



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 18, n. 2, Jul./Dez., 2026

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 22.07.2025. Revisado por pares em: 23.03.2026. Reformulado em: 21.04.2026. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2026v18n2ID40876

Uso de artefatos de contabilidade gerencial em microempresas e MEI: evidências e propostas de melhoria

Use of management accounting tools in small businesses and individual micro-entrepreneurs: evidence and proposals for improvement

El uso de herramientas de contabilidad de gestión en microempresas y MEI: evidencias y propuestas de mejora

Autores

Alexandre Farias Albuquerque

Doutor em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP). Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis – UFMS/ESAN. Endereço: Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7138-2227>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Alexandre-Albuquerque-6>

Google Citations: <https://scholar.google.com/citations?user=y1JxkdAAAAAJ&hl=en&oi=ao>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1780949410508460>

E-mail: alexandre.farias@ufms.br

Cleston Alexandre dos Santos

Doutor em Ciências Contábeis e Administração (FURB). Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis – UFMS/ESAN. Endereço: Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7014-6644>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Cleston-Santos>

Google Citations: <https://scholar.google.com/citations?hl=pt-BR&user=miG8UQUAAAAJ>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7454296010892827>

E-mail: cleston.alexandre@ufms.br

Lucas de Lima Souza

Especialista em Auditoria, Perícia e Planejamento Tributário (PUC-PR). Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis – UFMS/ESAN. Endereço: Av. Sen. Filinto Müller, 1015 - Cidade Universitária, Campo Grande - MS, 79046-460. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0525-0782>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6998594520078819>

E-mail: lucas@lajir.com.br

Resumo

Objetivo: Identificar o uso de artefatos de controladoria gerencial (CG) por dirigentes de microempresas (MEs) e microempreendedores individuais (MEI) nas atividades de planejamento e controle, propondo melhorias com base nas evidências empíricas.

Metodologia: A pesquisa pode ser classificada como aplicada, qualitativa, descritiva e como pesquisa-ação. Foi desenvolvida em cinco etapas: identificação das empresas, coleta e análise dos dados, apresentação das propostas de melhoria e acompanhamento da implementação das propostas. O processo de coleta de dados passou por duas fases: entrevista com os proprietários, dirigentes das seis empresas participantes, e transcrição da entrevista. Para analisar os dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com o intuito de descobrir os artefatos contábeis utilizados pelos dirigentes e as especificidades que influenciam na implementação das propostas de melhoria.

Resultados: A pesquisa destaca os desafios e as estratégias para a implementação da CG em MEs e MEI, descrevendo a realidade do uso de artefatos e as barreiras, a personalização e simplificação para implementação dos artefatos contábeis. As microempresas e MEI pesquisadas utilizam 50% dos artefatos chamados ‘tradicionais’, identificados na revisão bibliográfica, de acordo com seus conhecimentos e experiências para o exercício das atividades de planejamento e controle. O foco dos dirigentes é maior na operação e menor na gestão, e as propostas sugeridas basearam-se no diagnóstico das empresas; no potencial de implementação; e no conhecimento e tempo dos dirigentes.

Contribuições do Estudo: As implicações teóricas referem-se ao avanço do pensamento acadêmico, ampliando o horizonte de aplicação da CG, e à construção de novos modelos de ensino, com adaptação curricular das instituições de ensino para incluir disciplinas de CG aplicada, especificamente a pequenos negócios. As práticas focam na mudança de mentalidade dos profissionais, passando de geradores de guias fiscais a consultores, como também no domínio de ferramentas tecnológicas e reformulação de serviços, oferecendo valor real aos clientes.

Palavras-chave: contabilidade gerencial; artefatos de contabilidade gerencial; microempresa; MEI.

Abstract

Purpose: Identify the use of management control tools by managers of small businesses and individual micro-entrepreneurs in planning and controlling activities, proposing improvements based on empirical evidence.

Methodology: This research is classified as applied, qualitative, descriptive, and action research. It was developed in five stages: identification of the companies, data collection and analysis, presentation of proposals for improvement, and monitoring of the implementation of proposals. The data collection process involved two phases: interviews with the owners and managers of the six participating businesses and transcription of the interviews. Content analysis was used to analyze the data, aiming to find out the following: the accounting tools used by the managers and the specific factors that influence the implementation of the proposals for improvement.

Results: This research highlights challenges and strategies for implementing accounting principles in small businesses and individual micro-entrepreneurs, describing the reality of the usage of accounting tools, and also the barriers, customization, and simplification for the implementation of accounting tools. The small businesses and individual micro-entrepreneurs surveyed use 50% of the tools called 'traditional' according to literature review, conferring to their knowledge and experience in carrying out planning and controlling activities. Managers focus more on operations and less on management, and the suggested proposals were based on the diagnosis of the businesses, the potential for implementation, knowledge and availability of managers' time.

Contributions of the Study: The theoretical implications are related to the advancement of academic thought, broadening the scope of managerial accounting tools application and the construction of new teaching models with curricular adaptations in educational institutions to include management accounting tools to disciplines specifically associated to small businesses. The practical implications focus on changing the mindset of professionals, moving from generating tax forms to becoming consultants, as well as mastering technological tools and redesigning services to offer real value to clients.

Keywords: Management accounting; managerial accounting artifacts, small businesses; individual micro-entrepreneurs.

Resumen

Objetivo: Identificar el uso de herramientas de control de gestión (CG) por parte de los dirigentes de microempresas y de los microemprendedores individuales en las actividades de planificación y control, y proponer mejoras basadas en la evidencia empírica.

Metodología: La investigación puede calificarse como aplicada, cualitativa, descriptiva y de investigación-acción. Se desarrolló en cinco etapas: identificación de las empresas, recogida y análisis de datos, presentación de propuestas de mejora y monitoreo de la implementación de las propuestas. El proceso de recogida de datos consistió en dos fases: entrevista con los propietarios que dirigen las seis empresas participantes y transcripción de la entrevista. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido, con el fin de descubrir: las herramientas contables utilizadas por los directivos y las especificidades que influyen en la implementación de las propuestas de mejora.

Resultados: La investigación señala los desafíos y las estrategias para la implementación de la GC en las microempresas y los MEI, describiendo la realidad del uso de herramientas y sus dificultades, así como la adaptación y simplificación necesarias para la implementación de las herramientas contables. Las microempresas y los MEI investigados utilizan el 50 % de las herramientas denominadas «tradicionales» identificadas en la revisión bibliográfica, de acuerdo con sus conocimientos y experiencias para el ejercicio de las actividades de planificación y control. El enfoque de los directivos se centra más en la operación y menos en la gestión, y las propuestas sugeridas se basaron en el diagnóstico de las empresas, el potencial de implementación y los conocimientos y el tiempo de los directivos.

Contribuciones del Estudio: Las implicaciones teóricas se refieren al avance del pensamiento académico, ampliando el horizonte de aplicación de la CG y la construcción de nuevos modelos de enseñanza con una adaptación curricular de las instituciones educativas para incluir materias

de CG aplicadas especificamente a las pequeñas empresas. Las prácticas se centran en el cambio de mentalidad de los profesionales, pasando de ser generadores de guías fiscales a consultores, así como en el dominio de herramientas tecnológicas y la reformulación de servicios que ofrecen un valor real a los clientes.

Palabras clave: Contabilidad de gestión, herramientas de contabilidad de gestión, microempresa, MEI.

1 Introdução

As pequenas empresas correspondem a maioria dos negócios globalmente (Malesu & Syrovátka, 2025), representando mais de 95% das empresas dos membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e 99% de todas as empresas na União Europeia (Wang & Guedes, 2024). No Brasil, até fevereiro de 2025, os pequenos negócios (MEI, micro e pequeno) correspondiam a 97% do total de empresas do país, sendo responsáveis por 26,5% do Produto Interno Bruto Nacional (PIB), além de terem criado 72% dos empregos no ano de 2024 (Agência Sebrae de Notícias [ASN], 2025).

Esses indicadores demonstram a relevância das pequenas empresas na movimentação dos mercados globais e o impacto das mesmas no cenário econômico brasileiro (Gumieri, Pinto, Achcar, Hermosilla, & Pinto, 2025). Por essa razão, elas são consideradas os motores econômicos de muitas nações, impulsionando a criação de empregos, a redução da pobreza, e fazendo contribuições substanciais para a riqueza nacional. Consequentemente, representam a espinha dorsal (Argente-Linares, López-Pérez, & Rodríguez-Ariza, 2013) e são centrais para as agendas de desenvolvimento dos governos, tanto nas economias desenvolvidas como nas em desenvolvimento (Malesu & Syrovátka, 2025).

Apesar de sua importância, elas enfrentam inúmeros desafios que impedem sua sobrevivência, crescimento e sustentabilidade (Malesu & Syrovátka, 2025). Pequenas empresas apresentam alta taxa de encerramento no mundo inteiro (Albuquerque, 2013; Navarro-Galera, Gómez-Miranda, Lara-Rubio, & Buendía-Carrillo, 2024; Tabane, Phume, & Retief, 2024; Gumieri et al., 2025), gerando preocupação com consequências de curto e longo alcance.

A falência das empresas de pequeno porte é custosa não apenas para proprietários ou promotores de empresas, mas também para toda a economia. Os resultados são empregos perdidos e empréstimos inadimplentes por bancos e cooperativas de crédito (Wang & Guedes, 2024), podendo levar à desestabilização de empresas maiores que dependem delas e ao impacto negativo nas economias nacionais e globais (Malesu & Syrovátka, 2025).

A falência se dá num contexto de altas taxas de juros, equipes reduzidas, variedade de produtos, baixos volumes de produção, gestão centrada no proprietário e políticas socioeconômicas ineficazes, acarretando na restrição de recursos e capital para treinamento e investimentos (Gumieri et al., 2025; Malesu & Syrovátka, 2025). Ela pode ser atribuída a uma ampla variedade de fatores relacionados ao ambiente empresarial, a gestão da empresa e ao perfil e competências do dirigente-proprietário (Albuquerque, Escrivão Filho, Nagano, & Philippsen Júnior, 2016; Albuquerque, Escrivão Filho, Nagano, & Terence, 2018).

Alguns desses fatores estão ligados à baixa utilização da contabilidade gerencial (doravante CG), e levam um número substancial de empresas a falir nos primeiros cinco anos de funcionamento (Malesu & Syrovátka, 2025). Dentre eles, podem ser citados: a redução de estoque (Tabane et al., 2024); gestão empresarial ineficaz e ineficiente; falta de planejamento, avaliação e controle financeiro, de recursos humanos e operações (Gumieri et al., 2025; Nayak,

Nayak, & Joshi, 2025; Popoola, 2022; Silweya, 2025), e ausência de indicadores financeiros (Wang & Guedes, 2024).

O fator financeiro está relacionado à conscientização do dirigente sobre os recursos financeiros disponíveis, ao acesso ao crédito e ao capital inicial, bem como aos procedimentos para iniciar um negócio e as respostas das instituições de crédito (Nayak et al., 2025). Quanto aos indicadores financeiros, as variáveis contábeis que refletem a capacidade de pagamento da dívida da empresa são consideradas as mais preditivas da insolvência de pequenas empresas (Navarro-Galera et al., 2024).

Só no Brasil, nos primeiros quatro meses de 2025 foram fechadas 973.330 pequenas empresas (MEI, micro e pequena), um aumento de 13,4% em relação a 2024 (Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2025). Tal dado mostra que compreender a aplicação da CG e seus artefatos nas empresas de porte pequeno é essencial, dada sua contribuição para o desenvolvimento econômico do país (AbRahman, Omar, Rashid, & Ramli, 2016; Do Carmo & Machado, 2022; Albuquerque, Dos Santos, & Souza, 2025).

No entanto, é importante destacar que as especificidades (características típicas) da pequena empresa na estrutura e nos processos de gestão (Leone, 1999; Terence, 2002; Albuquerque & Escrivão Filho, 2007; Escrivão Filho, Albuquerque, Nagano, Philippsen & Oliveira, 2017; Escrivão Filho, Albuquerque, Nagano & Philippsen Júnior, 2021) são muito diferentes quando comparadas às grandes organizações (Welsh & White, 1981).

Os métodos e ferramentas de gestão mais sofisticados existentes são, geralmente, caros e complexos e ainda estão fora do alcance da maioria dessa categoria de empreendimentos (Frezatti, 2009; Guerreiro, Cornachione Júnior, & Soutes, 2011; Do Carmo, & Machado, 2022; Kamimura, Pinto, & Nagano, 2023; Gumieri et al., 2025), sendo necessárias adaptações de acordo com as características e demandas de cada empresa.

Considerando a influência das especificidades nas atividades diárias das pequenas empresas (Golde, 1986; Paulo & Cintra, 2018; Birk, Fedato, & Pires, 2020; Souza, Roque, Dos Santos, Albuquerque & Silva, 2021; Fedato, Da Silva, & Sornberger, 2023), surge o problema da pesquisa: **como dirigentes de microempresas e MEI utilizam os artefatos da contabilidade gerencial nas atividades de planejamento e controle?**

O objetivo da pesquisa é identificar o uso de artefatos de controladoria gerencial por dirigentes de microempresas e microempreendedores individuais (MEI) nas atividades de planejamento e controle, propondo melhorias com base nas evidências empíricas.

Então, uma das razões para justificar a pesquisa é porque o potencial de aplicação dos artefatos contábeis somente é explorado pelas organizações gigantes (Guerreiro et al., 2011; Svobodová, 2016). Em sua pesquisa com grandes e médias empresas, cujos faturamentos são superiores a US\$18 milhões, Frezatti (2009) constatou que a contabilidade gerencial é predominantemente abarcada pelas organizações de porte grande, e apresenta poucos vestígios nas organizações menores (Ribeiro, Bianchi, & Venturini, 2023).

As necessidades das micro e pequenas empresas são atendidas de forma rudimentar pelo profissional contábil (Restelli, 2022). Em outras duas pesquisas, verificou-se uma baixa incorporação dos artefatos da contabilidade gerencial no ramo de escritórios contábeis, pelos proprietários-contadores num município da região sul do Brasil e na cidade de Londrina/PR (Beuren, Barp, & Filipin, 2013; Teixeira, 2015).

A segunda razão é que a informação contábil ainda é priorizada somente na atividade fiscal das empresas (Beuren et al., 2013; Gonçalves-Araújo, Barbosa da Silva, & Cardoso da Silva, 2018; Feil & Haberkamp, 2020; Duda, Xavier, De Araújo, Silva, Valentim, Lagioia, De Queiroz, & Araujo, 2023; Ribeiro et al., 2023), embora se saiba da relevância dos artefatos

contábeis para a eficácia da gestão financeira e sobrevivência das empresas de porte pequeno (Oliveira, Mesquita, & Lima, 2017).

Uma terceira razão é que a prática deliberada da contabilidade gerencial nos pequenos empreendimentos passa pela compreensão de suas especificidades (Paulo, & Cintra, 2018; Birk et al., 2020; Duda et al., 2023; Fedato et al., 2023; Ribeiro et al., 2023), bem como do estágio de evolução de cada empresa no ciclo de vida organizacional (Albuquerque, 2013). Vários estudos ao longo dos anos têm demonstrado como as características típicas das pequenas empresas podem influenciar tanto positiva como negativamente na aplicação de qualquer ferramenta de gestão no seu dia a dia (Albuquerque et al., 2025).

Diante do exposto, pode-se inferir que as empresas de pequeno porte requerem mais apoio estrutural e explicações refinadas e detalhadas do que as organizações maiores, tendo em vista os desafios que encaram no ambiente competitivo, os quais impactam fortemente seu desenvolvimento e, por vezes, dificultam sua sobrevivência no mercado (Barbosa & Monteiro, 2011). Com isso, observa-se que a CG possui espaços para pesquisas e lacunas a serem preenchidas (De Oliveira, Rodrigues, Diniz, Cabral, Cirne, Carvalho, Silva & Gomes e Silva, 2023).

A partir do exposto, este artigo apresenta cinco seções: introdução, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, resultados e discussões e considerações finais.

2 Revisão da Literatura

Inicialmente, discute-se o conceito e a classificação dos artefatos da contabilidade gerencial, distinguindo artefatos tradicionais e modernos. Em seguida, descrevem-se os processos de planejamento e controle, nos quais os artefatos contábeis são aplicados. Por último, examina-se a literatura sobre a CG em micro e pequenas empresas (MPEs), salientando as especificidades desse contexto e os desafios para a adoção de práticas eficazes de contabilidade gerencial. Para contemplação das informações, obtidas a partir da revisão da literatura, foram elaboradas tabelas para identificação dos artefatos utilizados nas MPEs.

2.1 Artefatos da Contabilidade Gerencial: uma visão geral

Apesar da importância socioeconômica dos pequenos negócios e da alta taxa de mortalidade desses empreendimentos, a pesquisa contábil direcionada às pequenas empresas é retraída e incipiente, embora a contabilidade gerencial seja o tema mais destacado nos maiores congressos de contabilidade (Do Carmo & Machado, 2022). Poucos estudos foram identificados investigando esse segmento de empresas, demonstrando que a CG pode ser um instrumento essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas ao fornecer subsídios para tomada de decisão (Do Carmo & Machado, 2022; Albuquerque et al., 2025).

Vários pesquisadores têm suas próprias explicações sobre os artefatos utilizados pelos dirigentes na tomada de decisão, com baixa construção de um consenso entre os estudiosos do tema. O termo “artefato contábil” ou “artefato da CG” é um termo geral, abrangendo atividades, ferramentas, filosofias, instrumentos, modelos e métodos de custeio e avaliação utilizados por profissionais da área contábil (Soutes, 2006; Guerreiro et al., 2011; Birk et al., 2020; Ferreira, Huppés, Noriller, De Jesus Silva, & Hall, 2020).

Duas classificações são evidenciadas (Albuquerque et al., 2025): a primeira se refere aos artefatos tradicionais e modernos (não-tradicionais), considerando a evolução dos estágios da CG (Frezatti, 2005; Soutes, 2006, 2008; Frezatti, 2009; Guerreiro et al., 2011; Xavier & Carmo Filho, 2015; Ferreira et al., 2020) (Tabela 1, p.6).

Widener (2004) define assim:

Sistemas de contabilidade gerencial tradicionais são aqueles que fornecem informações financeiras agregadas com relativa infreqüência, controle operacional baseado em orçamento padrão e sistemas de remuneração vinculados primeiramente em desempenho financeiro. Em contraste, sistemas não-tradicionais fornecem medidas físicas de desempenho operacional mais oportunamente, maior fornecimento de informações para resolução de problemas aos trabalhadores e sistemas de recompensa mais focados em medidas não financeiras (Widener, 2004, p.380).

Tabela 1

Artefatos tradicionais e modernos da Contabilidade Gerencial

Evolução	Estágios	Artefatos Tradicionais
1	Determinação dos custos e controle financeiro	Custeio por absorção; custeio variável; controle financeiro e operacional; orçamento anual.
2	Informação para planejamento e controle gerencial	Custo padrão; custo baseado em atividades (ABC); método de custeamento RKW; orçamento de capital; descentralização.
Evolução	Estágios	Artefatos Modernos
3	Redução de perdas de recursos em processos organizacionais	Gestão baseada em atividades (ABM); centros de responsabilidade; preço de transferência; custo meta; método de custeio <i>kaizen</i> ; custeio do ciclo de vida.
4	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos	Planejamento estratégico; <i>balanced scorecard</i> ; métodos de avaliação de desempenho; EVA e MVA.

Fonte: Adaptado com base em Frezatti (2009), Guerreiro et al., (2011) e Xavier e Carmo Filho (2015).

A descrição dos 04 (quatro) estágios evolutivos da contabilidade gerencial é de autoria da International Federation of Accountants (IFAC), por intermédio de um pronunciamento denominado International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1) (Xavier & Carmo Filho, 2015). Outros autores (Frezatti, 2005; Soutes, 2006; Frezatti, 2009; Guerreiro et al., 2011; Ferreira et al., 2020;) também relacionaram os estágios e os artefatos no desenvolvimento de suas pesquisas e tal fato contribuiu para a expansão de vários seguimentos na área contábil (Xavier & Carmo Filho, 2015).

Outra classificação (tabelas 2 e 3) se refere aos artefatos que podem ser úteis ao processo de tomada de decisão pelos dirigentes de MPEs relacionado ao planejamento e controle gerencial. Os artefatos nem sempre são relacionados, simultaneamente, a todas às atividades gerenciais: alguns pesquisadores relacionam ao controle (Kawai, 2017; Paulo & Cintra, 2018; Souza et al., 2021), outros ao planejamento (Paulo & Cintra, 2018; Siqueira, Dieng, Mazzer, Barreto, 2022) e outros a todas as atividades de gestão (Santos, Anjos, Cavalcante, & Monte, 2016; Oliveira et al., 2017). A seção 2.2 descreve os processos de planejamento e controle para facilitar a identificação dos artefatos contábeis que são úteis a esses dois processos.

2.2 Artefatos contábeis de planejamento e controle

O processo de planejamento define os objetivos ou resultados a serem alcançados por uma empresa, bem como os meios para realizá-los. Trata-se de imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la. O resultado do processo de planejamento são os planos: objetivos, estratégias, recursos e indicadores de desempenho (meios de controle) (Maximiano, 2012).

Portanto, pode-se afirmar que planejar é, essencialmente, pensar no futuro, tomar decisões sobre o futuro, definindo antecipadamente o que deve ser feito. Em outras palavras, planejar é escolher uma direção (Albuquerque et al., 2025): Quem é o cliente? Quantos clientes atender? Qual o produto? Quanto custa o produto? Qual o preço do produto? Quais são os fornecedores? Quantos e quais são os concorrentes? O que fazer para cumprir a legislação? Quantos e quais tributos pagar? Quanto investir? Quanto lucrar? Qual é o mínimo a vender para não ter prejuízo? E assim por diante.

Enfim, planejar é fazer escolhas, e para fazer escolhas, as informações e os artefatos da contabilidade serão fundamentais durante o processo de tomada de decisões pelo dirigente da pequena empresa. A tabela 2 descreve os artefatos contábeis identificados na revisão de literatura que podem ser úteis ao processo de planejamento da MPE.

Tabela 2

Artefatos contábeis para o planejamento

Artefato	Descrição
Formação de preço de vendas	Formação do valor atribuído ao produto trocado entre a empresa e o cliente.
Margem de contribuição	Quanto cada produto (bem ou serviço) oferecido contribui para pagar as despesas fixas de uma empresa. Ao eliminar os custos variáveis do faturamento, o que sobra é a margem de contribuição.
Orçamento empresarial	Plano de trabalho da empresa expresso em termos monetários, que evidencia o conjunto de ações a serem desenvolvidas, isto é, apresenta os objetivos e metas que à direção da empresa decide implementar em determinado período.
Ponto de equilíbrio	Quantidade mínima que deve ser vendida para a quitação dos custos e despesas operacionais, alcançando o resultado operacional da empresa igual a zero.
Capital de giro	A quantidade de dinheiro necessária para manter a empresa funcionando.
Alavancagem operacional	Capacidade da empresa usar custos fixos para gerar lucros adicionais decorrentes do aumento nas vendas ou na produção.
Concorrência	Pessoa física ou jurídica que compete pelos mesmos clientes e buscam ganhar participação de mercado às custas de outra empresa.
Margem de segurança	Quanto as vendas podem cair sem que a empresa tenha prejuízo.
Planejamento tributário	Processo que visa a diminuição de despesas, evitando gastos desnecessários com tributações.
Previsão de vendas	Estimativa da quantidade a ser vendida e receita futura em determinado período.
Clientes	Atuais ou potenciais compradores da empresa e suas necessidades e preferências.
Fornecedores	Pessoa física ou jurídica que fornece algum produto para a empresa.
Just in time	Método de organização da produção/operação que evita o estoque parado e o desperdício de matéria-prima.
Mix de produtos	Variedade de produtos ofertada pela empresa.
Pesquisa de mercado	Coleta e análise de dados relacionados a compreensão do mercado da empresa.

Fonte: Carter e Van Auken (2006); Fernandes e Galvão (2016); Santos et al., (2016); Paulo e Cintra (2018); Honório e Bonemberger (2019); Mendes, Lunkes, Menegazzo, Schnorrenberger e Lavarda (2019); Feil e Haberkamp (2020); Silva, Levino e Costa (2020); Oliveira, Miranda e Takamatsu (2021); Rieger, Gresele e Walter (2021); Siqueira et al., (2022); Tissot, Lossavaro, Foltran, Ribeiro e Albuquerque (2022).

O modelo geral do processo de controle (Figura 1) mostra que a avaliação do desempenho é uma fase da atividade gerencial de controle, que o dirigente necessita realizar para verificar se os objetivos e metas definidos no processo de planejamento foram ou não alcançados. E em caso negativo, deve tomar medidas corretivas para colocar a empresa nos trilhos.

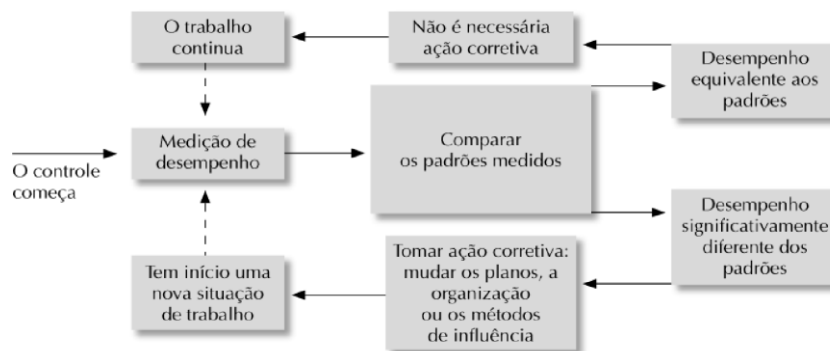


Figura 1 Modelo geral do processo de controle

Fonte: Certo e Peter (2006).

Nas organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro delas. É fazer com que algo ocorra do modo como foi planejado. Para controlar, os administradores devem conhecer com clareza os resultados esperados de uma ação específica, de forma a garantir que os planos se tornem realidade. Sendo assim, eles necessitam entender o que de fato foi planejado (Certo & Peter, 2006, p.132). As tabelas 3 e 4 descrevem, separadamente, os artefatos contábeis de avaliação de desempenho e de controle identificados na revisão da literatura.

Tabela 3

Artefatos contábeis para avaliação de desempenho

Artefato de Avaliação	Descrição
Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)	Mostrar como se comportaram as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em um período específico.
Indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento	Permitem saber a capacidade de pagamento, a distribuição do capital na empresa e sua origem e o retorno financeiro das operações da empresa.
Demonstração do resultado do exercício (DRE)	Apresenta de forma estruturada os resultados obtidos (receitas menos despesas) pela empresa em determinado período.
Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA)	Apresenta as mudanças que ocorreram no patrimônio líquido em determinado período, isto é, aumento do lucro ou do prejuízo acumulado.
Demonstração do resultado abrangente (DRA)	Apresenta as receitas, despesas e outras modificações que afetam o patrimônio líquido que não foram demonstradas na DRE.
Demonstração do valor agregado (DVA)	Apresenta quanto a empresa gerou de riqueza em determinado período, demonstrando o valor adicionado pela empresa após dedução das suas receitas os custos dos recursos obtidos de terceiros.
Balanço Patrimonial (BP)	Apresenta a situação patrimonial e financeira da empresa em determinado momento.
Balanced scorecard (BSC)	Metodologia de avaliação de desempenho que acompanha os resultados financeiros e não financeiros da empresa.

Fonte: Gomes, Tachizawa e Picchiali (2014); Fernandes e Galvão (2016); Santos et. al. (2016); Kawai (2017); Cajaiba e Andrade (2019); Freitas, Faoro, Lago e Rojo (2019); Honório e Bonemberger (2019); Mendes et. al. (2019); Feil e Haberkamp (2020); Silva et. al. (2020); Carrazzoni, Carvalho, Carrazzoni e Leal (2021); Siqueira et. al. (2022); Tissot et. al. (2022); Araújo, Rodrigues e Martins (2023).

Tabela 4

Artefatos contábeis para controle

Artefato de Controle	Descrição
Contas a pagar e a receber	São as contas pagas pela empresa a terceiros e as contas pagas por terceiros para a empresa.
Controle de estoques	Registro e avaliação das entradas e saídas de produtos.
Controle de despesas	Registro e avaliação das saídas de recursos financeiros.

Alexandre Farias Albuquerque, Cleston Alexandre dos Santos e Lucas de Lima Souza

Controle de receitas	Registro e avaliação das entradas de recursos financeiros.
Custeio variável	Método que calcula os custos que se alteram de acordo com o volume de produção/operação.
Controle de custos	Registro e avaliação dos custos, visando a identificação e redução de custos desnecessários.
SIG	Processo de transformação de dados em informações úteis a tomada de decisão e ao planejamento.
Controle tributos e contribuições	Registro e avaliação dos tributos e contribuições que oneram a empresa.
Controle da folha de pagamento	Registro e avaliação de todos os valores devidos e pagos a funcionários e colaboradores terceirizados.
Custeio ABC	Método que calcula os custos gerados em todas as atividades que a empresa realiza.
Custeio por absorção	Método que calcula os custos do produto, rateando os custos fixos e variáveis em todas as fases do processo de operação da empresa.
Depreciação do imobilizado	Redução do valor dos bens, resultante do desgaste pelo uso, da ação da natureza ou diminuição da vida útil.
ERP	Sistema de registros (software) e controle (emissão de relatórios gerenciais) que integra as áreas da empresa: finanças, operação, etc.

Fonte: Carter e Van Auken (2006); Gomes et. al., (2014); Endo e Rojo (2016); Fernandes e Galvão (2016); Santos et. al. (2016); Paulo e Cintra (2018); Honório e Bonemberger (2019); Mendes et al. (2019); Feil e Haberkamp (2020); Freitas et al. (2020); Orobias, Nakibuuka, Bananuka, & Akisimire, (2020); Carrazzoni et al. (2021); Oliveira et al. (2021); Pereira e Faia (2021); Rieger et al. (2021); Siqueira et al. (2022); Araújo et al. (2023); Cuccarolo, Hupalo, & Marques, (2025).

3 Procedimentos Metodológicos

Quanto às suas características, esta pesquisa pode ser classificada como (Silva & Menezes, 2000): aplicada, pela natureza, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos da pequena empresa; qualitativa, pela forma de abordagem do problema, uma vez que reconhece que existe uma relação dinâmica entre a empresa, o ambiente e o dirigente, que não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletarem os dados; descritiva, pelos objetivos, pois visa descrever os artefatos da contabilidade gerencial e as propostas iniciais de melhoria; e pesquisa-ação, pelos procedimentos técnicos, já que os pesquisadores e participantes (dirigentes das empresas) representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo.

As etapas do trabalho de campo foram cinco: identificação das empresas, coleta e análise dos dados, apresentação das propostas de melhoria e acompanhamento da implementação das propostas. Dos treze proprietários-dirigentes contatados por e-mail e pessoalmente, sete desistiram de participar da pesquisa após o recebimento do questionário e termo de aceitação: uma clínica de psicologia, uma oficina especializada em ar condicionado automotivo, uma empresa de consultoria financeira e quatro escritórios de contabilidade.

Foram identificadas e estudadas cinco microempresas da cidade de Três Lagoas/MS e um MEI da cidade de Monte Alegre/PA (Tabela 5).

Tabela 5

Descrição das empresas

Empresa	Descrição
EA	A oficina mecânica tem 10 anos de fundação, dois funcionários e é dirigida pelo proprietário-dirigente com a ajuda de sua esposa e sócia. O proprietário fez cursos técnicos de mecânica, ar-condicionado automotivo e contabilidade. Sua esposa, gestora administrativa, é bacharel em Administração. As contas da pessoa física (PF) e da pessoa jurídica (PJ) são misturadas, embora o dirigente tenha pró-labore estabelecido. O escritório de contabilidade que presta serviço para

	a empresa faz apenas a escrituração fiscal e não passa nenhuma informação útil à tomada de decisão pelo empresário.
EB	A corretora de seguros (microempresa) tem 3 sócios (casal e pai da proprietária-dirigente), que também são dirigentes e funcionários simultaneamente, e foi fundada em 2015 quando o casal ainda namorava. O pai da proprietária tem experiência de 20 anos no setor e trabalhou nas seguradoras Bradesco e Porto Seguro. A proprietária-dirigente é bacharel em Administração e tem experiência anterior à abertura da empresa como funcionária de uma corretora de seguros. Seu marido e sócio concluiu o ensino médio, é habilitado pela SUSEP para ser corretor de seguros e tem experiência anterior de 4 anos como funcionário em uma corretora de seguros. Os dirigentes misturam as contas da empresa com as da casa. O escritório de contabilidade que presta serviço para empresa faz apenas o IR PF e PJ e emissão mensal do imposto.
EC	A microempresa de varejo de ração tem um funcionário e é enquadrada no Simples Nacional. Seu proprietário é dirigente e realiza atividades operacionais, simultaneamente e não mistura as contas PJ e PF. O proprietário concluiu o ensino médio e teve experiência anterior de 5 anos como funcionário da casa de ração que foi adquirida por ele no ano de 2024. O escritório de contabilidade que presta serviço para empresa foca apenas na parte fiscal.
ED	A microempresa de confecção de uniformes tem um funcionário e, atualmente, é enquadrada no Simples Nacional. A proprietária dirige e realiza atividades operacionais, simultaneamente, e não mistura as contas PJ e PF. Ela é graduada em Administração de Empresas e pós-graduada em RH e finanças e teve experiência anterior de 5 anos como funcionária no setor da Educação. O escritório de contabilidade que presta serviço para empresa cuida apenas da parte fiscal.
EE	A microempresa de projetos de engenharia elétrica tem um funcionário estagiário. O proprietário realiza atividades operacionais e gerenciais e separou recentemente as contas PJ e PF, mas ainda não estabeleceu um pró-labore por falta de capital. O proprietário é graduado em Engenharia Elétrica e pós-graduado em Gestão de Projetos e teve experiência anterior de 4 anos como funcionário numa fábrica de papel. Até dezembro de 2024 trabalhava na fábrica durante o dia e a noite na sua empresa de projetos.
EF	A microempreendedora individual (MEI) do setor de transporte não tem funcionário. Atualmente, a proprietária dirige a empresa e realiza atividades operacionais (motorista). A dirigente mistura as contas da empresa e pessoal. Ela é graduada em História e Pedagogia e especialista em coordenação pedagógica. Não teve nenhuma experiência no setor de entrega, apenas como professora. Abriu a empresa informalmente em maio de 2024 e em janeiro de 2025 formalizou a empresa e se tornou MEI. Como a renda ainda é insuficiente, a dirigente começou a trabalhar como professora de autoescola no período da manhã e da noite. A dirigente almeja com a empresa: independência, estilo de vida flexível e ganhos financeiros.

Fonte: *Dados da pesquisa (2024/2025).*

A seleção dos casos foi por acessibilidade e interesse dos proprietários-dirigentes em participar da pesquisa. Para identificar possíveis participantes da pesquisa, um dos pesquisadores contou com a experiência e contatos adquiridos ao longo de 22 anos estudando a pequena empresa brasileira. A microempreendedora individual é conhecida de uma estudante do curso de Ciências Contábeis de uma universidade pública, ficou sabendo da pesquisa e se colocou à disposição para participar pelo potencial de contribuição no seu contexto prático.

O processo de coleta de dados, segunda etapa do trabalho de campo, passou por duas fases: entrevista (diagnóstico da situação) e transcrição da entrevista. No período de 04/11/2024 a 06/03/2025, foram realizadas 8 entrevistas com 8 pessoas diferentes (proprietários e proprietárias-dirigentes), numa média de 43 minutos por entrevista, totalizando 349 minutos de diálogo com os empresários, fora as conversas informais e não gravadas ocorridas nas dependências das empresas e pelo Google Meet com a proprietária-dirigente da empresa de transporte.

As entrevistas não seguiram um roteiro padronizado, mas sempre começavam pela breve trajetória da empresa e como era realizado o controle financeiro da empresa, e a partir das respostas dos dirigentes os pesquisadores aprofundavam na identificação e utilização dos artefatos da CG pelos dirigentes.

A terceira etapa foi a análise de conteúdo, no intuito de descobrir: os artefatos contábeis utilizados pelos dirigentes das empresas pesquisadas e as especificidades (características típicas) das micro empresas que influenciam a implementação das propostas de melhoria.

Para analisar os dados das entrevistas foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004) (Tabela 6): 1- identificar as unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista; 2- condensação: preservar o núcleo das unidades de significado; 3- gerar códigos: rótulos dados às unidades de significado; 4- criar categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum; 5- formular os temas: expressão do conteúdo latente do texto.

Tabela 6

Exemplo da análise de conteúdo de parte da entrevista – Empresa C

Unidade de significado	Unidade de significado condensada	Código	Categoria	Tema
O vendedor falou pra mim que o imposto aqui no estado é 20,8%, mas eu sempre coloco 21%, para ter uma margemzinha de segurança. Ai eu pego o valor da ração, coloco esse imposto em cima, pra depois colocar o markup de venda, mas mesmo assim não tem precisão.	Soma do valor do imposto e do custo da ração, acrescido do markup de venda	Preço de venda	Atividade gerencial de planejamento	Processo de formação do preço de venda

Fonte: *Dados da pesquisa (2024/2025).*

A quarta etapa foi de apresentação das propostas de melhorias aos dirigentes entrevistados. A apresentação em slides foi realizada na sede de uma universidade pública pelos pesquisadores e um(a) aluno(a) de graduação do curso de Ciências Contábeis participante de projeto de extensão. Todas as apresentações, permeadas pela discussão das propostas, duraram de 60 a 110 minutos e aconteceram de forma satisfatória para compreensão do(a) dirigente(a).

A etapa final de acompanhamento da implementação das propostas foi realizada de duas formas:

- Pela ferramenta de planejamento e controle Quadro KANBAN, possibilitando ao dirigente da empresa uma visualização do progresso das propostas, como também a identificação dos problemas vivenciados durante a implementação;
- Visita pessoal por um dos pesquisadores em cada empresa, 30 e 60 dias após à apresentação das propostas de melhoria. A interação com os dirigentes também ocorreu por e-mail e/ou Google Meet durante esse período.

A finalidade da quinta etapa foi identificar as dificuldades dos dirigentes para implementação das propostas e incentivá-los a persistirem na nova jornada da empresa, bem como realizar ajustes nas propostas e apresentações aos empresários e em futuros estudos.

4 Resultados e Análises

4.1 Artefatos identificados nas empresas

Dos 15 (quinze) artefatos de planejamento identificados na literatura e citados na tabela 2 (p.7), sete foram encontrados na pesquisa. Dos 13 (treze) artefatos úteis ao processo de controle mencionados nas tabelas 3 e 4 (p.8), sete foram citados pelos dirigentes entrevistados (Tabela 7).

Em relação aos artefatos de planejamento, o preço de venda foi citado pelos dirigentes de todas as microempresas pesquisadas, corroborando o estudo de Siqueira et al. (2022) em

MPEs do comércio e de prestação de serviços, sobre a necessidade desse artefato contábil para o bom desempenho do negócio. No entanto, em todas as empresas, exceto EB, a formação do preço de venda do produto subestima os custos fixos, especialmente os relativos à depreciação e manutenção de máquinas, equipamentos e veículos automotores. Mas, de acordo com Araujo et al. (2023), o preço de venda deve cobrir todos os custos e gerar uma margem de ganho para a empresa.

Hoje eu calculo o preço pela quantidade de horas que eu gasto. Meu custo de operação é muito baixo, então eu ainda não coloco o custo de operação. Quando eu pego um projeto eu tenho a noção da quantidade mínima de horas para executar o projeto; eu só considero essa variável (Dirigente EE).

Tabela 7

Artefatos contábeis utilizados pelos dirigentes das empresas pesquisadas.

Artefato Contábil de planejamento	EA	EB	EC	ED	EE	EF
Formação do preço de venda	x	x	x	x	x	
Capital de giro		x	x	x	x	
Margem de contribuição				x		
Ponto de equilíbrio	x	x	x	x		x
Concorrência	x	x	x	x	x	
Clientes	x	x	x	x	x	
Fornecedores	x	x	x	x		
Artefato Contábil de controle	EA	EB	EC	ED	EE	
Contas a pagar e a receber	x	x	x	x		
Controle de estoques			x	x		
Controle de despesas	x	x	x	x	x	x
Controle de receitas	x	x	x	x	x	x
Custeio variável			x	x		
Custo fixo	x	x	x	x	x	
Sistema integrado de gestão (ERP)	x		x	x	x	

Fonte: Dados da pesquisa (2024/2025).

A empresa de confecção de uniformes (ED) é a que possui a forma mais adequada e estruturada de cálculo do preço de venda, mas ignora os custos fixos de depreciação. No caso da EF o preço do frete é determinado pela contratante. Na EB, o preço do seguro é definido pelas seguradoras, e os empresários só conseguem negociar o valor da comissão que receberá pela venda do produto.

A estimativa do capital de giro é realizada por aproximação pelos dirigentes das empresas e carece de precisão, comprovando os resultados da pesquisa de Tissot et al. (2022) em MPEs, onde os dirigentes apresentaram dificuldade na apuração e gestão do capital de giro.

A gente tem um valor X para o meu pai, pra mim e pro meu marido e as despesas extras. É um valor limite. Todo mês eu tenho que passar para o outro mês com R\$6.000,00 na conta, que é o valor mínimo para eu pagar as contas do início do mês. Passou de R\$6.000,00 eu guardo (Proprietária-dirigente EB).

O ponto de equilíbrio também é estimado pela experiência dos dirigentes no dia a dia do negócio. Como no estudo de Rieger et al. (2021) em uma microempresa de utensílios domésticos, os dirigentes desconhecem a relação entre produtos vendidos, custos, margem de contribuição e ponto de equilíbrio. A exceção é a dirigente da empresa D que tem conhecimento para calcular.

Os artefatos de planejamento, concorrência, clientes e fornecedores são monitorados pela direção das empresas em função da influência que têm no preço dos produtos, corroborando as ideias de Araujo et al. (2023).

Meu papel é verificar os orçamentos e nosso preço é abaixo do mercado porque eu não ofereço um espaço adequado. Embora meu serviço seja classe A, o preço é de classe C. Eu tenho tecnologia, velocidade, mas eu não consigo cobrar o que meus concorrentes cobram. Por exemplo: serviço que dura 4 horas com a mesma qualidade e velocidade, eles cobram R\$750,00 e eu cobro R\$480,00. Nosso preço é bem abaixo (Gerente administrativa - EA).

Quanto aos artefatos contábeis de controle, as contas a pagar e a receber são controladas por quatro empresas e o controle das receitas e despesas por 100% dos empreendimentos pesquisados. Esse controle é realizado num caderno (EF), no Word (EB), numa planilha Excel (EC) e no sistema ERP da empresa (EA, ED, EE).

Eu anoto no Word. O que tem de entrada eu acompanho diariamente que as seguradoras vão mandando pra mim. Toda seguradora tem um extrato e eu vou conferindo se entrou. As saídas eu anoto. Do ano inteiro eu faço no Word on-line do Google porque é mais fácil para o meu pai mexer. Meu pai é o mais sobrecarregado na corretora, hoje (Dirigente EB).

Percebe-se que por mais simples que seja o controle de contas a pagar e a receber, e de receitas e despesas, ele é realizado pelas empresas no dia a dia, mas não existe uma preocupação da parte de todos os dirigentes em utilizá-lo em projeções futuras ou em comparar os resultados da empresa ano a ano.

Este resultado corrobora o estudo de Feil e Haberkamp (2020) em 105 MPEs (sendo 79,29% MEs) onde foi maior o nível de importância das ferramentas (artefatos) operacionais (controle de contas a pagar e a receber, de receitas e despesas) quando comparadas ao nível das ferramentas gerenciais (demonstrativo do fluxo de caixa, orçamento empresarial), caracterizando que a maioria utiliza a contabilidade para atendimento às leis fiscais e trabalhistas e menos em atividades gerenciais.

O controle de estoque é uma preocupação grande das empresas C e D, pois afeta diretamente o resultado da empresa, como foi confirmado por Orobias et al., (2020) no estudo realizado em 304 pequenas empresas de Uganda na África. Controle mais preciso realizado pela dirigente de ED e menos preciso, por falta de conhecimento, pelo dirigente de EC. Assim como na indústria de confecção estudada por Pereira e Faia (2021), a empresa C não possui estoques confiáveis, pois as saídas não são registradas no tempo certo no sistema ERP: Workin Web.

Eu só compro se houver pedido, sob demanda pelo produto. Normalmente, eu compro a cada 15 dias para organizar melhor os boletos a pagar. Exemplo: pedido 100 camisetas pretas. Eu sei quanto eu preciso comprar de malha e os acabamentos para fazer as 100 camisetas. O que tem em estoque é o que sobrou, no máximo 1 ou 2kg de matéria-prima. Eu só mantenho em estoque malhas preta, azul marinho, branca e rosa porque nas segundas-feiras sempre tem um pedido para quinta ou sexta-feira e só eu atendo esses pedidos na cidade. É uma estratégia eu manter essa malha em estoque porque eu sei que vou vender (Dirigente ED).

O cálculo dos custos fixos e variáveis pode ser aperfeiçoado pelos dirigentes, pois eles sabem da influência desses artefatos no negócio, mas apresentam dificuldade para efetuar a mensuração, especialmente os relacionados à depreciação de bens móveis e imóveis. A dificuldade para mensurar custos é comum na microempresa, tornando-se um obstáculo, por

usualmente esses custos serem calculados de forma intuitiva, devido ao desconhecimento técnico de seus dirigentes (Freitas et al., 2020; Rieger et al., 2021).

As empresas (exceto EB/EF) possuem um sistema integrado de gestão (ERP) (Fácil, FPQSYSTEM 4.0, Meu Planner Financeiro e Workin Web), que é subutilizado por falta de conhecimento (exceto ED) e tempo dos dirigentes, mas que ajuda muito no controle das contas a pagar e a receber, receitas e despesas e custos. Um exemplo pode ser o estudo de caso realizado por Paulo e Cintra (2018) numa pequena empresa de confecção e informado pela dirigente da ED: “Vai ter informação faltando. Aquilo que eu estou te falando: Casa de ferreiro o espeto é de pau. Eu não alimento o sistema adequadamente por falta de tempo”.

Para Cuccarolo et. al., (2025), o uso do sistema pela maioria dos dirigentes pode estar relacionado à idade média dos respondentes, que pertencem a gerações mais familiarizadas com a tecnologia. Mas eles enfatizam que as necessidades de um conhecimento mais profundo sobre finanças e de uma melhor organização ainda são áreas críticas a serem observadas para a melhoria da gestão financeira nas microempresas, concordando com os resultados encontrados neste estudo.

Vale ressaltar que o sistema integrado de gestão (ERP) é pouco explorado na literatura (Albuquerque, Santos e Souza, 2025a), mas representa um artefato contábil com muito potencial de utilização pelos dirigentes de pequenos negócios, proporcionando eficiência e eficácia empresarial, como revelado por Paulo e Cintra (2018).

4.2 Propostas iniciais de melhoria e sua implementação

As propostas sugeridas pelos pesquisadores (Tabela 8, p.15) para o efetivo aproveitamento da contabilidade gerencial (CG) e seus artefatos no processo de tomada de decisão pelos proprietários-dirigentes das empresas estudadas, levaram em conta: 1, o diagnóstico realizado na empresa e o potencial de implementação para resolver os principais problemas dessas empresas, que estão afetando seu desempenho; e 2, o conhecimento e tempo disponível dos dirigentes, já que todos eles realizam atividades operacionais e gerenciais simultaneamente.

Tempo e conhecimento do proprietário-dirigente da empresa são variáveis-chave para implementação das propostas. Ribeiro et al., (2023) constataram que, quanto maior a complexidade das ferramentas gerenciais, menor é a importância atribuída pelos gestores às mesmas. Outros estudos também indicam a influência dessas especificidades na implementação de qualquer ferramenta administrativa (Golde, 1986; Leone, 1999; Terence, 2002; Albuquerque, 2013; Albuquerque et al., 2016, 2018).

Tabela 8

Propostas iniciais de melhoria para aproveitamento efetivo da CG.

O que fazer? Artefato Contábil	Benefícios	Empresas					
		A	B	C	D	E	F
Alimentar o sistema integrado de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar a precisão das informações e velocidade das tarefas, consequentemente, a eficiência da empresa; ▪ Emitir relatórios que serão úteis à tomada de decisão pelo (a) dirigente: planejamento, avaliação e controle. 	x		x	x	x	
Definir o pró-labore dos dirigentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importante para a saúde financeira da empresa e do empresário (a) e saúde emocional dos dirigentes. 	x	x				
Definir a forma de pagamento pelos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonizar as entradas e saídas do caixa; ▪ Comprar peças à vista, diminuindo os custos do serviço e aumentando o lucro; ▪ Não comprometer o caixa da empresa, evitando o calote dos clientes. 		x				

Separar as contas da PF da PJ.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar problemas fiscais; ▪ Manter a contabilidade organizada e simplificada; ▪ Facilitar a elaboração dos relatórios financeiros, definindo com precisão os resultados da empresa; ▪ Preservar o patrimônio pessoal do empresário. 	x	x			x
Pagar a dívida com a Receita Federal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retorno da empresa ao regime tributário do SIMPLES. 	x				
Preencher a planilha de mov. de caixa (contas a pagar/ receber).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonizar entradas e saídas do caixa, tendo recursos financeiros disponíveis para honrar os compromissos sem pagar juros a fornecedores e bancos; ▪ Ajudar a calcular a necessidade de capital de giro. 		x			x
Calcular os custos fixos e variáveis.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É o ponto de partida para definir o preço de venda dos produtos, margem de contribuição e ponto de equilíbrio. 	x		x	x	x
Definir o estoque mínimo de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar estoque parado ou perda de vendas para a empresa. 			x		
Formar o preço de venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir um preço mais condizente/preciso com a realidade. 			x	x	x
Estimar o Capital de giro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiar a compra de insumos, pagando à vista e conseguindo preços menores junto ao fornecedor; ▪ Diminuir a dependência da antecipação das compras com cartão de crédito; ▪ Manter o nível linear de vendas, aumentando o lucro e a flexibilidade de negociação com o cliente. 			x	x	x
Ponto de equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o valor mínimo de vendas para não ter prejuízo. 			x	x	x
Elaborar o fluxo de caixa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonizar entradas e saídas do caixa, tendo recursos financeiros disponíveis para honrar os compromissos sem pagar juros a fornecedores e bancos. 	x	x	x	x	x
Elaborar o orçamento anual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de trabalho da empresa expresso em termos monetários. Apresenta os objetivos e metas que à direção da empresa decide priorizar em determinado período; comparar o planejado com o realizado. 	x	x	x	x	x
Estabelecer metas e indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas possibilitam a coordenação, motivam e são instrumentos de controle. Funcionam como referência para medir o desempenho, se realmente, está valendo a pena investir no negócio; ▪ Os indicadores avaliam as metas: satisfação do dirigente, do cliente, entre outros. 				x	x

Fonte: Dados da pesquisa (2024/2025).

Albuquerque et al. (2018) e Golde (1986) mencionam a influência das variáveis tempo e conhecimento no processo de planejamento: A principal tendência é o dirigente da pequena empresa esquivar-se ao planejamento e quando planeja a principal característica é a informalidade. Para o dirigente: escrever e calcular toma tempo, assim o plano deve ficar trancado na sua cabeça por uma questão de segurança e medo da imprecisão. São essas influências que o pesquisador deve ficar atento na hora de utilização dos artefatos contábeis.

Todos os dirigentes das empresas (exceto EB/EF) iniciaram a implementação pela alimentação diária do sistema integrado de gestão, demonstrando a evolução tecnológica nas empresas de pequeno porte e corroborando as descobertas de Cuccarolo et. al., (2025), diferentemente do passado recente onde as pequenas empresas usavam apenas sistemas informatizados obsoletos (Albuquerque, 2013).

No entanto, alguns dados continuam sendo lançados em planilhas Excel, como o controle da demanda de ração pela EC, isto é, quanto cada tipo de ração é vendido semanalmente e mensalmente pelo estabelecimento. O dirigente mostrou a planilha ao

pesquisador que visitava a loja e informou que era mais fácil e rápido usar o Excel. Confirmando a subutilização dos sistemas integrados que carecem de adequação à realidade dos pequenos negócios (Ribeiro et al., 2023) e conhecimento por parte do dirigente (Cuccarolo et. al., 2025).

Definir o pró-labore do dirigente e separar as contas da PF e da PJ ainda não foram efetivadas por EA e EB, dificultando a organização da contabilidade, a apuração e precisão dos resultados das empresas e podendo incorrer em problemas fiscais e dilapidação do patrimônio pessoal dos dirigentes. Embora a proposta seja fundamental para o negócio, existe ceticismo, especialmente por parte da dirigente da EB, em relação ao aumento da carga tributária decorrente de tal mudança. Para Leone (1999) essa categoria de empresas conduz suas operações e vivem essa confusão natural entre empresa e dirigente, existe uma simbiose entre patrimônio social e pessoal.

Além disso, as falas abaixo, da gerente administrativa da empresa A, mostram que a racionalidade na pequena empresa é diferente, indicando a estreita vinculação empresa-empresário, que resulta numa administração voltada para os objetivos pessoais do proprietário (Leone, 1999; Albuquerque, 2013; Albuquerque et al., 2016):

A PJ não tem cartão de crédito e isso está gerando conflito, pois as peças compradas dos fornecedores, normalmente, eram efetuadas no crédito da PF.

Ficar doente e não ter programação para pró-labore. A solução foi tirar dinheiro do caixa da oficina.

No entanto, após as recomendações, a empresa A evoluiu: pagou a dívida com a receita e definiu uma política para pagamento dos clientes, e já colheu alguns benefícios, como o retorno ao SIMPLES: “Para serviços de grande porte é necessária uma entrada de 50% do valor o restante na retirada”, afirma a gerente administrativa da EA.

A dirigente da EB iniciou a jornada pelo preenchimento da planilha de movimento e fluxo de caixa e permaneceu assim, há pouca evolução devido a outras prioridades pessoais do casal dirigente (Leone, 1999; Albuquerque, 2013), como é possível perceber na fala da dirigente em resposta ao e-mail de um dos pesquisadores no dia 02/04/2025:

Olá professor! Boa tarde. Estou com bastante dificuldade em implementar as propostas. Sair da zona de conforto já não é tarefa simples. Como fator dificultador, eu e meu esposo estamos com o tempo escasso na corretora. Ele não está ficando aqui, por causa da construção. Estamos na fase de acabamento, então a demanda é ficar fazendo orçamento e atendendo os pedreiros... A única coisa que sigo fazendo, é preencher a planilha, pois já aproveito o momento de emissão de notas fiscais para fazer. Espero que logo consigamos adotar pelo menos mais uma medida que nos propuseram. Estou aqui na corretora, se precisarem (Proprietária-dirigente EB).

A pequena empresa se caracteriza pelo papel predominante do proprietário-dirigente, consequentemente, há uma sobreposição entre os objetivos do dirigente e da empresa (Leone, 1999). E no caso de EB existe uma competição pelo tempo do dirigente: construção da casa versus gestão da empresa. Juntando os dois casos, da EA e da EB, é difícil separar onde termina o CPF e começa o CNPJ, tanto para o dinheiro, como para o tempo.

O dirigente da EC, varejo de ração, priorizou o controle de estoques e o sistema Workin Web e continua em plena evolução, como relata o e-mail abaixo, recebido pelo pesquisador no dia 09/04/25:

Olá, professor! Gostaria de compartilhar um pouco das experiências que estou vivenciando com a aplicação das propostas que discutimos na nossa primeira reunião... Com o levantamento das saídas de produtos, conseguimos estipular prazos para a venda de cada estoque e identificar aquelas rações que estavam paradas, sem muita saída. Com essa análise, conseguimos determinar qual ração de cães, por exemplo, é mais popular

e qual tem menor saída, possibilitando tomar decisões estratégicas, como ajustar a oferta ou até mesmo substituir algumas opções. Gostaria de agendar uma nova reunião ou conversa para discutirmos mais a fundo sobre a proposta de capital de giro e as ideias de planilhas que tenho desenvolvido... (Proprietário-dirigente EC).

O antes e o depois da implantação das propostas de melhoria é nítido para o dirigente da EC em relação ao controle de estoques, pois este afeta diretamente o resultado da empresa (Orobia et al., 2020): já não há mais estoque parado e muito menos perda de vendas para a empresa, além de os estoques, agora, serem confiáveis. No entanto, é fundamental que o controle evolua de gestão por planilhas eletrônicas para a plena utilização do sistema ERP (Workin Web). Essa transição permite a baixa automática do estoque físico a cada venda, o que viabiliza a emissão de relatórios diários de movimentação, conforme preconizam Paulo e Cintra (2018), e mitiga a subutilização dos recursos tecnológicos da empresa.

A dirigente da ED é a mais preparada para gerir o negócio, mas pouco evoluiu em relação à implementação das propostas. Em visita a empresa no dia 09/04/2025, o pesquisador encontrou a dirigente no processo de corte de camisetas e foi informado que a empresa ainda não havia contratado nenhuma funcionária para realizar tal operação. A dirigente também informou que estava fazendo os lançamentos no sistema e realizando outras atividades.

Hoje eu estou cortando além de tudo que eu tenho que fazer no escritório: comprar, vender, pagar, buscar, entregar... O trabalho aqui é bem árduo. Uma coisa é você comprar uma peça e revender, outra coisa é você transformar a matéria-prima em uniforme. Quem tem uma confecção é guerreira, eu não posso errar o processo. Se errar é prejuízo, eu não tenho como vender para outra pessoa. Aqui graças a Deus a questão de processo é bem árdua, não temos retrabalho, não temos prejuízo (Proprietária-dirigente ED).

Tal resultado mostra como o tempo da empresária é consumido pela operação, o que corrobora outras pesquisas (Leone, 1999; Albuquerque, 2013), as quais observam o quanto é difícil um dirigente compreender que é preciso se afastar da operação para o desenvolvimento de seu empreendimento.

Na EE, o jovem dirigente de 27 anos é bem adepto ao uso de novas tecnologias tanto para elaborar projetos elétricos, quanto para a gestão do negócio, confirmando os achados de Cuccarolo et. al., (2025): “Com o software eu economizo muitas horas, é um tempo absurdo que eu ganho. Se eu tiro o software o número de horas trabalhadas para elaborar o projeto aumenta” (Dirigente EE).

Assim como na EC, é nítida a evolução da EE depois das propostas de melhoria. Após o primeiro encontro e visita a EE no dia 10/04/2025, o pesquisador pôde observar evolução na alimentação do sistema de controle (lançou todas as despesas até o final do ano) e identificação pelo dirigente de relatórios que são importantes para a empresa, como o de fluxo de caixa. Ainda, foi feita uma estimativa pelo proprietário, de acordo com os seus conhecimentos, do valor do capital de giro, mas percebe-se que faltava precisão na definição do ativo circulante, por desconhecimento do empresário (Albuquerque et. al, 2025).

O capital de giro e a formação do preço de venda foi o tema do segundo encontro entre os pesquisadores, uma aluna de graduação e um(a) dirigente da EE em uma universidade pública da cidade no dia 06/06/25. O encontro foi revelador e profícuo e durou uma hora e sete minutos. Ficou claro para todos os presentes a mudança de comportamento do empresário, que se sentiu mais à vontade e relatou todas as suas ansiedades.

Para o dirigente, o primeiro encontro foi bom, mas o volume de informações o assustou, pois, apesar de ser engenheiro e ter tido uma boa formação, é muita novidade em pouquíssimo tempo. Assim, confirma-se que, conforme observado por Ribeiro et al., (2023), a importância

que os gestores conferem às ferramentas gerenciais diminui à medida que o nível de complexidade dessas soluções aumenta.

No segundo encontro, o próprio empresário foi inserindo dados reais na planilha, elaborada pelos pesquisadores e aluna, para compreensão detalhada da formação do preço de venda. Na planilha, adequada ao momento do negócio, constavam os campos: cálculo do material direto; material indireto; mão-de-obra (MOD); custos fixos e variáveis; um resumo sintetizando todos os cálculos; e a fórmula do preço de venda (PV). Desta forma, comprovou-se a descoberta de Ribeiro et al., (2023), e Albuquerque, Escrivão Filho, e Mendonça (2023): as ferramentas da CG necessitam ser mais simplificadas e adequadas à realidade das pequenas empresas pelos profissionais de contabilidade.

Durante o preenchimento, o dirigente esclareceu muitas dúvidas, e comentou sobre uma pesquisa que realizou sobre depreciação, questionando em qual campo deveria lançar esse dado na planilha. Ao longo do encontro, o empresário repetiu algumas vezes três expressões: “é isso que eu precisava entender”, “legal isso aqui” e “faz sentido agora esses valores”, o que demonstra a eficácia na mudança da forma de se apresentar as propostas pelos pesquisadores e aluna, e assimilação do que foi discutido:

Eu trabalhei numa empresa de engenharia como estagiário e o grande gargalo era as horas que ele gastava com o projeto e agora com o software eu gasto bem menos. Só para confirmar: esse é o preço mínimo que eu tenho que cobrar por projeto, baseado nesses custos e nessa margem de lucro, isso aqui valeu muito a pena (Dirigente EE).

Uma coisa que eu estou entendendo é que capital de giro não é caixa livre. Essa era a sensação que eu tinha, dinheiro no caixa era capital de giro. Essa fórmula ficou bem simples, legal isso aqui. A mentalidade é diferente porque a gente vai fazendo projeto, projeto, mas não sabe exatamente quanto lucra. No meu software ele dá alguns nomes diferentes do que vocês estão falando, mas é a mesma coisa (Dirigente EE)

Na EF, empresa de transporte, tudo foi feito por e-mail (agendamentos) ou pelo Google Meet (entrevista e apresentação de propostas), devido à distância do estado de Mato Grosso do Sul, sede dos pesquisadores, para o estado do Pará, sede da empresa. Considerando o aprendizado advindo das reuniões anteriores com as demais empresas envolvidas, neste caso foram apresentadas apenas três propostas (Tabela 9), que puderam ser discutidas passo a passo com a empresária no dia 30/04/25, durante o primeiro encontro (uma hora e dois minutos).

No caso da MEI, as propostas necessitaram ser ainda mais simplificadas para se adequar ao contexto da dirigente e do pequeno negócio iniciante (Ribeiro et al., 2023; e Albuquerque, Escrivão Filho, & Mendonça, 2023).

As propostas foram apresentadas em forma de três tarefas principais e uma secundária a serem realizadas pela empresária, com o intuito de melhorar o controle do empreendimento: preencher a planilha de movimento de caixa; calcular os custos fixos e variáveis e as despesas; e separar a conta bancária pessoa física e jurídica (tarefas principais), e refletir sobre a formação do preço de venda, com ênfase no detalhamento dos custos para discussão no segundo encontro (tarefa secundária). Precisou ser assim porque a empresária é iniciante (MEI) no mercado e não tem nenhuma experiência ou conhecimento sobre o tema em estudo, mas tem boa vontade para aprender:

Quem sempre me ajuda nessa área financeira é minha irmã, sua aluna. Ela que ajudou a abrir a MEI. Mas, o meu desejo é entender da minha empresa, por isso eu fiquei feliz com a possibilidade de participar da pesquisa e da assessoria. Eu tenho um caderno de controle de despesa, ela falou para eu anotar todas as saídas: mecânico, combustível e meu filho que eu dou uma porcentagem pra ele como ajudante (Dirigente EF).

No primeiro encontro, a discussão ficou muito centrada no que é fixo e variável, e a ideia é observar e continuar apresentando novas propostas que sejam adequadas à evolução e ao estágio de desenvolvimento da empresa, pois não existe uma receita pronta.

Por fim, vale ressaltar que o foco dos dirigentes é maior na operação (contas a pagar e a receber) e menor na gestão (relatórios contábeis), como apontam Feil e Haberkamp (2020). Tal fator contribui para a existência de lacunas entre a teoria e prática da CG (Guerreiro et al., 2011), e leva a baixa utilização dos artefatos pelos gestores e pelos próprios contadores, proprietários-dirigentes de escritórios de contabilidade (Teixeira, 2015).

De acordo com Carter e Van Auken (2006), Albuquerque et al. (2018) e Albuquerque et al. (2025), controles financeiros e fluxos de caixa ineficientes, bem como a falta de conhecimento na formação de preços, impactam de forma significativa a gestão e a determinação da sobrevivência das micro e pequenas empresas.

5 Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi identificar o uso de artefatos de controladoria gerencial por dirigentes de microempresas e microempreendedores individuais (MEI) nas atividades de planejamento e controle, propondo melhorias com base nas evidências empíricas. Dos 28 (vinte e oito) artefatos identificados na literatura, 14 (catorze) são utilizados pelos dirigentes das microempresas pesquisadas, sendo 7 (sete) artefatos contábeis de planejamento e 7 (sete) de controle. Percebe-se a imensa predominância dos artefatos chamados de ‘tradicional’ (Xavier & Carmo Filho, 2015). Nenhum artefato ‘moderno’ foi encontrado na pesquisa.

As 14 (catorze) propostas iniciais sugeridas pelos pesquisadores (Tabela 9, p.14), para o efetivo aproveitamento dos artefatos da CG no processo de tomada de decisão pelos dirigentes no exercício do planejamento e controle, se basearam no diagnóstico realizado nas empresas. Foram observados o potencial de implementação para resolver o problema nuclear dessas empresas e o conhecimento e o tempo disponível dos proprietários-dirigentes, que realizam atividades operacionais e gerenciais concomitantemente.

A pesquisa também evidenciou que: a) os escritórios contábeis que prestam serviços para as empresas pesquisadas suprem apenas as necessidades fiscais; b) as apresentações das propostas e o acompanhamento da implementação mostrou que os dirigentes se assustaram com o volume de informações, levando os pesquisadores a alterar a forma de abordagem e prazo da pesquisa; c) existe grande influência do conhecimento e do tempo disponível dos dirigentes para a adoção dos artefatos contábeis; d) os dirigentes priorizam as propostas mais próximas da operação, culminando numa absorção mais lenta dos artefatos gerenciais; e) cada empresa demanda artefatos específicos, que precisam ser moldados a sua realidade - no caso do MEI a simplificação é ainda mais imperativa.

Enfim, a pesquisa destaca os desafios e as estratégias para adoção da CG em MEs e MEI, descrevendo a realidade do uso de artefatos, as barreiras à implementação e a personalização e simplificação dos artefatos contábeis.

Como implicações teóricas e práticas, a pesquisa descreveu os artefatos contábeis utilizados pelas empresas, proporcionando informações aos pesquisadores, dirigentes, empreendedores, consultores, instituições de ensino e fomento e governos, e ampliou o horizonte da aplicação da CG no âmbito das MEs e MEI.

Outras implicações importantes são: a) a reformulação dos serviços contábeis, mudando a mentalidade dos contadores para atuarem também como consultores; b) o uso, pelos estudantes de contabilidade, de sistemas integrados de gestão (ERP), e até do Excel, para análise de dados contábeis - as instituições de ensino devem preparar seus estudantes para utilização

desses sistemas; c) a criação de disciplinas específicas de CG aplicada às empresas de pequeno porte pelas instituições de ensino; d) o desenvolvimento da CG continua sendo majoritariamente absorvido pelas organizações de grande porte, sendo difundida lentamente para as empresas de menor porte. Haja vista a imensa dificuldade para conseguir a participação de escritórios contábeis de pequeno porte na pesquisa.

E por fim, também salienta-se a necessidade de implicações ao ecossistema de negócios a partir da democratização da informação, para que órgãos de fomento, como o SEBRAE e os governos, criem políticas e treinamentos que ajudem a reduzir a dificuldade das MEs e MEIs em gerir seus próprios artefatos contábeis. Verdadeiramente, a literatura sobre a utilização dos artefatos gerenciais nas microempresas e MEIs carece de novos estudos, empíricos e longitudinais, que busquem compreender as demandas específicas e a adaptação e impacto na adoção desses artefatos.

Para balizamento de pesquisas futuras é interessante: a) abreviar o escopo da CG, pois os artefatos podem mudar de importância à medida que a empresa cresce e evolui, como nos estudos de Frezatti (2005, 2009), Guerreiro et al. (2011) e Souza et al., (2020), e podem não ser tão relevantes para a sobrevivência das empresas de pequeno porte; b) escolher um setor específico e pesquisar - aparentemente, é menos crítico comparar similares; c) utilizar o conceito de ciclo de vida organizacional (CVO) para compreender adequadamente as especificidades das MEs e MEIs; d) pensar em novas ferramentas para ajudar o dirigente na implementação das propostas de melhoria, como foi o caso do Quadro Kanban.

Diferentes segmentos empresariais e particularidades das regiões sinalizam limitações da pesquisa. Por essa razão, os dados foram analisados com cautela, já que são avaliadas atividades e características diferentes (tempo, clientes, produtos). Apesar das considerações em tom conclusivo apresentadas na parte final do texto, este artigo representa parte de uma pesquisa, qualitativa e longitudinal, iniciada no ano de 2024, que continua em busca de proprietários-dirigentes de escritórios de contabilidade que desejem participar do estudo.

Referências

AbRahman, N. A., Omar, N., Rashid, N. M. N. N. M., & Ramli, A. (2016). Melhorando a responsabilização dos funcionários e o desempenho da empresa por meio de práticas de contabilidade gerencial. *Procedia Economia e Finanças*, 35, 92-98.

Agência Sebrae de Notícias (ASN) (2025). *Confirma os grandes números dos pequenos negócios no Brasil*. Recuperado em 25 junho, 2025, de <https://agenciasebrae.com.br/dados/confirma-os-grandes-numeros-dos-pequenos-negocios-no-brasil/>

Albuquerque, A. F. (2013). *Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional*. (Tese de Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-18112013-102833/>

Albuquerque, A. F., & Escrivão Filho, E. (2007). Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas. *Revista de Gestão USP*, 14(4), 47-62.

Albuquerque, A. F., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Philippsen Junior, L. A. (2016). A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6 (8). DOI 10.1186/s40497-016-0051-1

Albuquerque, A. F., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Terence, A. C. F. (2018). The organizational aspects and mortality of the small company: description of the relevant factors in the retail clothing sector. o. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14(3), 176-209. DOI: 10.15675/gepros.v13i3.1947

Albuquerque, A. F., Escrivão Filho, E., & Mendonça, P. S. M. (2023). Mapa empresarial de sucesso de pequenas empresas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3), 3298-3318. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1801>

Albuquerque, A. F., Santos, C. A., & Souza, L. L. (2025). Contabilidade gerencial nas microempresas: apresentação de propostas de melhoria para utilização dos artefatos contábeis pelos dirigentes nas atividades gerenciais de planejamento, avaliação e controle. In *Anais 25º USP International Conference on Accounting*, São Paulo, SP, Brasil.

Albuquerque, A. F., Santos, C. A., & Souza, L. L. (2025a). Quais os artefatos da contabilidade gerencial utilizados pelos dirigentes das micro e pequenas empresas brasileiras? In *Anais Congresso Internacional de Administração – ADM 2025*, Ponta Grossa, PR, Brasil.

Araújo, R. A., Rodrigues, M. V. & Martins, J. R. (2023). Gestão de custos em uma empresa de manufatura de artigos ópticos: um estudo de caso. *Revista Gestão e Planejamento*, 24, 347-372. DOI: 10.53706/gep.v.24.7474

Argente-Linares E., López-Pérez M. V., & Rodríguez-Ariza L. (2013) Organizational structure and success of international joint ventures in emerging economies: the case of Spanish-Moroccan SMEs. *Review of Managerial Science*, 7(3-4), 499–512.

Barbosa, J. D., & Monteiro, J. M. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 38-59.

Beuren, I. M., Barp, A. D., & Filipin, R. (2013). Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 13(24), 79-92.

Birk, M., Fedato, G. A. D. L., & Pires, V. M. (2020). Os artefatos contábeis (re) produzidos pela academia para os pequenos negócios. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(3), 105-119.

Cajaíba, K. S., & Andrade, J. F. (2019). Percepção dos profissionais contábeis sobre a adoção da ITG 1000 – Modelo contábil para microempresa e empresa de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(1), 65-77. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n1p6577>

- Carrazzoni, R. S. N., Carvalho, P. L., Carrazzoni, M. D., & Leal, J. S. (2021). Inovação organizacional: melhoria na gestão de processos de micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 8(2). DOI: 10.18226/23190639.v8n2.03
- Carter, R., & Auken, H. V. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493-512.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (2006). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: PEARSON/Prentice Hall.
- Cuccarolo, M., Hupalo, L., & Marques, E. C. (2025). Percepções sobre gestão de custos em micro e pequenos negócios em Caçador, Santa Catarina. *Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT*, 17(1).
- De Oliveira, A. M., Rodrigues, R. R. F., Diniz, S. M., Cabral, L. M. M. A. C., Cirne, G. M. P., Carvalho, J. R. M., Silva, K. P., & Gomes e Silva, M. C. (2023). Contabilidade gerencial: perfil bibliométrico da produção científica dos periódicos listados na ANPCONT (Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação de Ciências Contábeis), entre 2015 e 2019. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(5).
- Do Carmo, A. C., & Machado, L. S. (2022). Contabilidade e tributação em pequenas e médias empresas: um estudo em congressos brasileiros de contabilidade e administração. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 22(51), 17-32.
- Duda, E. N., Xavier, D. T. M., De Araújo, S. B., Silva, C. M., Valentim, M. S., Lagioia, U. C. T., De Queiroz, L. M. N., & Araujo, C. A. A. (2023). Percepção dos gestores de micro e pequenas empresas em relação a informação contábil como um recurso que auxilie o processo decisório gerencial. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(2), 1654-1681.
- Endo, G. Y., & Rojo, C. A. (2016). Proposta de intervenções para melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(3), 263-275.
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., Philippsen Júnior, L. A. & Oliveira, J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(5), DOI: 10.1186/s40497-017-0064-4.
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., & Philippsen Júnior, L. A. (2021). Toward a better comprehension of external environment factors and life cycle stages importance on SME failure in Brazil. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 8(2), 25-39, DOI: <https://doi.org/10.51659/josi.20.127>.
- Fedato, G. A. L., Da Silva, J. J. N., & Sornberger, G. P. (2023). Controle e medição de desempenho como base para ações de correção e avaliação: um estudo de caso. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 6242-6259.

- Feil, A. A., & Haberkamp, A. M. (2020). Análise do nível de importância e das variáveis intervenientes na utilização de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(3), 120-133. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p120133>
- Fernandes, A. M., & Galvão, P. R. (2016). A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 5(1), 3-16.
- Ferreira, J. P. L., Huppel, C. M., Noriller, R. M., De Jesus Silva, T. B., & Hall, R. J. (2020). Artefatos da contabilidade gerencial tradicionais versus modernos e o desempenho econômico-financeiro das empresas cinquentenárias do setor de bens industriais da B3. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 8(3).
- Freitas, I. Z., Faoro, M. F., Lago, S. M. S., & Rojo, C. A. (2019). Propostas de intervenções para melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços do ramo PET. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 6(2), 78-88.
- Frezatti, F. (2005). Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 2(1), 73-87.
- Frezatti, F. (2009). Agrupamentos dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 8(1), 9-39. <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/169>
- Gomes, J. C. A., Tachizawa, T., & Picchiali, D. (2014). Modelo de gestão financeira no contexto das micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços. *Revista REUNA*, 19(2), 23-46. <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/601>
- Graneheim, U. H.; & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), p. 5-112, DOI: 10.1016/j.nedt.2003.10.001.
- Golde, R. (1986). *A. Planejamento prático para pequenas empresas* (Coleção Harvard de Administração). São Paulo: Nova Cultural.
- Gonçalves-Araújo, J., Barbosa da Silva, L.V. & Cardoso da Silva, M. E. P. (2018). Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 457-468. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>
- Guerreiro, R., Cornachione, E. B. Jr., & Soutes, D. O. (2011). Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(55), 88-113. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772011000100006>

- Gumieri, L., Pinto, A. R. F., Achcar, J. A., Hermosilla, J. L. G., & Pinto, R. H. F. (2025). Management factors analysis associated with the financial performance of Micro and Small Businesses in Barretos (SP). *International Journal of Innovation*, 13(2), 1-38.
- Honório, F. M. M., & Bonemberger, S. Z. (2019). Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 201-218. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.1199>
- Kamimura, E. S., Pinto, A. R. F., & Nagano, M. S. (2023). A recent review on optimisation methods applied to credit scoring models. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 352-371. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2021-0193>.
- Kawai, R. M. (2017). Indicadores de desempenho em uma pequena empresa que adota um modelo de gestão baseado na confiança. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(1), p. 123-138. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p123138>
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 34(2), 91-94.
- Malesu, ML, & Syrovátka, P. (2025). Fatores críticos de sucesso para pequenas e médias empresas: uma revisão sistemática baseada em PRISMA. *Future Business Journal*, 11(32).
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Fundamentos de administração*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, A. C. A., Lunkes, R. J., Menegazzo, G. D., Schnorrenberger, D., & Lavarda, C. E. F. (2019). Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(1), 67-84. DOI: 10.4025/enfoque.v38i1.39192
- Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (2025). *Mapa de empresas: relatório do 1º quadrimestre de 2025*. Recuperado em 25 junho, 2025, de <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>
- Navarro-Galera, A., Gómez-Miranda, M. E., Lara-Rubio, J., & Buendía-Carrillo, D. (2024). Empirical research to identify early warning indicators of insolvency in small and medium-sized enterprises (SMEs): Investigación empírica para identificar indicadores de alerta temprana de insolvencia en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 27(2), 344-356.
- Nayak, M., Nayak, P. M., & Joshi, H. G. (2025). Determinants influencing the entrepreneurial success of MSMEs in emerging economies: a study of Indian women entrepreneurs. *Cogent Economics & Finance*, 13(1).
- Oliveira, M. M., Mesquita, J. M. C., & Lima, J. B. (2017). 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. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 20.

- Oliveira, L. C. S., Miranda, R. D., & Takamatsu, R. T. (2021). Sustentabilidade em micro e pequenas empresas: a visão do contador sustentabilidade em micro e pequenas empresas: a visão do contador. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 11(1), 54-72.
- Orobia, L. A., Nakibuuka, J., Bananuka, J., & Akisimire, R. (2020). Inventory management, managerial competence and financial performance of small businesses. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(3), 379-398.
- Popoola O (2022) The impact of corporate governance on long term survival of small businesses in Canada. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(2), 205–213.
- Paulo, A. S., & Cintra, Y. C. (2018). O uso de artefatos de contabilidade gerencial no ciclo de vida de empresas do setor têxtil: o caso ACR Fashion. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, 23(1), 3-27.
- Pereira, C. J., & Faia, V. S. (2021). Controle interno: uma proposta de intervenção de melhoria para uma pequena empresa de confecção. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(3), 212-234.
- Restelli, L. (2022). Contabilidade e micro e pequenas empresas: uma revisão de literatura. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5, 93-100. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/contabilidade>, 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/contabilidade
- Ribeiro, G. W. L., Bianchi, M., & Venturini, L. D. B. (2023). Management practices in retail trade companies in the east region of the city of Porto Alegre (RS). *Revista Ambiente Contábil*, 15(1), 285–305. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1ID27682>
- Rieger, G. F., Gresele, W. D., & Walter, S. A. (2021). Análise de custo/volume/lucro em uma empresa varejista do ramo de utensílios domésticos de Marechal Cândido Rondon. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(1), 109-126. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n1p109126>
- Santos, M. A. C., Anjos, L. C. M., Cavalcante, P. R. N., & Monte, P. A. (2016). ITG 1000, Risco de Detecção e Informação Contábil: uma Análise Teórica sobre a Relação Custo versus Benefício para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. *Brazilian Business Review*, 13(3), 50 – 71. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.3>
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.
- Silva, A. J., Levino, N. A., & Costa, C. E. S. (2020). Gestão financeira em MPES: um estudo sob a ótica de especialistas alagoanos. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 10(3), 108-128.
- Siqueira, D. D., Dieng, M., Mazzer, L. P., & Barreto, I. G. (2022). Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: um estudo empírico em micro e

pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(3), 5-27.

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n3p527>

Silweya, T. (2025). Exploring interdisciplinary of entrepreneurship research focusing on failures and successes of entrepreneurs. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 18(1), 95-113.

Soutes, D. O. (2006). *Uma investigação do uso dos artefatos de contabilidade gerencial por empresas brasileiras* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/pt-br.php>

Soutes, D. O. (2008). Artefatos de contabilidade gerencial e a discriminação de seu uso através de indicadores contábeis. In *Anais do 15º Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba, PR, Brasil.

Souza, J. H., Roque, M. R., Santos, C. A., Albuquerque, A. F., & Silva, I. F. N. (2021). Influência de fatores de sucesso das micro e pequenas empresas na utilização dos artefatos de controle gerencial. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 6 (2), p.1-22.

Svobodová, L. (2016). Uso de ferramentas gerenciais nas empresas tchecas. In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (Orgs.), *Desafios empresariais em um cenário econômico em transformação*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-22596-8>

Tabane, TL, Phume, TB, & Retief, MM (2024). Efeitos da perda de estoque físico no desempenho financeiro de empresas varejistas. *Revista Sul-Africana de Ciências Econômicas e de Gestão*, 27(1).

Teixeira, G. B. (2015). *A contabilidade sem contabilidade: a relação entre as competências do profissional contábil e a utilização dos artefatos da contabilidade gerencial em empresas prestadoras de serviços contábeis* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/38787>

Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento* (Dissertação de mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil. Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>

Tissot, S. T., Lossavaro, C. A., Foltran, S. L., Ribeiro, S. P. & Albuquerque, A. F. (2022). A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(1), 127-144. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p127144>.

Xavier, R. V., & Carmo, M. M. Filho. (2015). Uso dos artefatos de contabilidade gerencial: comparativo entre os hospitais acreditados no Brasil com os não acreditados da cidade de Manaus (AM). *Revista Ambiente Contábil*, 7(2), 248–269.

Wang, W., & Guedes, M. J. (2024). Firm failure prediction for small and medium-sized enterprises and new ventures. *Review of Managerial Science*, 19(7), 1949-1982.

Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*. 59(4), 18-32.

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting Organizations and Society*, 29(3-4), 377-399.