estoques, etc. O conhecimento mais detalhado dos custos, um maior controle e a constante medição do desempenho tornaram-se mais importantes hoje do que no passado (MACOHON; BEUREN, 2016).

O mundo dos negócios mostra-se cada vez mais competitivo, o que força as empresas a aperfeiçoarem seus sistemas de controle com a finalidade de se adaptar às mudanças no atual cenário econômico e à concorrência (MARIOTTO, 1991).

As informações contábeis gerenciais são essenciais para a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo. Além disso, um sistema de contabilidade gerencial bem projetado pode fornecer vantagens competitivas a uma empresa em relação ao seu concorrente, afirmam (WANDERLEY; CULLEN, 2013).

As constantes mudanças exigem que as empresas se reinventem frequentemente, pois informações obsoletas tornam-se irrelevantes e ineficazes ao processo de gestão. Assim, a contabilidade gerencial se apresenta forte atuando nas mudanças organizacionais produzindo informações relevantes para a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2016).

Para Wanderley e Cullen (2013), a importância da contabilidade gerencial para as organizações é um fato, porém a contabilidade gerencial mudou muito mais lentamente do que o necessário para atender à demanda por informações no atual ambiente organizacional.

Todas as empresas sejam pequenas, médias ou grandes, têm a possibilidade de implantar um sistema de informação, que integrado à contabilidade trará ao administrador as informações gerenciais necessárias para uma administração mais eficaz (CREPALDI, 2004).

A pesquisa de 1998 do IFAC *International Federations of Accountants* (Federação Internacional dos Contadores) trata a contabilidade gerencial como um instrumento de interação entre a contabilidade financeira e os processos gerenciais. Ainda para Macohon e Beuren (2016) sobre o estudo do IFAC, a contabilidade é um instituto universal, o papel dos contadores não é mais o de tratar do registro das informações, mas sim de dar suporte ao administrador, pois as funções da tradicional contabilidade se tornaram lentas para os dias atuais (MACOHON E BEUREN, 2016).

Segundo Wang e Zhou (2016), controles contábeis internos (contabilidade gerencial), podem ajudar a identificar e a analisar problemas, possibilitando um desenvolvimento mais eficiente e saudável para as empresas.

A contabilidade gerencial não somente fornece informações aos gestores, como também contribui com a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, pois sua utilização contribui com a identificação e análise de eventos que possam intervir negativamente na empresa (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Segundo Lima, Portugal e Frogeri (2020, p. 60), “o conceito de contabilidade gerencial como sendo um instrumento de gestão empresarial que se utiliza de informações advindas da própria contabilidade financeira, possibilitando aos gestores tomar suas decisões embasados na real situação econômica e financeira de suas empresas”.

Para compreender melhor o papel da contabilidade gerencial é preciso verificar onde termina a contabilidade financeira e onde começa a Contabilidade Gerencial. Padoveze (2010, p. 31) dispõe o quadro 4 a seguir mostrando as diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Quadro 4 - Diferenças da contabilidade gerencial e financeira

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Externos e internos.	Internos.
Formas de relatório	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários.	Orçamentos, contabilidade por obrigação, relatórios de desempenho, custos, entre outros para auxiliar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e eventualmente mensal.	Sempre que a administração solicitar
Custos ou valores utilizados	Principalmente históricos	Históricos é provável.
Bases de comparação utilizadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Diversas bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições no fornecimento de informações	Princípios Contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, a não ser as estipuladas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Ciência contábil	Aplicação de outras disciplinas, como economia, finanças e estatística.
Características da informação fornecida	Deve ser prática verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica.	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato, acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010, p. 31).

O papel da contabilidade gerencial é exatamente o de atender as demandas dos usuários internos da contabilidade, entendidos na figura dos gestores, não tendo que se preocupar em atender a normas e regulamentos uma vez que seus relatórios não se tornarão públicos. Já na contabilidade financeira há padrões legais a serem seguidos (LIMA; PORTUGAL; FROGERI, 2020).

Segundo Urakova e Muxtorov, (2021), a contabilidade gerencial é uma extensão da contabilidade financeira. Os dados da contabilidade gerencial para a gestão da empresa requerem informações complementares ou até distintas das fornecidas nas demonstrações financeiras da empresa que visam atender a usuários externos: investidores, credores, governo entre outros. Ainda de acordo com Urakova e Muxtorov (2021), a contabilidade gerencial

estabelece prioridades nas atividades da empresa, planejar atividades futuras, avaliar as oportunidades e monitorar a implementação das decisões.

2.4 Instrumentos de Contabilidade Gerencial

Nas MPEs, os sócios costumam normalmente acumular as funções gerenciais, inclusive financeiras e administrativas, muitas vezes sem o conhecimento técnico e ferramentas necessárias para sua realização. Segundo Morelato e Nascimento (2016), essa prática difere das grandes empresas que possuem uma separação das funções gerenciais, possuindo departamentos e pessoas especializadas para cada um deles.

Segundo Pereira (2013), um dos desafios da gestão das MPEs é realizar uma gestão eficaz devido à falta de instrumentos gerenciais que possam auxiliar no planejamento, gestão e decisões empresariais. O gerenciamento das empresas exige ferramentas que proporcionem resultados eficientes, indicando onde o gestor deve agir (MODRO, 2000).

Algumas ferramentas são fundamentais para o apoio a tomada de decisão, entre elas estão o fluxo de caixa, a demonstração de resultado gerencial e o controle de estoque, estas por sua vez levam a desdobramentos que possibilitam identificar detalhes sobre custos, precificação e provisões (PIMENTEL *et al.*, 2017).

Dentre alguns instrumentos gerenciais destaca-se o fluxo de caixa, devido ser capaz de identificar as disponibilidades financeiras da empresa (IUDICIBUS, 2015). Para Santos *et al.* (2009), o fluxo de caixa é um instrumento utilizado com o objetivo de analisar a liquidez imediata da empresa, pois possibilita ao gestor planejar como a empresa suprirá suas obrigações financeiras. Ainda segundo Santos *et al.* (2009), este instrumento é eficiente no suporte à tomada de decisão para futuros investimentos, uma vez que este instrumento detecta possíveis faltas ou sobras de recursos financeiros, possibilitando assim tomar decisões de onde e como obter recursos caso identifique insuficiência de caixa, ou mesmo investi-los em caso de sobras.

Figura 5: Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa - Resumo Geral					
Entrada		Saída		Saldo	
R\$6.270,00		R\$1.851,00		R\$4.419,00	

Data	Tipo	Área	Descrição	Valor	Saldo
02/01/2020	Saída	Comercial	Pesquisa	R\$ 20,00	R\$ 2.480,00
03/01/2020	Saída	Marketing	Anúncio	R\$ 125,00	R\$ 2.355,00
04/01/2020	Entrada	RH	Brinde	R\$ 2.900,00	R\$ 5.255,00
05/01/2020	Saída	Produção	Matéria Prima	R\$ 85,00	R\$ 5.170,00
06/01/2020	Entrada	Comercial	Venda	R\$ 850,00	R\$ 6.020,00
07/01/2020	Saída	Marketing	Anúncio	R\$ 450,00	R\$ 5.570,00
08/01/2020	Saída	Geral	Transporte	R\$ 85,00	R\$ 5.485,00
09/01/2020	Saída	Geral	Transporte	R\$ 56,00	R\$ 5.429,00
12/01/2020	Saída	Marketing	Anúncio	R\$ 1.000,00	R\$ 4.429,00
20/01/2020	Entrada	Financeiro	Contabilidade	R\$ 20,00	R\$ 4.449,00
21/01/2020	Saída	Geral	Transporte	R\$ 30,00	R\$ 4.419,00

Fonte: JR Consultoria2021.

A figura 5 demonstra o relatório de fluxo de caixa de forma analítica, contendo as entradas e saídas de caixa permitindo ao usuário da informação identificar a origem e destinação dos recursos financeiros, bem como visualizar o saldo final de caixa em determinado período.

A demonstração de resultado gerencial é também outro instrumento gerencial que tem o objetivo de evidenciar a situação econômica da empresa segundo Pimentel *et al.* (2017). Ainda segundo os autores, os indicadores financeiros extraídos com base nesta demonstração contribuem com o processo de tomada de decisão.

Figura 6: Demonstração de Resultado Gerencial

DRE GERENCIAL	
1 - RECEITA OPERACIONAL BRUTA - Venda de Mercadorias	R\$ 133.802,23
2 - () DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA - Devoluções de Venda	R\$ 25.395,30
3 - RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (1 - 2)	R\$ 108.406,93
4 - () CUSTOS DAS VENDAS - Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 7.318,81
5 - RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO (3 - 4)	R\$ 101.088,12
6 - () DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 57.735,21
6.1 - Despesas com Vendas	R\$ 55.862,78
6.2 - Despesas Administrativas	R\$ 1.872,43
7 - () DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	R\$ 288,00
7.1 - Despesas Financeiras	R\$ 288,00
8 - () DESPESAS GERAIS	R\$ 707,00
8.1 - Despesas Gerais	R\$ 707,00
9 - RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO (5 - 6 - 7 - 8)	R\$ 42.357,91
10 - () Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	R\$ 10.165,90
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (9 - 10)	R\$ 32.192,01

Fonte: Docs Questor, 2021.

A demonstração de resultado gerencial, representada na figura 7, demonstra ao usuário da informação todas as receitas, custos e despesas incorridas na empresa em determinado período, independentemente de seu recebimento ou pagamento, demonstrando no final que a empresa obteve um resultado positivo, ou seja, lucro.

O controle de estoque é outro instrumento gerencial importante na gestão das micro e pequenas empresas, pois os estoques referem-se aos suprimentos, como matéria-prima e mercadorias para revenda (GLUFKE, 2015). Segundo Almeida *et al.* (2014), a gestão de estoque refere-se ao planejamento e controle de mercadorias, desde sua entrada até sua saída. O gerenciamento de estoque também reflete nos resultados da empresa e compõe os custos das mercadorias e produtos vendidos.

Figura 7: Controle de Estoque

CONTROLE DE ESTOQUE						
Produto	Categoria	Estoque Inicial	Entrada de produto	Venda de produto	Estoque Final	Situação do Estoque
Shampoo	Higiene pessoal	100	25	100	25	Negativo
Sabonete	Higiene pessoal	100	15	22	93	Positivo
Pães	Alimento	100	50	90	60	Positivo
Melancia	Frutas	100	23	20	103	Positivo
Mamão	Frutas	100	60	70	90	Positivo
Lápis	Papelaria	100	9	7	102	Positivo
Feijão	Alimento	100	10	90	20	Negativo
Detergente	Limpeza	100	53	25	128	Positivo
Caneta	Papelaria	100	78	80	98	Positivo
Caderno	Papelaria	100	10	97	13	Negativo
Arroz	Alimento	100	8	3	105	Positivo
Água Sanitária	Limpeza	100	23	99	24	Negativo

Fonte: Prof. Marcos Nery, 2021.

Por meio do controle de estoque, demonstrado na figura 7, é possível identificar as quantidades de produtos disponíveis para a comercialização e as distorções como itens com saldo positivo, em quantidades altas e desnecessárias, ou com saldo negativo que refletem uma necessidade maior de controle para que tal evento não prejudique as operações de vendas ou linhas de produção, se a empresa for do ramo industrial.

Os instrumentos gerenciais segundo Santos *et al.* (2009), oferecem um conjunto de informações que quando analisadas pela metodologia da contabilidade gerencial podem além de oferecer uma visão do momento atual em que a empresa se encontra, permitir ao gestor planejar os próximos passos a serem dados em seus negócios.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

O tema se delimita a compreender a percepção dos gestores de MPEs em relação à utilização ou não da contabilidade gerencial no auxílio à gestão de seus negócios.

O delineamento da pesquisa pode ser melhor compreendido graficamente conforme demonstrado na figura 8:

Figura 8: Delineamento da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A figura 8 demonstra o alinhamento entre os elementos que compõe esta pesquisa: a justificativa, a problemática, a metodologia, tudo de forma que todos os elementos tenham conexão com os objetivos e a forma com a qual a pesquisa pretende atingi-los e que será explicada nos tópicos a seguir.

3.2 Tipo de Pesquisa

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas, recorrendo a autores e pesquisas que tratam desta temática, possibilitando a coleta, seleção e interpretação das contribuições teóricas já existentes sobre o assunto central.

Além da pesquisa bibliográfica que norteia todos os trabalhos, a entrevista foi utilizada como técnica de coleta de informações para o desenvolvimento e aprofundamento do estudo.

A pesquisa classifica-se como descritiva, pois após a seleção das empresas e autorização dos gestores foram realizadas as entrevistas com os responsáveis pela gestão das empresas estudadas. Os sujeitos desta pesquisa atuam em setores econômicos diversos da sociedade, o que classificou o método desta investigação como múltiplos casos.

Um estudo de múltiplos casos é um método de realizar pesquisas que olha para muitos exemplos diferentes ao mesmo tempo. De acordo com Godoi (2005), um estudo de múltiplos casos é especialmente útil quando se busca compreender um fenômeno complexo.

Ainda com relação ao desenvolvimento da pesquisa, Marconi e Lakatos (2003) relacionam três procedimentos que podem ser utilizados de forma simultânea: “pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos”.

Como procedimento técnico central deste trabalho utilizou-se da entrevista, pois segundo Santos, et al. (2016), no resultado de sua pesquisa mostra que os artigos pesquisados por eles, sugerem pesquisas em contabilidade gerencial utilizando esta técnica ou os estudos experimentais.

3.3 Objetos e Sujeitos da Pesquisa

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu por conveniência. A amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória usada para criar amostras de acordo com a facilidade de acesso (OLIVEIRA, 2001).

Para esta pesquisa foram convidados 20 gestores de MPEs que compõem a carteira de clientes de um escritório de contabilidade de Pouso Alegre, Minas Gerais, e destes concordaram em participar da pesquisa 16 gestores.

Os sujeitos desta pesquisa são clientes de um mesmo escritório de contabilidade, o que os tornou mais acessíveis à pesquisa. Outro critério desta seleção foi a diversidade de ramos de atuação das empresas, tais como, comércio e serviços dos mais variados setores. Além dos segmentos distintos há uma diferença entre o período de existência das empresas e a idade dos gestores, o que nos traz a uma pesquisa mais heterogênea.

Os sujeitos desta pesquisa são MPEs que atuam em diversos setores e foram divididos conforme quadro a seguir:

Quadro 5. Caracterização Jurídica

RAMO DE ATIVIDADE	SETOR	TIPO
COMÉRCIO	Alimentação	ME
	Autopeças	ME
	Materiais de Construção	ME
	Vestuário	ME
SERVIÇOS	Representação Comercial	ME
	Energia Solar	EPP
	Advocacia	EPP
	Engenharia/ Construção Civil	EPP
	Saúde	EPP
	Automotivos	ME

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De acordo com o quadro 5, que caracteriza juridicamente os sujeitos desta pesquisa é possível observar os múltiplos casos que permeiam este estudo. Pode-se identificar que entre as MPEs 60% delas foram caracterizadas como ME e 40% como EPP. Algumas empresas atuam tanto na atividade de comércio como também de serviços, como exemplo, pode-se citar as empresas de autopeças que também atuam na prestação de serviços de manutenção automotiva, além do comércio de materiais de construção que também atuam nos serviços de instalações de acessórios de acabamento.

Observou-se que o porte da cidade onde se encontram os sujeitos da pesquisa contribui para esta variedade de setores, mesmo em se tratando de um grupo sucinto de empresas dentro de um contexto amplo.

Segundo Kotler e Keller (2012), as cidades concentram uma diversidade de serviços e comércio, especialmente as cidades grandes, que apresentam uma gama de setores e atividades econômicas ainda maiores, ou seja, quanto maior a cidade, mais variados são os ramos de atividade e setores de atuação.

Observadas as devidas proporções, a cidade selecionada para esta pesquisa foi Pouso Alegre na região sul do Estado de Minas Gerais, primeiro por possuir a segunda maior população da região, como visto anteriormente na relevância deste estudo, possuindo uma população empresarial abrangente, além de abrigar uma diversidade de setores com MPEs que são objeto deste estudo.

Segundo pesquisa Datasebrae (2020), a cidade de Pouso Alegre possui 17.342 empresas, sendo que 93%, ou seja, 16.088 são MPEs. De acordo com a prefeitura de Pouso Alegre (2020), a cidade se destaca atualmente como um verdadeiro polo industrial. Com 301

indústrias, o destaque vai para a presença de empresas dos setores alimentícios, de medicamentos e de máquinas pesadas.

De acordo com a Prefeitura de Pouso Alegre (2021), a cidade possui 10.984 habitantes no campo, responsáveis por tornar a cidade a segunda maior produtora de morangos em Minas Gerais, com 17,7 mil toneladas.

Segundo a Fundação João Pinheiro FJP (2020), a cidade conta ainda com mais de 8.020 estabelecimentos comerciais e 11.073 prestadores de serviços, que contribuem para que o município possua a segunda maior economia da região Sul do Estado, com um PIB de R\$ 6,55 bilhões e um PIB per capita de R\$ 50.211,91. Os dados atuais do IBGE (2020) apontam que Pouso Alegre possuía em 2019 uma população ocupada de 57.247 pessoas com média salarial de 2,4 salários mínimos.

Pouso Alegre também se destaca pela amplitude de suas terras, o município ocupa uma área territorial de 542,797 Km² sendo um dos maiores da sua região geográfica intermediária (RGInt) que é composta por 80 municípios que, conjuntamente, ocupam a área territorial de 20.717,51 km², equivalente a 3,53 % da área total de 586.783,23 km² do Estado de Minas Gerais, conforme cálculos realizados pela Fundação João Pinheiro-FJP (2021).

3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

Esta pesquisa teve início a partir de um levantamento das micro e pequenas empresas junto ao escritório, objetivando conhecer os gestores, seu papel, suas responsabilidades e sua forma de atuação dentro delas.

Após a fase de conhecimento das empresas e de seus gestores, a proposta foi de aplicação das entrevistas com estes responsáveis a fim de conhecer sua visão estratégica e financeira, o que ele pensa e o quanto conhece de ferramentas gerenciais, se faz ou já fez uso dessas técnicas e informações e qual a sua percepção sobre elas.

Os entrevistados foram os empresários e/ou gestores das empresas, ou seja, os responsáveis por gerenciar as atividades financeiras da empresa. Os empresários em sua grande maioria nos pequenos negócios são responsáveis também pela administração, mas há os casos em que a gestão é feita por uma pessoa contratada ou outro membro da família, fato este que foi levantado no contato inicial com a empresa (SANTOS *et al.*, 2016).

As entrevistas ocorreram no período de março de 2022 a maio de 2022.

Os participantes receberam uma explicação preliminar sobre os objetivos do estudo e da entrevista, sendo apresentado aos mesmos o termo de consentimento livre e esclarecido

(Anexo A), aprovado pelo CEP sob o número 5.495.338, deixando-os cientes e livres caso se sentissem constrangidos ou indispostos quanto às perguntas, podendo abandonar a participação a qualquer tempo.

3.5 Procedimentos para Análise de Dados

Para a análise dos conteúdos advindos das entrevistas foi utilizado o software IRAMUTEQ, que segundo Camargo e Justo (2013), é um software gratuito utilizado na análise de dados textuais. Este programa viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como: cálculo de frequência de palavras e nuvem de palavras, até análises mais complexas: análises de similitude. O software organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara para um maior aprofundamento do pesquisador no objeto em estudo.

Segundo Camargo e Justo (2013), o cálculo de frequência e nuvem de palavras é uma ferramenta que propicia ao pesquisador identificar a quantidade de palavras, sua frequência média e número de palavras com frequência unitária, possibilitando a geração de uma nuvem de palavras que agrupa e organiza graficamente as palavras de acordo com sua frequência. Esta é uma análise mais simples, mas o gráfico é muito interessante porque pode identificar rapidamente as palavras-chave do texto.

Para Camargo e Justo (2013), a análise de similaridade é baseada na teoria dos grafos, ela pode identificar coocorrências entre palavras, os resultados podem indicar a conectividade entre palavras, ajudar a identificar a estrutura do texto, e também pode distinguir partes comuns.

Por fim, o software IRAMUTEQ fornece dados estatísticos que permitem que pesquisadores utilizem diferentes recursos de técnicas de análise lexical. Além disso, sua interface é simples e de fácil compreensão e de código aberto (CAMARGO; JUSTO, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção buscou-se apresentar os resultados obtidos das entrevistas coletadas com os gestores das micro e pequenas empresas, com o objetivo de compreender os fatores condicionantes da utilização ou da não utilização da contabilidade gerencial e de seus instrumentos.

Os resultados das entrevistas foram discutidos a partir da caracterização dos sujeitos desta pesquisa fazendo uma relação do perfil dos sujeitos com a percepção em relação aos objetivos desta pesquisa. Já as discussões em relação a gestão operacional e a percepção dos gestores foram discutidas com o auxílio do software IRAMUTEQ a partir de três análises oportunizadas pelo software: estatísticas textuais clássicas, nuvem de palavras e análise de similitude.

4.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Esta pesquisa contou com a participação de 16 sujeitos selecionados de um total de 20 gestores de micro e pequenas empresas. Foram convidados 20 gestores, todos de empresas diferentes, porém desses apenas 16 gestores concordaram em participar desta pesquisa, que consistiu em entrevistar esses gestores de forma a responder ao objetivo da pesquisa.

Foi observado para início desta pesquisa os perfis dos gestores e também das empresas nas quais são responsáveis pela gestão. Observou-se que dentre as empresas geridas pelos sujeitos, 62% estão em atividade há 10 anos e 38% acima de 10 anos. A maioria delas explora a atividade de comércio (31%), comércio e serviços (31%) e (38%) apenas a atividade de serviços.

Observou-se que (75%) dos gestores estão na função a menos de 10 anos, somente (25%) dos gestores possuem mais de 10 anos na função.

A pesquisa identificou que a maioria dos gestores destas empresas, cerca de (62%) dos sujeitos entrevistados, são também seus proprietários. Segundo Caneca et al. (2009), os gestores dos pequenos negócios são em grande parte seus proprietários. Já (38%) são pessoas contratadas para gerir as empresas ou são membros da família do proprietário.

Iniciou-se cada entrevista compreendendo primeiramente o perfil dos sujeitos entrevistados, conhecer e entender se o perfil do gestor de alguma forma poderia ser relevante

a esta pesquisa ou não, pois, de acordo com SEBRAE (2018), as características dos gestores de MPEs possuem grande influência na forma de gerirem suas empresas, características tais como: sexo, faixa etária e escolaridade.

Nos parágrafos a seguir serão apresentados os resultados dessa primeira etapa para discussão.

Identificou-se que (75%) dos gestores são do sexo masculino, possuem idade entre 36 a 70 anos, sendo que (50%) dos sujeitos possuem idade acima de 60 anos. O nível de escolaridade aponta para (83%) possuem ensino médio e superior completos, enquanto (17%) concluiu apenas o ensino fundamental, desses encontram-se aqueles com idade superior a 60 anos, já os sujeitos com ensino médio estão na faixa entre 46 a 60 anos e, por fim, com curso superior estão aqueles entre 35 e 45 anos.

Os responsáveis pela gestão das empresas do sexo feminino representam (25%) dos sujeitos entrevistados, possuem idade entre 26 e 42 anos, sendo (75%) com idade inferior a 40 anos. O nível de escolaridade aponta que os sujeitos acima de 30 anos possuem curso superior o que remete a (75%) dos entrevistados, e os (25%) restantes possuem ensino médio e estão abaixo dos 30 anos de idade.

O perfil dos sujeitos da pesquisa é bem heterogêneo, tanto em termos de faixa etária que varia num total entre 26 a 70 anos quanto o nível de escolaridade que varia entre 88% com nível superior e ensino médio completos, restando (12%) com ensino fundamental.

Dentre os sujeitos pesquisados identificou-se que quanto maior a escolaridade, mais respostas positivas em relação ao conhecimento e utilização das ferramentas gerenciais foram obtidas. Dentre os sujeitos com nível de ensino superior, 40% responderam positivamente a esta questão, enquanto 60% responderam parcialmente, ou seja, observa-se que, ainda que conheçam as ferramentas, não a utilizam.

Diante da análise do perfil dos sujeitos de pesquisa, confirma-se a pesquisa SEBRAE (2018), que aponta que a escolaridade pode influenciar na gestão das micro e pequenas empresas.

Os sujeitos entrevistados que possuem menor escolaridade apresentam pouco ou nenhum conhecimento em relação às ferramentas gerenciais, desses que demonstraram algum conhecimento, uma minoria afirmou utilizar alguma ferramenta para auxiliar no controle das empresas, porém estas ferramentas não são tratadas de forma gerencial.

Observou-se que 40% dos sujeitos entrevistados desconhecem ou ignoram a importância das ferramentas gerenciais, o que corrobora Putra (2019), que afirma que considerável número de pequenos empresários sequer realiza qualquer controle financeiro.

Quadro 6. Síntese da Caracterização dos Sujeitos

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			PERFIL DAS EMPRESAS		
SEXO	FAIXA ETÁRIA	ESCOLARIDADE	TEMPO DE MERCADO	ATIVIDADE	TEMPO DO GESTOR NA EMPRESA
75% masculino	25% até 40 anos 25% de 41 a 60 anos 50% acima de 60 anos	50% ensino médio 33% ensino superior 17% ensino fundamental	31% até 5 anos 31% de 6 a 10 anos 38% acima de 10 anos	31% comércio 31% comércio e serviços 38% serviços	44% até 5 anos 31% de 6 a 10 anos 25% acima de 10 anos
25% feminino	75% até 40 anos 25% acima de 40 anos	75% ensino superior 25% ensino médio	A empresa com mais tempo de mercado atua a 30 anos enquanto a mais nova atua a 2 anos		62% dos gestores são também proprietários dessas empresas enquanto 38% são contratados ou membros da família

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Diante do exposto, foi possível compreender que o perfil do gestor é um fator condicionante da utilização ou da não utilização da contabilidade gerencial e de seus instrumentos.

4.2 A gestão operacional e financeira das empresas

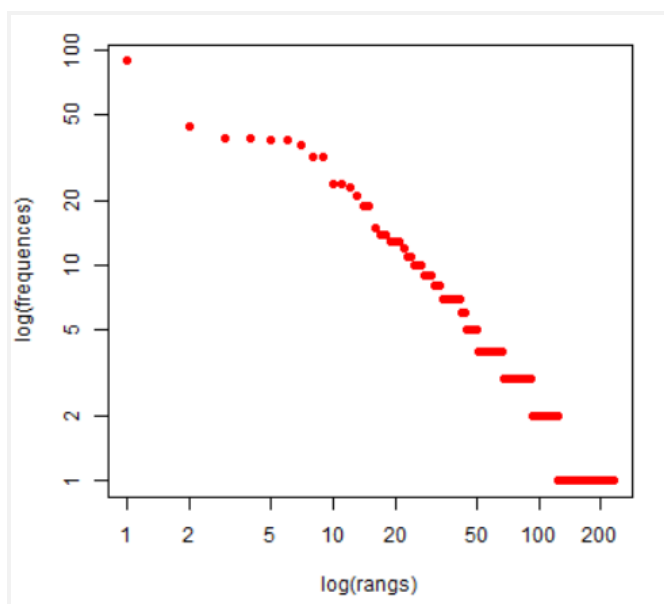
Neste tópico serão analisadas as entrevistas com o auxílio do software IRAMUTEQ, com o objetivo de discutir e analisar as respostas dos sujeitos da pesquisa, a fim de responder a pergunta de pesquisa.

Com a importação dos corpus textuais para o IRAMUTEQ, verificou-se no corpus textual com a descrição das entrevistas, que o software reconheceu os 16 textos, reclassificou-os em 1.130 ocorrências (segmentos de textos) e em 230 formas, encontrou 107 hapax (palavras com única frequência) e em média 70 palavras em cada texto no *corpus*.

Nessa primeira análise obteve-se o diagrama de Zipf, ilustração gráfica da distribuição de frequências que representam o comportamento das frequências de todas as palavras presentes nos corpus textuais. O eixo *frequencies* (y) demonstra quantas vezes uma palavra e suas formas associadas (derivadas) aparecem, enquanto no eixo *rangs* (x) mostra a quantidade das mesmas (KLANT; SANTOS, 2021).

Assim, na figura 9 observa-se que uma única palavra foi citada com uma frequência de 89 vezes, em consulta a planilha gerada no software IRAMUTEQ, foi verificado que se trata da palavra 'não'. Outras 5 palavras (sim/ saber/ estar/ mais/ só) e suas respectivas formas associadas foram repetidas com uma frequência superior a 10 vezes. Também, observando o eixo x da Figura 9, se infere que cerca de 107 formas apareceram nas entrevistas apenas 1 vez, aproximadamente outras 31 formas foram repetidas 2 vezes e que em torno de 25 formas foram citadas 3 vezes no corpus.

Figura 9 - Diagrama de Zipf de frequência das palavras

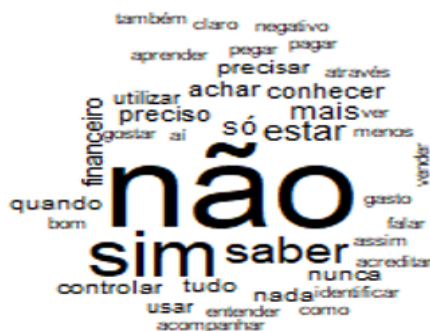


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O segundo processamento realizado no IRAMUTEQ é denominado de Nuvem de Palavras, que se trata do agrupamento e organização gráfica das palavras em função da frequência que aparecem nos textos, o resultado pode ser visualizado nas Figuras 8. Esse método é visto como uma análise lexical simples e nesse processamento foram usadas apenas as 39 formas ativas com mais frequência nas entrevistas. Assim, considera-se que as palavras com fonte maiores tornam-se as mais relevantes porque foram utilizadas mais vezes em cada corpus. Klant e Santos (2021) descrevem a utilização da técnica Nuvem de Palavras na análise de dados qualitativos.

As palavras “não”, “sim” e “saber” se destacam na Figura 10, por serem bastante utilizadas pelos sujeitos na entrevista.

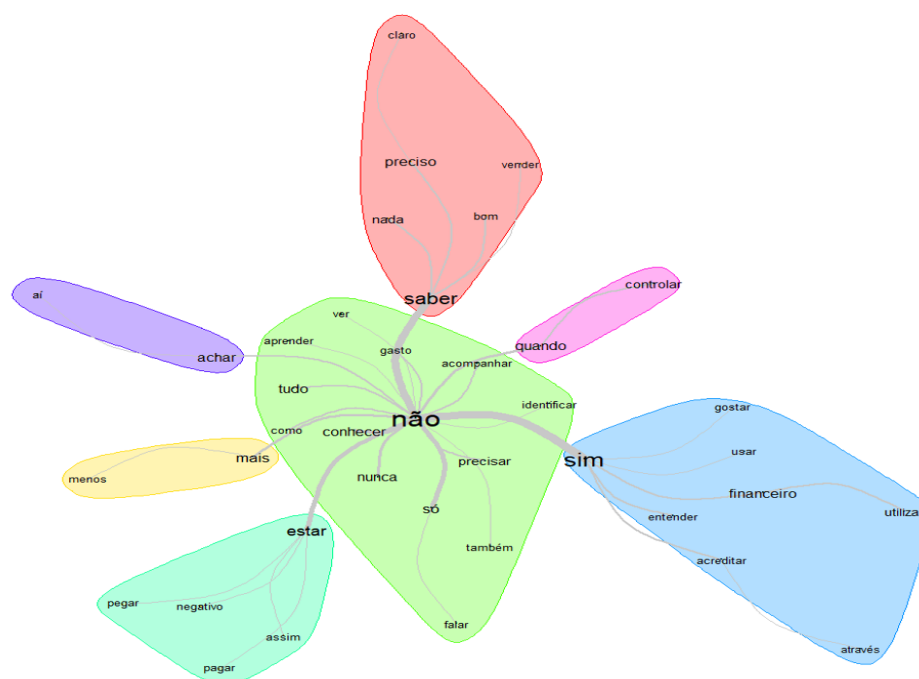
Figura 10 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na Figura 11 verificam-se as principais coocorrências entre as palavras e a conectividade entre os termos presentes no texto, a palavra “não” se conecta com todos os subgrupos. Foram gerados 7 grupos, sendo que os mais expressivos revelaram uma forte relação entre os termos “não”, “sim” e “saber”. É interessante observar, pela Análise de Similitude, a interconexão entre as palavras, bem como o nível de relação entre elas, tendo em vista que o índice de coocorrências entre as palavras podem ser mais fortes ou mais fracos (teste do Qui-Quadrado). Assim, pela Análise de Similitude, é possível verificar a forte relação da palavra central “não” com “saber”, “sim” e “estar”.

Figura 11 - Análise de Similitude entre as palavras do Corpus



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

As análises realizadas no corpus textual foram discutidas de forma mais detalhada a partir da individualização das questões do roteiro de entrevista a seguir:

No início da entrevista buscou-se dos entrevistados saber se a empresa possui divisão de setores e funções.

Dos 16 sujeitos entrevistados, 14 responderam que suas empresas não possuem divisão de setores e funções e apenas 02 sujeitos responderam que sim, possuem divisão de setores e funções definidas em suas empresas.

Segundo Morelato e Nascimento (2016), as MPES em sua maioria não possuem departamentos definidos, diferente das grandes empresas que possuem uma separação das funções gerenciais, possuindo departamentos e pessoas especializadas para cada um deles.

Dando sequência a entrevista buscou-se entender sobre a utilização ou da não utilização da contabilidade gerencial discutindo as seguintes questões:

Como faz o seu controle financeiro?

Nesta questão as respostas não foram lineares, exceto por 04 sujeitos que igualmente responderam realizar o controle financeiro das empresas utilizando o EXCEL. Houve 02 sujeitos que declararam realizar o controle de forma escrita utilizando caderneta e caderno comum. O demais sujeitos registraram formas diferentes, apesar da maioria declarar que utiliza algum tipo de sistema específico de controle financeiro conforme transcrição a seguir:

“controlo pelo meu banco”, “excel, apenas uso sistema pra tirar notas”, “temos um sistema

informatizado”, “temos um sistema”, “utilizo um sistema em nuvem pra acompanhar meu financeiro”, “pelo banco”, “uso sistema”.

Observou-se que os sujeitos se utilizam de diversas ferramentas para o controle financeiro, desde as mais tradicionais como a caderneta até o uso de sistemas informatizados mais avançados. Alguns sujeitos utilizam planilhas eletrônicas, mais precisamente o EXCEL, pois acreditam ser mais simples de se utilizar, incluindo alguns sujeitos que afirmam que mesmo possuindo um sistema preferem o EXCEL.

Os sujeitos mesmo àqueles que registraram em suas respostas utilizar algum tipo de controle financeiro, na maioria demonstraram que na verdade realizam um controle simples de entradas e saídas, o que está a quem de um controle financeiro gerencial, que os possibilite enxergar não só os valores disponíveis, mas também prospectar cenários e tomar decisões futuras, ou seja, ver os controles financeiros apenas como um controle de caixa registrando entrada e saída de dinheiro o que pode ser considerado de forma rasa e gerar decisões equivocadas (BLANCO 2016).

A questão a seguir tem a ver com o resultado econômico de uma empresa que é representado pelo lucro ou prejuízo de um período (PIMENTEL *et al.* 2017).

Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?

As respostas a esta questão surpreenderam, pois, lucro ou prejuízo são palavras comuns no cenário dos negócios e uma parte considerável dos sujeitos, ou seja, metade dos entrevistados responderam não acompanhar o resultado de suas empresas, o que motivou uma outra indagação: Você sabe como se define o lucro ou prejuízo de uma empresa?

A surpresa se deu pelas respostas obtidas, pois, realmente os inquiridos desconheciam o que seria ou como se define ou se apura o lucro ou prejuízo de uma empresa, a resposta negativa nesse grupo, foi quase unânime, “*não sei*”, mas alguns sujeito respondeu que achavam ser o dinheiro que sobra. A seguir as respostas dos sujeitos em relação à questão principal: “*não acompanho*”, “*não acompanho*”, “*não, eu vejo meu saldo no banco*”, “*a não sei, olha só eu vendo tanto e gasto tanto, se sobrar dinheiro é lucro*”, “*não, eu acompanho mesmo é o extrato do banco pra ver se sobra dinheiro*”, “*não identifico*”, “*se sobra dinheiro é por que tenho lucro*”, “*assim mais ou menos ali pelo que tá entrando de dinheiro na empresa*”.

Os demais sujeitos da pesquisa responderam acompanhar o lucro das empresa, porém cada um declarou utilizar um método distinto como podemos ver na transcrição a seguir: “*pelo excel e pelo banco*”, “*pelo balanço que a contabilidade nos envia, mas nosso sistema*

também nos dá essa informação", "eu só sei que tenho lucro senão eu estava quebrado", "o que tá sobrando", "pelo extrato bancário", "pelo sistema e pelo excel, mas não sei se está correto", "pelo meu sistema", "pelo meu sistema, faço o bi financeiro que me apresenta o resultado".

Neste grupo observou-se que há também certa confusão entre o que é lucro ou prejuízo e o que é saldo positivo ou negativo em caixa e equivalentes como banco e aplicações, isso ficou claro quando realizada a segunda pergunta: Você sabe como se define o lucro ou prejuízo de uma empresa? Apenas um sujeito demonstrou conhecimento sobre acompanhar os resultados da sua empresa através da contabilidade, porém nenhum dos sujeitos entrevistados mesmo aqueles que dispõem de sistemas informatizados declarou acompanhar os resultados da empresa de forma periódica.

Seguindo o roteiro de entrevista tem-se a seguinte questão:

Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?

Para essa questão também foram separadas as respostas entre os sujeitos que responderam negativamente e positivamente a questão. Começando pelos sujeitos que responderam de forma negativa, seguem as respostas transcritas a seguir: *"não identifico, se o saldo está negativo eu sei que preciso", "não sei", "eu nunca precisei, usar meus recursos, mas controlo mais pelo banco", "não sei o que significa capital de giro, creio que não uso", "eu não sei como, mas eu giro sem saber o quanto", "o que é capital de giro, é empréstimo, eu só pego se precisar, mas nunca precisei".*

Verificou-se a partir destas respostas que boa parte dos sujeitos não identifica sua necessidade de capital de giro, a questão foi ainda complementada com o porquê de não se identificarem. Os sujeitos demonstraram pouco ou nenhum conhecimento sobre o que vinha a ser capital de giro.

O capital de giro é representado pelas aplicações correntes, identificadas geralmente por disponibilidades, valores a receber e estoques. O capital de giro é o investimento da empresa em ativos de curto prazo (ASSAF NETO, 2005).

Os sujeitos que responderam positivamente possuem um conhecimento maior do tema da questão o que é confirmado em suas respostas transcritas a seguir: *"pelo saldo bancário", "quando falta dinheiro", "também pelo meu sistema", "pelo sistema controlamos todo nosso financeiro, inclusive se precisa de empréstimos ou usar limite", "como controlo tudo pelo meu sistema, é por ele que eu consigo identificar se há ou não necessidade de capital de giro", "quando o saldo do banco fica negativo", "pelo extrato, quando tá negativo ou preciso pagar*

contas sem ter o suficiente eu pego", "a gente pega quando precisa, quando o caixa tá baixo, é assim", "pelo banco", "quando falta dinheiro para os pagamentos".

As respostas também indicaram que alguns sujeitos deste grupo, mesmo com algum conhecimento, ainda confundem o capital de giro com disponibilidade de dinheiro, o que segundo Assaf Neto (2005), é ineficaz para uma análise gerencial da empresa, por capital de giro tratar-se não só de disponibilidade para liquidez imediata, mas também conta com o contas a receber e estoques.

A próxima questão está relacionada ao gerenciamento dos recursos utilizados pela empresa, sejam estes: materiais, humanos e financeiros. A questão foi:

Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?

"Excel", "caderneta", "controlo pelo excel, mas não sei analisar", "meus gastos estão todos no excel, quer dizer nem todos", "eu controlo meus gastos pelo excel", "pelas contas que chegam, boletos, fatura do cartão", "pelas notas, pelo quanto eu vendo, eu pago os funcionários pelo holerite", "tudo pelo meu sistema", "tudo é controlado pelo sistema", "através do meu sistema", "pelo sistema eu controlo os gastos e pela contabilidade eu controlo a mão de obra e os impostos", "pelo extrato do banco, a folha que a contabilidade me manda, as notas do fornecedor, é assim", "a contabilidade passa isso pra gente não passa? é pela contabilidade", "eu só faço os pagamentos, mas não controlo", "pelas notas de compra".

Observou-se nas respostas transcritas que é unânime que os sujeitos sabem da importância de se controlar seus custos, porém verificou-se que os mesmos compreendem custos como desembolso o que segundo Martins (2003) o custo é um gasto; porém, afirma que é o momento da utilização dos fatores de produção que o difere dos demais gastos, ou seja custo vai além do desembolso.

Esta questão está relacionada ao controle de estoque, alguns sujeitos desta pesquisa são prestadores de serviços somente e não possuem estoque, por isso responderam negativamente a esta pergunta, porém a maioria dos entrevistados 62% praticam a atividade de comércio, possuindo estoques em suas empresas.

"Excel", "pelo meu sistema", "eu sei mais o menos o quanto eu preciso pra vender", "nosso estoque é todo controlado pelo sistema", "controlo tudo pelo sistema", "eu uso o sistema para controlar", "o sistema nosso e planilha, mas mais o sistema", "uso planilha", "a gente anota tudo quando chega", "temos um sistema para controlar o estoque".

Verificou-se que o controle de estoque é realizado pelos sujeitos, e o consideram importante. Apenas um dos sujeitos respondeu não realizar o controle de estoque, mas que conhecia o quanto precisava ter para revender, neste caso observou-se que o estoque deste gestor era pequeno e sem muita variedade de produtos. Os demais entrevistados utilizam sistemas informatizados para controle ou planilhas eletrônicas.

Seguiu-se com a entrevista e foi perguntado aos sujeitos entrevistados:

Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?

Foram obtidas as seguintes respostas:

"sim", "não", "sim, claro", "acho que sim", "sim", "é pode ser", "eu acho que é bom neh", "claro", "sim, sempre é bom saber mais, quanto mais, melhor", "acredito que o que tenho é suficiente, gostaria sim", "opa sempre é bom neh", "gostaria sim", "sim", "o se ajudar a melhorar quero sim", "sim gostaria".

Compreendeu-se a partir das respostas que apenas um dos sujeitos não gostaria de ter uma visão mais gerencial de sua empresa, e pode-se observar durante a entrevista que este gestor está a mais de trinta anos no mercado, possui uma empresa que presta apenas um serviço e cujo o proprietário é também seu gestor e devido a baixa complexidade e burocracia, não vê a necessidade de instrumentos de gestão mais eficazes. Outro fator observado é que este sujeito está na categoria entre os de menor escolaridade e mais idade, o que se pressupõe fatores que contribuem para esse fato.

Os demais sujeitos compreendem a importância de se ter um melhor controle de suas empresas e sim gostariam de ter uma visão mais gerencial de seus negócios, ressalta-se que as características entre estes sujeitos e o entrevistado citado no parágrafo anterior são a escolaridade, a faixa etária e a complexidade dos negócios.

4.3 As percepções dos gestores

As questões levantadas nesta parte da entrevista dizem respeito totalmente a percepção dos gestores em relação à contabilidade gerencial e seus instrumentos. Os resultados apresentados aqui levam em conta as respostas dos sujeitos e as observações do pesquisador.

Foram abordadas nas entrevistas questões sobre o conhecimento dos gestores em relação à contabilidade gerencial e seus instrumentos, seu interesse em obter mais conhecimento e suas crenças quanto aos benefícios que a contabilidade gerencial pode trazer para a melhoria da gestão destas empresas. Por fim, responder à questão sobre quais fatores e

condições levaram à utilização ou a não utilização da contabilidade gerencial e seus instrumentos?

A primeira discussão se refere ao conhecimento de cada gestor sobre a contabilidade gerencial, assim foi perguntado sequencialmente:

Tem algum conhecimento sobre contabilidade gerencial? Conhece, faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?

Foram obtidas as seguintes respostas:

"não", "não", "pouco", "mais ou menos, eu só vi contabilidade na faculdade", "não, não sei nada", "não", "não", "um pouco do que aprendi na faculdade", "sim, um pouco eu entendo sim", "não só tenho como uso", "conheço nada", "nada, nada, deixo isso pro meu contador", "não, não sei nada de contabilidade", "não", "não", "não tenho".

Observou-se a partir das respostas que (25%) dos sujeitos afirmam ter conhecimento da contabilidade gerencial e fazem uso das ferramentas perguntadas, enquanto (75%) desconhecem ou possuem pouco conhecimento. Pode-se observar que mesmo os gestores que desconhecem a contabilidade gerencial e seus instrumentos, possuem uma percepção positiva em relação ao seu uso, como podemos verificar nos próximos cortes.

"não, mas considero importante", "não sei nada de contabilidade", "não, só entendi aí o estoque, esse eu controlo", "sim", "acho que sim, que funciona", "não, eu tenho contador", "para gerenciar minha loja, não uso não, meu contador nunca me falou dessas coisas".

Atenção especial foi dada para esta última resposta replicada, em que o sujeito relata não ter sido informado pelo seu contador sobre a contabilidade gerencial.

Segundo Santos *et al.* (2016), os estudos sobre contabilidade gerencial geralmente são aplicados às médias e grandes empresas. A relação do contador com o empresário está relacionada à contabilidade tradicional que para Iudícibus (2010), trata-se de uma ciência social aplicada que existe para registrar, controlar e interpretar os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade. Segundo Ott (2004), a contabilidade financeira tem como finalidade atender os usuários externos como: bancos, investidores, governo, etc.

A contabilidade gerencial traz as informações contábeis gerenciais essenciais para a sobrevivência das empresas, visando atender os seus gestores (LIMA; PORTUGAL; FROGERI, 2020).

A busca inicial pelos serviços de contabilidade por parte dos pequenos empresários é pelo modelo tradicional ou financeira, principalmente para legalização e organização fiscal da empresa, pois, as MPEs estão também no grupo de empresas obrigadas a possuir escrituração

contábil regularmente conforme a Resolução 10/2007 atualizada pela resolução 140/2018 do Comitê Gestor Simples Nacional. Cabe uma pesquisa mais aprofundada sobre o papel da contabilidade na orientação e divulgação da contabilidade gerencial e seus instrumentos, porém esta pesquisa tem como relevância contribuir com as discussões em relação à temática.

Dando sequência a entrevista foram feitas as seguintes perguntas:

Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?

"sim", "sim", "tenho sim", "sim tenho", "sim, você vai me ensinar?", "é talvez, não sei nunca precisei", "tenho sim", "claro que sim", "sim", "conhecimento nunca é demais", "se tiver mais coisas pra aprender, estou aberto", " sim, é interessante", "pode ser sim", "sim", "tenho", "é bom né".

Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?

"sim", "sim", "creio que sim, mas não sei como", "acho que pode", "acredito que sim", "é não preciso, minha estrutura é enxuta", "não sei responder", "sim acredito que sim", "sim", "sim, tanto que faço uso", "eu acho que sim", "não sei se funcionaria para minha empresa, mas sim", "acho que sim, que funciona", "acho que sim", "sim".

Por se tratar de questões que se complementam, a análise das respostas levou em consideração as respostas de ambas as questões.

Percebeu-se que são respostas curtas e na maioria das vezes monossilábicas, porém foi possível observar que mesmo os sujeitos que declararam anteriormente não ter conhecimento ou conhecer pouco sobre a contabilidade gerencial e seus instrumentos possuem um interesse em saber mais sobre o tema, principalmente quando afirmam que acreditam que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-los na gestão de suas empresas.

Por fim, abordamos as questões que encerram as entrevistas, sendo o questionamento final entender as condições que levaram o sujeito da pesquisa a utilização ou a não utilização da contabilidade gerencial.

As entrevistas seguiram com a seguinte pergunta:

Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?

Apenas 4 dos sujeitos se utilizam da contabilidade gerencial, os demais declaram não utilizar, o que será discutido na próxima pergunta. Assim sendo, seguem as respostas dos usuários da contabilidade gerencial:

"necessidade de se ter o controle de todos os procedimentos da empresa, financeira e operacional", "tendo um sistema fica mais fácil visualizar as coisas, quanto de mercadoria

tem o estoque, ordem de serviços, orçamentos, financeiro", "a necessidade de ter controle e automatizar meus processos", "a loja cresceu e eu comecei a perder o controle, aí alguém me falou que usava esse sistema e o que ele fazia, aí comecei a usar".

Observou-se em relação às respostas acima, que os sujeitos possuem um perfil semelhante, ambos estão a mais de 4 anos na gestão dessas empresas, possuem idade entre 42 e 44 anos, são portadores de diploma de curso superior com exceção de um dos sujeitos que possui apenas o ensino médio. Outra semelhança é que de acordo com as respostas percebeu-se que a utilização da contabilidade gerencial se deu a partir da necessidade de se ter maior controle operacional e financeiro por parte dos gestores, devido ao crescimento desses negócios.

Segundo Mariotto (1991), as empresas são forçadas a aperfeiçoarem seus sistemas de controle de acordo com mudanças no cenário interno ou externo.

A última questão desta entrevista visa compreender os fatores que levam os 12 gestores que responderam não utilizar a contabilidade gerencial para gestão de suas empresas, uma vez que dos 16 sujeitos apenas quatro afirmaram utilizar os instrumentos gerenciais. Foi perguntado aos sujeitos:

Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?

"desconhecimento", "não conheço", "preciso aprender mais", "eu não sei, nunca precisei, não conheço de contabilidade", "talvez por eu não conhecer", "não preciso, não conheço", "nunca fiz", "não sei, de repente é por que nunca ninguém me falou", "meu contador nunca me falou dessas coisas", "é muito difícil a gente não entende dessas coisas", "falta de conhecimento", "não conheço"

As respostas são quase unânimes, os sujeitos que não utilizam a contabilidade gerencial alegaram desconhecimento deste instrumento de gestão como condição para não o utilizarem. Este desconhecimento leva as empresas a optarem por uma gestão simplificada ou sem nenhum controle, o que confirma Blanco (2016) ao provocar que quanto menor o negócio, mais informal.

Observou-se que os sujeitos deste grupo apenas 7 possuem curso superior, 2 possuem ensino fundamental e 7 ensino médio, observou-se também que este grupo possui idades variadas, sendo 5 deles entre 26 a 38 anos, 5 entre 40 e 42 anos e 6 acima de 60 anos. Outro fator relevante deste grupo é que (50%) dos sujeitos estão na gestão das empresas há mais de 10 anos.

Os resultados apresentados e discutidos neste capítulo confirmam que gestores de micro e pequenas empresas em sua maioria não utilizam os instrumentos de contabilidade gerencial citados nesta pesquisa, também se observou que os poucos que se utilizam de tais instrumentos não o fazem em sua totalidade, sendo menor ainda o número de gestores que se utilizam da contabilidade gerencial de forma satisfatória no quesito gestão e tomada de decisão em suas empresas.

Para contribuir com um melhor entendimento das discussões apresenta-se a seguir o quadro 7 com resumo das respostas por nível de ensino dos respondentes.

Quadro 7. Resumo das Respostas por Nível de Ensino

QUESTÕES	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO	ENSINO SUPERIOR
Como faz o seu controle financeiro?	Anotações em cadernetas.	Os entrevistados fazem uso de sistemas de gestão informatizados, sendo que em alguns casos se faz o uso de planilhas.	Utilização de sistema de gestão para controle financeiro, além do uso de planilha para controle de dados.
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	Não Acompanham.	Utilizam seu sistema ou planilhas, têm uma ideia mais ou menos aproximada dos ganhos, observando o que entra e o que sobra. Há ainda aqueles que não conseguem identificar se estão obtendo lucro ou não.	Alguns verificam o saldo do banco, outros utilizam um sistema ou planilha em conjunto com o banco. Porém, o resultado não compreende entrada ou saída de dinheiro, mas sim o que resultou nestas operações.
Como você identifica a necessidade de Capital de giro da sua empresa?	Não identificam devido à falta de conhecimento sobre o que vem a ser capital de giro.	O extrato bancário é utilizado para verificar o saldo e identificar quando é necessário fazer empréstimos ou utilizar o limite. Além disso, há falta de informação sobre o que é capital de giro e sua utilização.	Controla as finanças pelo sistema, monitora o saldo do banco e capta empréstimos quando necessário. Outro sujeito afirma que quando o caixa está baixo, toma dinheiro emprestado para pagar as contas.
Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	Mantem-se anotações em cadernetas. Porém, não há efetivo controle destes gastos.	Controla seus gastos por meio de planilhas e sistemas utilizados para administrar a operação da empresa. Há utilização do extrato bancário e também as notas dos fornecedores para controlar os gastos.	O controle de seus gastos se faz pela utilização de planilhas e também de sistemas para essa finalidade.
Como faz o controle do seu estoque?	Não realizam controle de estoque.	O controle é feito através de sistemas para controle do estoque, bem como a utilização de planilhas para esse fim.	Utilização de planilhas, porém o sistema é a principal ferramenta utilizada para controle do estoque. Outros são prestadores de serviços.
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	Um dos sujeitos possui interesse em ter uma visão mais gerencial, enquanto o outro diz não querer.	As respostas fornecidas são positivas e indicam que há interesse por parte dos entrevistados em saber mais.	As respostas fornecidas são positivas e indicam que há interesse por parte dos entrevistados em saber mais. Exceto por um sujeito que considera seu conhecimento suficiente.
Tem algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial?	Os sujeitos afirmaram não possuir qualquer conhecimento em contabilidade gerencial.	A maioria dos gestores entrevistados afirmou não ter conhecimento sobre contabilidade gerencial e atribui essa responsabilidade ao contador. Apenas um deles afirmou ter algum conhecimento sobre o assunto.	A maioria dos gestores afirmou ter pouco ou nenhum conhecimento em contabilidade gerencial. Apenas um gestor afirmou ter um conhecimento satisfatório, além de fazer uso dessa habilidade.
Conhece e faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	Os gestores conhecem apenas o controle de estoques, quanto a DRE e Fluxo de Caixa desconhecem.	Os gestores entrevistados afirmaram que fazem uso do controle de estoque em suas empresas. Alguns deles também utilizam o fluxo de caixa, DRE gerencial e outras ferramentas em seus sistemas. Entretanto, dois dos gestores afirmaram não ter conhecimento sobre essas ferramentas.	As respostas indicaram que não conhecem ou não fazem uso dessas ferramentas, enquanto outras afirmaram que utilizam, mas com certo grau de dificuldade na interpretação das informações. Porém, houve também gestores que afirmaram utilizar e entender essas ferramentas, principalmente através de seus sistemas.
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	As respostas foram positivas apesar dos entrevistados não demonstrarem tanto interesse.	Os gestores responderam positivamente quando perguntados se possuem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial, alguns deles citaram que conhecimento nunca é demais e outros afirmaram que é interessante. Nenhum deles expressou desinteresse em aprender mais sobre o assunto.	A maioria respondeu afirmativamente, demonstrando interesse em ampliar seus conhecimentos e habilidades na área. Algumas respostas apresentaram um certo grau de incerteza ou falta de necessidade imediata, mas ainda assim deixaram aberta a possibilidade de aprendizado.
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	Um dos entrevistados respondeu que sim, enquanto o outro respondeu não saber.	Todos os gestores entrevistados acreditam que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-los na gestão e tomada de decisão da empresa. Alguns afirmam ter certeza de que funciona, enquanto outros acreditam que pode funcionar, mas não apontam com clareza que seria útil para o seguimento de sua empresa.	Os gestores entrevistados responderam de forma positiva à pergunta sobre a utilidade dos instrumentos gerenciais na gestão e tomada de decisão da empresa, afirmando que acreditam que podem auxiliá-los. Alguns expressaram dúvidas sobre como implementá-los, enquanto outros disseram não precisar por terem uma estrutura enxuta.
Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?	Todos afirmaram desconhecimento.	A maioria dos gestores não utiliza a contabilidade gerencial. Aqueles que utilizam, afirmam que foi necessário devido ao crescimento da empresa ou para facilitar a visualização das informações através de um sistema.	A maioria dos gestores entrevistados não utilizam a contabilidade gerencial e alguns não possuem conhecimento sobre o assunto. Alguns destacaram a importância do controle e automação dos processos como fator para aprimoramento das operações.
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	Os gestores reafirmam não ter conhecimento sobre o assunto.	Os gestores mencionaram falta de conhecimento, ausência de orientação do contador e dificuldade de compreensão como fatores para não utilizarem a contabilidade gerencial.	A maioria dos gestores alegou falta de conhecimento ou desconhecimento como motivo para não utilização da contabilidade gerencial. Alguns afirmaram já utilizar essa ferramenta através de seus sistemas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

No próximo capítulo concluir-se-á esta pesquisa e serão apresentadas as considerações finais em relação aos resultados discutidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo considerou evidenciar a percepção de 16 gestores de MPEs da cidade de Pouso Alegre – MG em relação à contabilidade gerencial e à utilização de seus instrumentos no auxílio à gestão e à tomada de decisão, pois segundo Oliveira (2016), um dos fatores de insucesso das MPEs são: a ausência da informação contábil, falta de conhecimento dos processos e ferramentas gerenciais, bem como a ausência de administração financeira e capital de giro.

Para isso apresentou-se nesta pesquisa as contribuições que a contabilidade gerencial pode trazer para a gestão das MPEs a partir de um referencial teórico que trouxe informações relevantes sobre a contabilidade gerencial e a utilização de seus instrumentos na gestão e tomada de decisões.

A pesquisa apresentou o conceito e a importância das micro e pequenas empresas que segundo Santos (2018), são de vital importância para a economia de um país pelo fato das economias regionais e locais serem constituídas de pequenos negócios.

Observou-se ao longo deste estudo que a contabilidade gerencial possibilita que os gestores de MPEs tenham um controle financeiro e operacional mais eficazes e sólidos, o que lhes garante uma tomada de decisão embasada em informações seguras, quanto à saúde financeira da organização. O gerenciamento das empresas exige ferramentas que proporcionem resultados eficientes, indicando onde o gestor deve agir (MODRO, 2000).

A utilização dos instrumentos gerenciais pesquisados, fluxo de caixa, demonstração de resultado operacional e controle de estoques demonstram a gestão das empresas sob uma visão ampla de seus gastos operacionais, cumprimento de prazos, sobras ou perdas financeiras, a fim de elucidar a possibilidade de investimentos, necessidade de financiamentos e acompanhamento contínuo dos resultados (GLUFKE, 2015).

As discussões a cerca do tema se deram a partir da análise dos resultados obtidos por meio de entrevistas com os gestores, o que possibilitou uma análise de suas respostas. Após as análises dos resultados chegou-se as considerações a seguir:

A gestão operacional e financeira das MPEs administradas pelos sujeitos da pesquisa não seguem um padrão de controle gerencial, diferentes formas de controle são utilizados, sejam eles manuais ou com uso de planilhas eletrônicas, porém realizados sem qualquer tipo

de critério, o que gera dúvidas sobre a real situação destas empresas conforme nos trouxe Caneca et al (2009) que a falta do conhecimento em gestão leva os gestores a tomarem suas decisões com base em intuição, sentimentos e experiência profissional.

De acordo com as discussões considera-se o desconhecimento da contabilidade gerencial e seus instrumentos como fator condicionante a não utilização dos instrumentos gerenciais, conforme relatado pelos sujeitos entrevistados.

O estudo possibilitou analisar o perfil dos sujeitos, onde se observou que os sujeitos com idade abaixo dos 40 anos e acima dos 60 desconhecem ou possuem pouco conhecimento sobre a contabilidade gerencial e sua maioria possuem apenas o ensino fundamental e médio. Já os sujeitos na faixa de 40 a 60 anos possuem conhecimento, curso superior e declaram usar a contabilidade gerencial nas empresas geridas por eles.

Compreendeu-se a partir da análise de resultados o perfil dos gestores como um fator condicionante da utilização ou não utilização dos instrumentos gerenciais.

Considera-se até o momento que a percepção dos gestores de MPEs da cidade de Pouso Alegre - MG em relação à contabilidade gerencial e à utilização de seus instrumentos no auxílio à gestão e à tomada de decisão em seus negócios é positiva e acreditam que pode contribuir para uma melhor gestão e tomada de decisão em suas empresas, porém somente 4 dos sujeitos fazem uso dos instrumentos gerenciais. Apesar de ser unânime a percepção de importância, pouco interesse em conhecer tais recursos foram manifestados por parte dos sujeitos que não utilizam essas ferramentas.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento das MPEs e que seus gestores ao reconhecer a contabilidade gerencial como um importante instrumento de organização, controle e apoie a tomada de decisão, que possam aprimorar seus conhecimentos e colocá-los em prática na organização financeira de seus negócios.

Pode-se observar no decorrer da pesquisa que 50% dos gestores não são proprietários das empresas, mas pessoas contratadas para gerencia-la, em alguns casos membros próximos da família do proprietário. Essa situação traz outra visão para MPEs, pois a bibliografia presente neste estudo mostrou que em grande parte os gestores são também seus proprietários, o que nos leva a questionar: estamos diante de um novo cenário para as MPEs? Fato que poderá ser aprofundado em novos estudos.

Destaca-se que dos 16 gestores 8 não são proprietários e somente 3 possuem algum grau de parentesco com o proprietário, o que significa não se tratar de um movimento de sucessão generalizado, porém não se concluiu neste estudo as motivações para tais

contratações, o que se observa é que administrar uma empresa, ainda que pequena, requer a cada dia mais conhecimentos em tecnologia e ferramentas de gestão.

Esta pesquisa não esgota todas as questões em relação à contabilidade gerencial e sua importância para gestão das MPEs em relação à visão dos gestores, porém espera-se contribuir com as discussões sobre o tema também no campo acadêmico.

Como sugestão para trabalhos futuros esta mesma metodologia poderia ser aplicada em outros municípios a fim de contribuir ainda mais para o desenvolvimento das MPEs locais. Outra sugestão seria a realização de seminários, que poderiam ocorrer através de parcerias entre entidades de ensino superior e associações de empresários.

Com base nas informações coletadas neste estudo, sugere-se a compilação de cursos específicos de formação de gestores de MPEs, abordando temas como: (i) gestão de fluxo de caixa; (ii) contabilidade gerencial; (iii) gestão de estoque.

Há outra possibilidade de capacitação para os gestores de MPEs através de cursos já existentes com esses e outros conteúdos como por exemplo, os cursos oferecidos pelo SEBRAE que já são referência na capacitação de micro e pequenos empresários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Douglas dos Santos; SILVA, Juliano Domingues da; SOUZA, Adalberto Dias de. Análise da Gestão de Estoque de Uma Microempresa de Autopeças de Campo Mourão-Pr: Uso da Classificação ABC dos Materiais. **In: IX Epct – Encontro de Produção Científica e Tecnológica**, UNESPAR, Campo Mourão, 2014. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_ix_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/44.pdf. Acesso em: 15 mai 2021.

ANDERSON, A. R., & Ullah, F. The condition of smallness; how what it means to be small deters firms from getting bigger. **Management Decision**, n. 52, p. 326–349, Sept. 2014.

ANTHONY, Robert N. **Management Accounting**. 1. ed. Hoxnewood: IRWIN, 1956.

ASSAF NETO, A. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997. _. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BLANCO, Bruno Batista. Projeto e Gestão de Processos em Pequenas Empresas: Estudos de Caso. **Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2016. p. 119-125. Disponível em: <http://www.producao.ufrj.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/teses-e-dissertacoes/mestrado/2016-1/204--139/file> Acesso em: 19/06/2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispões sobre o Estatuto das Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, n. 240, p. 1-9, 15 dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acessado em 15/09/2020.

CALLADO, A. A. C.; PINHO, M. A. B. de. Evidências de Isomorfismo Mimético sobre Práticas de Gestão de Custos entre Micro e Pequenas Empresas de Diferentes Setores de Atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 119-137, 2015. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2208>. Acesso em: 28 fev. 2022.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas Psicol.**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CANECA, Roberta Lira *et al.* A Influência da Oferta de Contabilidade Gerencial na Percepção da Qualidade dos Serviços Contábeis Prestados aos Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 11, p. 35-44, mar. 2009.

CERVI, Emerson U. Análise de Conteúdo Automatizada em Redes Sociais Online: uma proposta metodológica. Paper apresentado no **48º Encontro Anual Anpocs**, Caxambu – MG, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (Brasil). História dos Congressos Brasileiros de Contabilidade. **In: História dos Congressos Brasileiros de Contabilidade**. 3.

ed. Brasília: CFC, 2016. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1_hist_congressos_p.pdf. Acesso em: 25 ago. 2020.
CORDEIRO, F. F. Contabilidade & Finanças, uma relação íntima. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 31, n. 84, p. 385-391, 2021. DOI: 10.1590/1808-057x202090350. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/179115>. Acesso em: 28 fev. 2022.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Maioria das micro e pequenas empresas ainda optam pela gestão manual. **Economia SC**, 2020. Disponível em: <https://www.economiasc.com/2020/12/23/maioria-das-micro-e-pequenas-empresas-ainda-optam-pela-gestao-manual/>. Acesso em: 16 jan. 2021.

ERSKINE, Robyn; YONG, Johnny. Performance and Financial Management: Key Factors for Small- And Medium-Sized Entities' Survival in a Volatile Environment, **Ifac**, 2020. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/performance-and-financial-management-key-factors-small-and-medium-sized-entities-survival-volatile>. Acesso em: 15 fev. 2021.

FRANCO, Giovana Marques de Oliveira. **Contabilidade Gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**. 2010. 185 f. Dissertação (Mestrado) em Ciências Cont. Atuariais - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1770> Acesso em: 19/06/2020.

FREZATTI, Fábio et al . Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 11, n. spe2, p. 33-54, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000600003&lng=en&nrm=iso. Acesso em 05/02/2021.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Informações territoriais. Região Geográfica Intermediária de Pouso Alegre. **Informativo FJP**, agosto de 2021, v.3, nº 15. Disponível em: http://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2021/08/19.08_Inf_CIT_15_2021.pdf. Acessado em 13/11/2021.

GLUFKE, Luís Felipe. "**Melhoria da gestão de estoques: estudo de caso em uma indústria gráfica**". 2015. Artigo (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, jul. 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1450>. Acesso em: 15/05/2021.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCggnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 01/04/2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **IBGE (Brasil). Cadastro Central de Empresas - 2017**. Brasília, 3 abr. 2017. Disponível em: <https://ibge.gov.br/pesquisa/cempre/quadros/brasil/2017> Acesso em: 4 jan. 2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **IBGE Cidades**, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 11 fev. 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de *et al.* **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010

_____. Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2015.

KLANT, Luciana Maria; SANTOS, Vanderley Severino dos. "O Uso Do Software IRAMUTEQ Na Análise De Conteúdo - Estudo Comparativo Entre Os Trabalhos De Conclusão De Curso Do ProfePT E Os Referenciais Do Programa." **Research, Society and Development** 10, no. 4 (2021).

https://redib.org/Record/oai_articulo3164152-o-uso-do-software-iramuteq-na-an%C3%A1lise-de-conte%C3%BAdo--estudo-comparativo-entre-os-trabalhos-de-conclus%C3%A3o-de-curso-do-profept-e-os-referenciais-do-programa/Citing#tabnav. Acesso em 07, ago, 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIEVANO, María Angélica. La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. **Cuad. Contab.**, Bogotá , v. 11, n. 29, p. 347-365, Sept. 2010. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012314722010000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 15/09/2020.

LIMA, Cassio Barboza; PORTUGAL, Nilton Santos; FROGERI, Rodrigo Franklin. Reflexão Sobre os Conceitos de Contabilidade Gerencial. **Revista Científica da FAI**, Santa Rita do Sapucaí, MG, v.20, n.1, p.55-61, 2020.

MACOHON, Edson Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial que preponderam em um polo industrial moveleiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S.l.], v. 15, n. 45, p. p. 09-22, jul. 2016. ISSN 2237-7662.

Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas / Daniel Salgueiro da Silva...[*et al.*]; coordenação de Pedro Coelho Neto. 5. ed. Brasília: **CFC SEBRAE**, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Contabilidade Básica**. 10. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo , v. 31, n. 2, p. 37-52, June 1991. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901991000200004&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 15 Feb. 2021.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ALCANTARA, Caio Cesar Violin de. Avaliação do Rigor Metodológico de Estudos de Caso em Contabilidade

Gerencial Publicados em Periódicos no Brasil. **Rev. Contab. Financ.**, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 27- 42, Apr. 2015.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral I**: segundo a lei 11638/2007 das sociedades anônimas - passo a passo da Contabilidade. 1. ed. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAS GERAIS. Regiões de Planejamento, 2020. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/conheca-minas/geografia/regioes-de-planejamento>. Acesso em: 11 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia Indústria e Comércio Exterior. **A Secretaria da Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 31 jul. 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/micro-e-pequenas-empresa> Acesso em: 4 jan. 2020.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT-OECD, “**OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy Competencies**”, OECD, Paris, France, 2016. <http://www.oecd.org/finance/OECD-INFE-International-Survey-of-Adult-Financial-Literacy-Competencies>. Acessado em 15/02/2021.

OLIVEIRA, Marina Magda de. **Instrumentos da contabilidade gerencial e sua contribuição para o desempenho em micro e pequenas empresas: um estudo com gestores da região metropolitana de Belo Horizonte**. / Marina Magda de Oliveira. – Belo Horizonte, 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/450/marina_oliveira_mes_adm_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 31 ago. 2020.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Revista Administração On Line**, v. 2, n. 3, 2001. Disponível em https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_nao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf. Acesso em: 28 fev. 2022.

OTT, Ernani. Contabilidade gerencial estratégica: inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. BASE - **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 1, n. 1, p. 35-46, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20490/contabilidade-gerencial-estrategica--inter-relacionamento-da-contabilidade-financeira-com-a-contabilidade-gerencial/i/pt-br>. Acesso em 31 de mar. 2022.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019. DOI: 10.1590/1808-057x201806490. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/153685>. Acesso em: 28 fev. 2022.

PIMENTEL, Solange Schlogl *et al.* Percepções de micro e pequenos empresários quanto à utilidade de informações financeiras. **Revista de Informação Contábil**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 1-12, dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/230395>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

PINTO, Renata de Oliveira *et al.* CONTABILIDADE GERENCIAL: o uso nas micro e pequenas empresas do Município de Ibicuitinga-ce. **Revista Expressão Católica**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 35-42, 17 dez. 2018. Expressão Católica. <http://dx.doi.org/10.25190/rec.v7i2.2147>. PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALEGRE. **Economia**. Pouso Alegre, 2020. Disponível em: <https://pousoalegre.mg.gov.br/pouso-alegre.asp?id=1#ancora>. Acesso em 13/11/2021.

PUTRA, Yananto Mihadi. Analysis of Factors Affecting the Interests of SMEs Using Accounting Applications. **Journal of Economics and Business**, Vol.2, No.3, 818-826, 2019. DOI: 10.31014/aior.1992.02.03.129. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/fd42/11d7bce7141044f5e3f6dd7ba64f07139405.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

RAIMUNDO, Wesley Washington; LIMA, Cássio Barboza. Contabilidade Gerencial: Uma Nova Área de Atuação do Contador. **Revista Inicia: Revista de Iniciação Científica da FAI-Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação**, Santa Rita do Sapucaí, n. 19, p. 25-31, 19 out./2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 28. ed. Rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, SANTOS, V. D.; BENNETT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e Seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade. Rio de Janeiro: **Revista CRC RJ**, v. 20, n. 71, 2018. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3321>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SANTOS, V. DOS; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 3 jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271>. Acesso em 20 jun 2020.

SANTOS, Vanderlei, RENGEL, Silene, PATERNO, Amábile A. de Paris, BEUREN, Ilse M. Instrumentos da Contabilidade Gerencial Utilizados em Micro E Pequenas Empresas Comerciais e Disponibilizados por Empresas de Serviços Contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis**, v. 8, n. 24, p. 41- 58, ago./nov. 2009 Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1086/1019> Acesso em: 16 mai. 2021.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Comitês Gestor do Simples Nacional**. Brasília, 24 de maio de 2018. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=92278> . Acessado em: 18 jan. 2021.

SERASA EXPERIAN (São Paulo). **Gestão De Microempresas: O que é e como Deixar sua Empresa nos Trilhos**. São Paulo: [s. n.], 10 out. 2018. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/gestao-de-microempresas-o-que-e-e-como-deixar-sua-empresa-nos-trilhos/>. Acesso em: 29 dez. 2019.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - DATASEBRAE (Brasil). **Painel de Empresas**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 18 jan. 2021.

_____. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018**. Brasília, 2 abr. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf> Acesso em: 4 jan. 2020.

_____. **Perfil dos empreendedores. Brasília, 2 maio 2016**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-dos-empresarios/> Acesso em: 22 jan. 2020.

_____. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016**. 9. ed. Brasília: SEBRAE, 31 jan. 2018. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf Acesso em: 4 jan. 2020.

_____. **Pequenos Negócios em Números**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 jan. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2014.

WANDERLEY, Cláudio; CULLEN, John. Management accounting change: A review. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 10, n. 4, p. 294-307, 2013. <https://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2013.104.01>. Acesso em: 28 fev. 2022.

WANG, Dan; ZHOU, Fengxia. Improvement of Small Board Listed Company's Internal Accounting Controls. **Open Journal of Social Sciences**, 4, 152-158, 2016. DOI:10.4236/jss.2016.47025. Disponível em: <http://www.scirp.org/journal/jss>. Acesso em: 28 fev. 2022.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro para Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA	RESPOSTA AOS OBJETIVOS
Parte I: Perfil do entrevistado	Conhecendo o entrevistado e a empresa
Nome:	
Idade:	
Escolaridade:	
Sexo:	
Parte II: Empresa	
Ramo de atividade:	
Há quanto tempo a empresa está no mercado?	
Há quanto tempo é responsável pela gestão da empresa?	
A empresa possui divisão de setores e funções?	
Parte III: Contabilidade Gerencial utilização ou não utilização	Verificar a utilização ou a não utilização da contabilidade gerencial e seus instrumentos pelos gestores das MPEs pesquisadas.
Como faz o seu controle financeiro?	
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	
Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?	
Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	
Como faz o controle do seu estoque?	
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	

Parte IV: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial	Analisar a relação entre o conhecimento dos gestores sobre contabilidade gerencial e sua utilização na gestão e tomada de decisão nas MPEs.
Tem algum conhecimento sobre contabilidade gerencial?	
Conhece ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo (a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	
Parte V: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial	Identificar os fatores condicionantes da utilização ou não da contabilidade gerencial pelos gestores.
Quais fatores e condições o levaram a utilizar a contabilidade gerencial?	
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	

APÊNDICE B – Transcrição da Entrevista

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA			
Parte I: Perfil do entrevistado			
Nome:	SUJEITO 01	SUJEITO 02	SUJEITO 03
Idade:	37	70	38
Escolaridade:	Superior	Fundamental	Superior
Sexo:	Masculino	Masculino	Feminino
Parte II: Empresa			
Ramo de atividade:	Comércio	Serviços	Comercio
Há quanto tempo a empresa está no mercado?	6	30	10
Há quanto tempo é responsável pela gestão da empresa?	6	30	6
A empresa possui divisão de setores e funções?	Não	Não	Não
Parte III: Contabilidade Gerencial utilização ou não utilização			
Como faz o seu controle financeiro?	Excel	Caderneta	Parte em meu sistema e parte no excel
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	Não acompanho	Não acompanho	Pelo sistema e pelo excel, mas não sei se está correto
Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?	Não identifico, se o saldo tá negativo eu sei que preciso.	Não sei	Pelo saldo bancário
Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	Excel	Caderneta	Controlo pelo excel, mas não sei analisar
Como faz o controle do seu estoque?	Excel	Não faço	Pelo meu sistema
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	Sim	Não	Sim, claro

Parte IV: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Tem algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial?	Não	Não	Pouco
Conhece faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	Não conheço dre	Não	Uso, mas não sei muito bem interpretar as informações
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	Sim	Sim	Tenho sim
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	Sim	Sim	Creio que sim, mas não sei como
Parte V: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?	Não uso	Não uso	Não uso, eu não conheço de contabilidade
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	Desconhecimento	Não conheço	Preciso aprender mais

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA			
Parte I: Perfil do entrevistado			
Nome:	SUJEITO 04	SUJEITO 05	SUJEITO 06
Idade:	34	26	36
Escolaridade:	Superior	Ensino médio	Superior
Sexo:	Feminino	Feminino	Masculino
Parte II: Empresa			
Ramo de atividade:	Serviços	Serviços	Serviços
Há quanto tempo a empresa está no mercado?	5	2	5
Há quanto tempo é responsável pela gestão da empresa?	5	2	5
A empresa possui divisão de setores e funções?	Não	Não	Não
Parte III: Contabilidade Gerencial utilização ou não utilização			
Como faz o seu controle financeiro?	Excel	Excel	Não faço controle financeiro, controlo meu banco
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	Não, eu vejo meu saldo no banco	Pelo excel e pelo banco	Verifico no banco, estou pagando as contas acho que estou no lucro
Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?	A eu nunca precisei, uso meus recursos, mas controlo mais pelo banco	Não sei o que significa capital de giro. Creio que não uso.	Quando falta dinheiro
Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	Meus gastos estão todos no excel, quer dizer nem todos	Eu controlo meus gastos pelo excel	Pelas contas que chegam, boletos, fatura do cartão
Como faz o controle do seu estoque?	Não possuo estoque	Eu não possuo estoque	Não tenho estoque
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	Acho que sim	Sim	É pode ser

Parte IV: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Tem algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial?	Mais ou menos, eu só vi contabilidade na faculdade	Não, não sei nada	Não
Conhece faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	Conheço, mas não uso não	Eu faço controlo de caixa, estão uso fluxo de caixa	Não uso
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	Sim tenho	Sim, você vai me ensinar	É talvez, não sei nunca precisei
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	Acho que pode	Acredito que sim	É não preciso, minha estrutura é enxuta
Parte V: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?	Pelo que entendi não uso nada disso	Não uso	Nada
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	Eu não sei, nunca precisei, não conheço contabilidade	Talvez por eu não conhecer	Não preciso, não conheço

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA			
Parte I: Perfil do entrevistado			
Nome:	SUJEITO 07	SUJEITO 08	SUJEITO 09
Idade:	64	42	45
Escolaridade:	Fundamental	Superior	Ensino médio
Sexo:	Masculino	Feminino	Masculino
Parte II: Empresa			
Ramo de atividade:	Comercio	Serviços	Comércio e serviços
Há quanto tempo a empresa está no mercado?	9	5	19
Há quanto tempo é responsável pela gestão da empresa?	9	5	5
A empresa possui divisão de setores e funções?	Não	Não sou única	Sim, vendas, oficina e administrativo
Parte III: Contabilidade Gerencial utilização ou não utilização			
Como faz o seu controle financeiro?	Eu anoto tudo que eu vendo, guardo as notas, é assim	Uso um sistema online	Temos um sistema informatizado
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	A não sei, olha só eu vendo tanto e gasto tanto, se sobrar dinheiro é lucro	Pelo meu sistema	Pelo balanço que a contabilidade nos envia, mas nosso sistema também nos dá essa informação
Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?	Eu não sei como, mas eu giro sem saber o quanto	Também pelo meu sistema	Pelo sistema controlamos todo nosso financeiro, inclusive se precisa de empréstimos ou usar limite
Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	Pelas notas, pelo quanto eu vendo, eu pago os funcionários pelo holerite	Tudo pelo meu sistema	Tudo é controlado pelo sistema
Como faz o controle do seu estoque?	Eu sei mais o menos o quanto eu preciso pra vender	Não tenho estoque, pois sou prestadora de serviços	Nosso estoque é todo controlado pelo sistema
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	Eu acho que é bom né	Claro	Sim, sempre é bom saber mais, quanto mais melhor

Parte IV: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Tem algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial?	Não	Um pouco do que aprendi na faculdade	Sim, um pouco eu entendo
Conhece faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	Não	Sim, utilizo através do meu sistema, principalmente o fluxo de caixa	Sim. Usamos tudo isso em nosso sistema
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	Tenho sim	Claro que sim	Sim, conhecimento nunca é demais
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	Não sei responder	Sim acredito que sim	Sim
Parte V: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?	Não uso	É preciso ter o controle de todos os procedimentos da empresa, financeira e operacional	Tendo um sistema fica mais fácil visualizar as coisas, quanto de mercadoria tem o estoque, ordem de serviços, orçamentos, financeiro.
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	Nunca fiz	Através do meu sistema eu uso a contabilidade gerencial	Nós utilizamos o sistema

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA			
Parte I: Perfil do entrevistado			
Nome:	SUJEITO 10	SUJEITO 11	SUJEITO 12
Idade:	45	60	42
Escolaridade:	Superior	Ensino médio	Ensino médio
Sexo:	Masculino	Masculino	Masculino
Parte II: Empresa			
Ramo de atividade:	Serviços	Comércio e serviços	Comércio e serviços
Há quanto tempo a empresa está no mercado?	4	20	6
Há quanto tempo é responsável pela gestão da empresa?	4	20	6
A empresa possui divisão de setores e funções?	Não, trabalho sozinho	Não	Sim
Parte III: Contabilidade Gerencial utilização ou não utilização			
Como faz o seu controle financeiro?	Utilizo um sistema em nuvem pra acompanhar meu financeiro	Temos um sistema	Aqui a gente usa um sistema, mas só pra tirar nota, o controle financeiro é feito a parte
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	Pelo meu sistema, faço o bi financeiro que me apresenta o resultado	Eu só sei que tenho lucro senão eu tava quebrado	Não, eu acompanho mesmo é o extrato do banco pra ver se sobra dinheiro
Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?	Como controlo tudo pelo meu sistema, é por ele que eu consigo identificar se há ou não necessidade de capital de giro	Quando o saldo do banco fica negativo	Pelo extrato, quando tá negativo ou preciso pagar contas sem ter o suficiente eu pego
Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	Através do meu sistema	Pelo sistema eu controlo os gastos e pela contabilidade eu controlo a mão de obra e os impostos	Pelo extrato do banco, a folha que a contabilidade me manda, as notas do fornecedor, é assim

Como faz o controle do seu estoque?	Presto serviços, então não tenho estoque	Controlo tudo pelo sistema	Aí eu uso o sistema pra controlar
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	Acredito que o que tenho é suficiente	A gostaria sim	Opa sempre é bom neh
Parte IV: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Tem algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial?	Sim, não só tenho como uso	Conheço nada	Nada, nada, deixo isso pro meu contador
Conhece faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	Sim utilizo todos os que você falou, exceto pelo controle de estoque	Fluxo de caixa e controle de estoque uso todo dia	Só o controle de estoque mesmo
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	Se tiver mais coisas pra aprender, estou aberto	Sim, é interessante	Pode ser sim
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	Sim, tanto que faço uso.	Eu acho que sim	Não sei se funcionaria pra minha empresa, mas sim
Parte V: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial			
Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?	A necessidade de ter controle e automatizar meus processos	A loja cresceu e eu comecei a perder o controle, aí alguém me falou que usava esse sistema e o que ele fazia, aí comecei a usar	É eu não uso neh
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	Eu já utilizo	Acho que eu já uso, mas preciso aprimorar	Não sei de responder é por que nunca ninguém me falou

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA				
Parte I: Perfil do entrevistado				
Nome:	SUJEITO 13	SUJEITO 14	SUJEITO 15	SUJEITO 16
Idade:	60	61	40	60
Escolaridade:	Ensino médio	Ensino médio	Superior	Ensino médio
Sexo:	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Parte II: Empresa				
Ramo de atividade:	Comércio e serviços	Comércio e serviços	Comércio	Comércio
Há quanto tempo a empresa está no mercado?	20	20	10	20
Há quanto tempo é responsável pela gestão da empresa?	20	20	10	4
A empresa possui divisão de setores e funções?	Não	Não	Não	Não
Parte III: Contabilidade Gerencial utilização ou não utilização				
Como faz o seu controle financeiro?	Temos um sistema pra emitir cupom, nota fiscal, controlar estoque e essas coisas	Não, apenas uso sistema pra tirar notas	Não utilizo sistema pra controlar o financeiro	Planilha de excel
Como você acompanha os resultados da empresa (lucro ou prejuízo)?	Aa assim mais ou menos ali pelo que tá entrando de dinheiro na empresa, o que tá sobrando	Pelo extrato bancário	Se sobra dinheiro é por que tenho lucro	Não identifico
Como você identifica a necessidade de capital de giro da sua empresa?	Agente pega quando precisa, quando o caixa tá baixo, é assim	O que é capital de giro, é empréstimo, eu só pego se precisar, mas nunca precisei	Pelo banco	Quando falta dinheiro para os pagamentos

Como você identifica e gerencia os custos e despesas da empresa? (mão-de-obra, mercadorias, fixos, variáveis)?	A contabilidade passa isso pra gente não passa? É pela contabilidade	Eu só faço os pagamentos, mas não controlo	Pelas notas de compra	Não gerencio
Como faz o controle do seu estoque?	O sistema nosso e planilha, mas mais o sistema	Uso planilha	A gente anota tudo quando chega	Temos um sistema para controlar o estoque
Gostaria de ter uma visão mais gerencial do seu negócio?	Gostaria sim	Sim	O se ajudar a melhorar quero sim	Sim gostaria
Parte IV: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial				
Tem algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial?	Não, não sei nada de contabilidade	Não	Não	Não tenho
Conhece faz ou já fez uso de algumas destas ferramentas: fluxo de caixa, DRE gerencial, controle de estoque?	Não, só entendi aí o estoque, o caixa também neh	Não, só o estoque	Não	Somente controle de estoque
Tem interesse em saber mais sobre a contabilidade gerencial?	Sim	Tenho	É bom né	Sim gostaria
Acredita que os instrumentos gerenciais podem auxiliá-lo(a) na gestão e tomada de decisão da sua empresa?	Acho que sim, que funciona	Acho que sim	Sim	Sim acredito que sim

Parte V: Percepção do gestor em relação à contabilidade Gerencial				
Quais fatores e condições o levaram a utilização da contabilidade gerencial?	A contabilidade eu tenho o contador. Ah tá pra gerenciar minha loja, não uso não	Não uso	Não sei	Não tenho conhecimento
Quais fatores e condições o levaram a não utilização da contabilidade gerencial?	Meu contador nunca me falou dessas coisas	É muito difícil a gente não entende dessas coisas	Falta de conhecimento	Não conheço

ANEXO

ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da Pesquisa: CONTABILIDADE GERENCIAL NA VISÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE POUSO ALEGRE – MG.

Nome do Pesquisador Responsável: CÁSSIO BARBOZA LIMA

E-mail do Pesquisador Responsável: cassio.lima@alunos.unis.edu.br

Nome dos Pesquisadores Orientador: Prof. Dr. Nilton Santos Portugal

E-mail do Pesquisador Orientador: nilton@unis.edu.br

Instituição de Vínculo da Pesquisa: Unis

Contato com a Instituição: etica@unis.edu.br ou (35) 3219-5084 (Helena)

Definição: O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, com função pública, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Res. CNS 466/2012).

Natureza da pesquisa: o(a) sr. (sra.) está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade ajudar no desenvolvimento do Projeto intitulado **CONTABILIDADE GERENCIAL NA VISÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE POUSO ALEGRE – MG** do Curso de **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL** do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG, o qual ao final terá o levantamento dos dados de forma qualitativa.

1. Esta pesquisa está sob coordenação do Prof. Dr. Nilton Santos Portugal.
2. Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, contribuir para coleta de dados inserindo no software de gestão fornecido para pesquisa, contribuir com os encontros para avaliação do desenvolvimento do projeto;
3. **Participantes da pesquisa:** serão entrevistados gestores das micro e pequenas empresas clientes de um escritório de contabilidade, escolhidos por conveniência na cidade de Pouso Alegre.
4. **Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo o sr. (sra.) permitirá que o (a) pesquisador (a) obtenha dados que serão utilizados para coleta e levantamento de informações. O sr. (sra.) tem liberdade de se recusar a participar e, ainda, se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr. (sra.). Sempre que quiser poderá pedir mais

informações sobre a pesquisa através do e-mail do (a) pesquisador(a) do projeto ou da própria instituição, identificados no início desta página. Em qualquer situação, sua identidade será integralmente preservada.

5. **Sobre as entrevistas:** a entrevista será verbal, com gravações, com suas respostas anotadas com caneta no próprio questionário pelo(a) pesquisador(a).
6. **Sobre os questionários:** V.Sa. receberá um questionário com 22 perguntas e terá o tempo que julgar necessário para respondê-lo.
7. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução n.º 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua integridade física, mental, psíquica, moral e dignidade.
8. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente os pesquisadores terão conhecimento dos dados e se comprometem a manter as informações sob sigilo.
9. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa o sr. (sra.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, espera-se que este estudo traga informações importantes sobre os benefícios da gestão das micro e pequenas empresas de forma que o conhecimento aqui produzido irá contribuir com discussões a cerca da contabilidade gerencial, possa permitir melhor entendimento sobre o tema desta pesquisa, onde o(a) pesquisador(a) se compromete a divulgar os resultados obtidos como forma de divulgação dos resultados obtidos, garantindo seu acesso aos resultados obtidos.
10. **Ressarcimento de Despesas:** o sr. (sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa. Caso haja alguma despesa relacionada à sua participação nessa pesquisa V.Sa. será ressarcida das despesas que porventura possam surgir. Fica definido aqui que ressarcimento se trata única e exclusivamente de compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação.
11. **Pagamento:** De acordo com a legislação vigente, sua participação neste projeto de pesquisa será de livre e espontânea vontade, e nada lhe será pago pela sua participação.
12. **Garantia de Busca de Indenização:** este documento não lhe garante nenhuma indenização, mas garante a V. Sa. o direito à busca de indenização caso se sinta de alguma forma prejudicada durante o transcorrer da pesquisa ou após sua finalização e divulgação dos resultados.
13. **Protocolo Aprovado:** por fim, informa-se a V.Sa. que esta pesquisa foi previamente analisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FEPESMIG, tendo sido aprovada e registrada com o número CAAE: **59920222.3.0000.5111.**

Após estes esclarecimentos, caso o sr.(a) se sinta plenamente esclarecido, solicitamos o seu livre consentimento para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Obs.: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome e Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome e Assinatura do Pesquisador Responsável

Nome e Assinatura do Pesquisador Associado