

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC**  
**GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANDRESSA FERREIRA LOIS FERNANDES**

**PRÁTICAS GERENCIAIS E A TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO RAMO FERRAGISTA**

**UBERLÂNDIA**  
**OUTUBRO DE 2023**

**ANDRESSA FERREIRA LOIS FERNANDES**

**PRÁTICAS GERENCIAIS E A TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE  
PEQUENO PORTE DO RAMO FERRAGISTA**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Lara Cristina F. de A. Fehr**

**UBERLÂNDIA  
OUTUBRO DE 2023**

**ANDRESSA FERREIRA LOIS FERNANDES**

**Práticas gerenciais e a tomada de decisão em uma empresa de pequeno porte do ramo  
ferragista**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de avaliação:

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Lara Cristina F. de A. Fehr  
Orientador

---

Prof. Me. Ciclano de Tal – FAGEN  
Membro

---

Prof. Esp. Beltrano de Tal – UFU  
Membro

**Uberlândia (MG)**

**2023**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são os instrumentos e procedimentos da contabilidade gerencial utilizados para a tomada de decisão e a importância atribuída a eles em uma empresa de pequeno porte do ramo ferragista, localizada em Uberlândia/MG. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa para coleta de dados e análise documental. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os achados evidenciaram que a empresa estudada utiliza controles operacionais, tais como controle de contas a receber, relatório de faturamento juntamente com as comissões pagas aos vendedores, controle de custos mensais, folha de pagamento, relatórios de compras e controle de despesas a pagar. Porém, apesar de o balanço patrimonial e a demonstração do resultado serem elaborados pela contabilidade terceirizada, esses relatórios não são utilizados para a tomada de decisão. Assim a contabilidade é vista apenas como uma ferramenta para cumprir obrigações legais, fiscais e trabalhistas, uma vez que os gestores confiam principalmente em sua própria experiência e intuição ao tomar decisões. Os resultados sugerem que a empresa precisa melhorar seus procedimentos de contabilidade gerencial e considerar a adoção de ferramentas e práticas gerenciais mais eficazes. Conclui-se que as micro e pequenas empresas precisam de mais apoio e orientação quanto aos procedimentos e instrumentos gerenciais mais adequados para melhorar sua capacidade de tomar decisões eficazes e, assim, aumentar suas chances de sucesso e reduzir a taxa de mortalidade.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Instrumentos e Procedimentos Gerenciais. Tomada de Decisão. Micro e Pequenas Empresas.

## **ABSTRACT**

*This research aimed to identify the instruments and procedures of managerial accounting used for decision-making and the importance attributed to them in a small hardware store located in Uberlândia, MG. To accomplish this, a descriptive research with a qualitative approach was conducted, involving semi-structured interviews with the company's managers for data collection and document analysis. Content analysis was used for data analysis. The findings revealed that the studied company uses operational controls, such as accounts receivable control, billing reports along with commissions paid to salespeople, monthly cost control, payroll, purchase reports, and expense control. However, despite the balance sheet and income statement being prepared by outsourced accounting, these reports are not used for decision-making. Therefore, accounting is seen merely as a tool to fulfill legal, tax, and labor obligations, as managers primarily rely on their own experience and intuition when making decisions. The results suggest that the company needs to improve its managerial accounting procedures and consider the adoption of more effective managerial tools and practices. It is concluded that micro and small businesses need more support and guidance regarding the most appropriate managerial procedures and instruments to enhance their ability to make effective decisions, thereby increasing their chances of success and reducing the mortality rate.*

**Keywords:** *Managerial Accounting, Managerial Instruments and Procedures, Decision-Making, Micro and Small Businesses.*

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas - MPE representam parte importante na economia do Brasil, assim como na economia mundial. Conforme afirma o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2021), são mais de 9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, representando 27% do PIB (Produto Interno Bruto), resultado esse que tem como tendência muito crescimento. Para o presidente do SEBRAE, o empreendedor tem o fator motivacional de abrir um novo negócio gerado na oportunidade e não mais por necessidade.

Lohr (2012) e Shahabi et al. (2014) afirmam que as MPEs desempenham um papel crucial em todas as economias nacionais, uma vez que absorvem o excesso de mão de obra resultante da obsolescência do modelo de produção em massa. Essas empresas têm um impacto abrangente na economia, gerando empregos, introduzindo inovações, contribuindo para a redução da pobreza por meio de salários e transferências financeiras, além de elevar a competitividade do mercado.

Pereira e Paiva (2011) declaram que as MPE's se tornaram responsáveis pelo desenvolvimento do Brasil quando o assunto é o interior do país. Elas visualizam a movimentação da renda, através da criação de empregos e desempenham papel fundamental em pequenos municípios, promovendo, assim, as economias nos locais em que estão inseridas.

Ainda que as MPEs desempenhem uma função relevante no crescimento socioeconômico do Brasil, possuem um alto índice de mortalidade, evidenciando-se em carência de atenção de vários pesquisadores (Pereira; Paiva, 2011). Roratto, Dias e Alves (2017, p. 2) defendem que são vários as causas do fechamento das micro e pequenas empresas: “A opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária elevada”.

Melo (2010) afirma que as causas da mortalidade das MPE's no país estão relacionadas com o gerenciamento administrativo na condução dos negócios. Para Albuquerque e Escrivão Filho (2012), pesquisadores sobre o assunto constataram como causas da extinção das micro e pequenas empresas no Brasil a inexistência de discernimentos gerenciais, provocada pela falta de experiência do empresário e a ausência de assessoria profissional.

A contabilidade gerencial é composta por diversas técnicas que fornecem informações financeiras, desempenhando um papel essencial na tomada de decisões nas organizações. Atualmente, esse campo da contabilidade tem ganhado maior reconhecimento por parte das grandes corporações. No entanto, as pequenas e médias empresas frequentemente carecem dessas informações ou subestimam a importância de contar com profissionais especializados em contabilidade gerencial (SILVA, 2020).

Um aspecto significativo relacionado à contabilidade gerencial é sua importância no processo de tomada de decisões. Conforme Montalvão e Silva (2018, p. 5) afirmam que a importância da contabilidade gerencial reside na sua capacidade de empregar informações contábeis para a gestão da empresa, uma vez que os elementos presentes em seus relatórios exercem um impacto substancial no processo de planejamento empresarial.

Para Garcia e Bezerra (2020) é fundamental destacar a importância da contabilidade gerencial no planejamento tanto financeiro como operacional das empresas, pois desempenha um papel direto na redução das taxas de falência e encerramento de organizações, mitigando os efeitos de má administração.

A pesquisa realizada Santos et al. (2016) por meio de um levantamento em micro e pequenas empresas no Sul do país, evidenciou que os proprietários tomam decisões baseadas em sua experiência e a maioria não utiliza a contabilidade na tomada de decisão, em função de a informação contábil não refletir a real situação da empresa e/ou de o gestor não ter conhecimento de sua utilidade. Os autores verificaram também que controles operacionais e planejamento tributário são os instrumentos mais utilizados, e os menos utilizados são demonstrações contábeis, métodos de custeio e outros instrumentos gerenciais.

Santos et al. (2016) destacam que geralmente as pesquisas sobre o uso de instrumentos gerenciais são voltadas para grandes empresas, evidenciando a importância de estudos voltados para as micro e pequenas empresas. E consideram importante que sejam feitas entrevistas com gestores de pequenas empresas a fim de avaliar a compreensão desses empresários em relação à contabilidade e aos seus instrumentos de gestão.

Percebe-se, portanto, a importância do uso de instrumentos e procedimentos gerenciais que dêem suporte para a gestão e para a tomada de decisão em qualquer tipo e porte de empresa, o que inclui as micro e pequenas empresas, de importância singular na geração de renda e emprego. Nesse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **quais são e qual a importância atribuída aos instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados para a tomada de decisão em uma empresa de pequeno porte do ramo ferragista?**

Como objetivo geral, pretende-se identificar quais são os instrumentos e procedimentos da contabilidade gerencial utilizados para a tomada de decisão e a importância atribuída a eles em uma empresa de pequeno porte do ramo ferragista, localizada em Uberlândia/MG.

Sabendo da evidente importância das MPEs no país, este estudo tem uma base de justificativa sólida, conforme relatório do Sebrae (2021), uma proporção de 29% dos microempreendedores individuais, 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte encerram suas operações após cinco anos de estabelecimento. Os resultados deste estudo podem destacar as possíveis vantagens da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e, como resultado, para a economia da região. As práticas gerenciais trazem informações importantes para tomada de decisões que podem acarretar a diminuição de encerramento das MPEs.

No âmbito acadêmico, este estudo é de grande importância, visto que o estudo das micro e pequenas empresas é fundamental para a formação profissional, preparando os indivíduos para enfrentar as complexidades do ambiente empresarial na teoria e na prática, especialmente em contextos menores e mais dinâmicos.

Este trabalho será dividido em três partes, sendo uma o referencial teórico, outra sobre aspectos metodológicos e a última sobre análise de resultados seguida da conclusão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira**

De modo geral, as micro e pequenas empresas desempenham um papel significativo na produção total do país e empregam uma grande quantidade de trabalhadores a custos reduzidos. Apesar da crucial relevância das micro e pequenas empresas para a economia do país, parece haver um interesse limitado na exploração, avaliação e sugestão de soluções para esse setor empresarial. Duas das razões para que esse esforço se intensifique incluem a relevância econômico-social das pequenas empresas e o crescente reconhecimento dos desafios e obstáculos comuns enfrentados por essas organizações, que contribuem para sua alta taxa de encerramento (FIGUEIREDO; MARTINELLI, 2002; SILVA; PEREIRA, 2004).



As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, seja pela sua enorme capacidade geradora de empregos, ou pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente (SEBRAE, 2016).

No Brasil, sua relevância está em constante crescimento, durante o primeiro semestre de 2022 as Micro e Pequenas Empresas representaram 72% dos empregos gerados no país, contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e abrangendo 99% dos empreendimentos brasileiros, totalizando assim 18,5 milhões de pequenas empresas. (SEBRAE, 2022)

Embora tenham importância para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas têm uma tendência à fragilidade que pode levar ao fracasso. O fator primordial que contribui para o encerramento prematuro das micro e pequenas empresas é a gestão inadequada, muitas vezes decorrente da ausência de um gerenciamento eficiente (RIBEIRO; SANTOS, 2018).

Couto et. al. (2017) defende que as razões mais frequentes que resultam no encerramento das operações nas MPEs não estão ligadas a um único fator isolado, mas sim a uma combinação de fatores, e não é possível atribuir a mortalidade a um único elemento específico. Ferreira e Santos (2017) afirmam que muitos empreendedores tendem a apontar aspectos externos, como a burocracia, impostos elevados, concorrência, governo e clientes, como culpados pelos insucessos de seus negócios. No entanto, há indicações de que, na realidade, a qualidade de suas próprias habilidades empreendedoras é limitada e que demonstram pouca resiliência para enfrentar as dificuldades a longo prazo.

Para Pinheiro e Neto (2019), um dos entendimentos no que se refere às causas de fechamento prematuro das MPEs é a ausência do cumprimento do princípio da entidade, ou seja, é muito comum a mistura dos recursos das empresas com os do proprietário e vice-versa.

Santana et. al (2007) afirma que mesmo empenhando um papel de extrema importância na economia brasileira, as MPEs frequentemente não conseguem manter uma presença duradoura no mercado empresarial. Isso ocorre devido à falta de acesso ou ao desconhecimento das ferramentas de gestão disponibilizadas pela contabilidade gerencial.

Uma das principais fundamentações da informação contábil é facilitar o processo de tomada de decisão, permitindo que os gestores escolham as estratégias mais adequadas. Esses dados são essenciais para todas as formas de organizações (SANTOS et. al. 2016).

Para assegurar a continuidade das pequenas empresas, a contabilidade se apresenta como uma ferramenta essencial para buscar e disponibilizar informações cruciais para o processo de tomada de decisão nas empresas. Isso é fundamental para maximizar os resultados das MPEs, como explicado por Bortoli (2020).

Nesta perspectiva, a próxima seção apresenta as principais práticas gerenciais que podem ser utilizadas pelas MPEs, as quais auxiliam no processo de gestão e de tomada de decisão.

## **2.2 Práticas gerenciais em micro e pequenas empresas**

A Contabilidade Gerencial gera dados que viabilizam tomadas de decisão precisas e alinhadas aos objetivos da empresa, já que o sucesso dos empreendimentos está diretamente ligado aos resultados positivos que podem ser alcançados (Moura et. al. 2016).

Para Aquino e Lima Filho (2021) a contabilidade tem a tarefa de se adaptar ao ambiente complexo do mercado empresarial e às informações que ele gera e exige. Isso significa que a Ciência Contábil pode empregar recursos que auxiliem os gerentes a aprimorar seu desempenho administrativo, o que inclui micro e pequenas empresas. Esses recursos têm o propósito de avaliar as mudanças que ocorrem no patrimônio da empresa, acompanhar o fluxo de caixa da organização, avaliar sua liquidez e endividamento, controlar os pagamentos e recebimentos de contas, bem como aproveitar outros instrumentos disponibilizados pela contabilidade.

Scheren et al. (2019) acreditam que a contabilidade gerencial é um instrumento que facilita os processos gerenciais das organizações, onde é possível verificar a entrada e saída de recursos financeiros, materiais e outros que oferecem vantagens para o seu controle.

A tomada de decisão não deve depender exclusivamente da intuição ou da experiência do gestor. É fundamental contar com instrumentos que proporcionem informações confiáveis, precisas e oportunas, a fim de apoiar eficazmente o processo de decisão. A contabilidade gerencial desempenha um papel crucial não apenas ao fornecer informações que auxiliam os gestores em suas responsabilidades de administração, mas também ao contribuir para garantir a continuidade da organização. Isso ocorre por meio da identificação e análise dos eventos econômicos internos e externos que afetam a empresa (SANTOS et. al. 2016).

A aplicação das ferramentas de contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas proporciona ao gestor um acesso a informações mais abrangentes sobre seu empreendimento, o que se traduz em melhor controle dos recursos utilizados e na redução de despesas, contribuindo assim para a obtenção de um resultado financeiro favorável (FARIAS, 2020).

Na literatura, é notório que as MPEs frequentemente carecem de instrumentos gerenciais eficazes, dependendo em grande parte da experiência, intuição e improvisação dos seus gestores para tomar decisões (LACERDA, 2006).

No entanto, Anjos (2022) comenta que os empresários não estão inclinados a pagar um valor adicional por serviços de natureza gerencial e não demonstram interesse em buscar aconselhamento contábil para ajudar na administração de suas empresas e/ou tomada de decisões. Essa situação pode reforçar a falta de oferecimento destes serviços pelos contadores.

Os gestores das MPEs reconhecem a importância dos dados contábeis nas empresas, mas muitas vezes não se beneficiam plenamente da orientação dos escritórios de contabilidade e de seus contadores para aprofundar sua compreensão dessas informações. Como resultado, muitos proprietários por não saberem interpretar os relatórios, não conseguem compreender completamente a relevância das informações contidas nos relatórios contábeis e como elas são cruciais para orientar as decisões e a gestão de seus negócios (VACARI et. al., 2023).

Na seção seguinte, apresentam-se alguns estudos correlatos a esta pesquisa.

### **2.3 Estudos Correlatos**

Em um estudo feito na cidade de Guarapuava - PR para saber a compreensão e utilização da informação contábil pelos micros e pequenos empreendedores em seu processo de gestão, Kos et al. (2014) tiveram como resultado que os usuários das informações geradas pela contabilidade necessitam de melhoria no conhecimento que já possuem para que essas informações tenham total aproveitamento.

O estudo conduzido por Santos et al. (2016), que envolveu uma pesquisa em micro e pequenas empresas no Sul do país, revelou que os proprietários costumam basear suas decisões em sua própria experiência. A maioria deles não utiliza a contabilidade como um componente significativo na tomada de decisões. Isso ocorre devido à percepção de que as informações contábeis muitas vezes não refletem com precisão a situação real da empresa, ou porque os gestores desconhecem sua utilidade. Os autores também constataram que, entre os instrumentos disponíveis, os controles operacionais e o planejamento tributário são amplamente utilizados, enquanto as demonstrações contábeis, métodos de custeio e outras ferramentas de gestão são menos empregados.

Com o objetivo de identificar e analisar a frequência de utilização e a importância atribuída pelos gestores aos instrumentos e procedimentos de gestão na tomada de decisões em micro e pequenas empresas de Monte Carmelo em Minas Gerais, Fernandes (2022), verificou que a maioria das empresas pesquisadas utiliza instrumentos e procedimentos de

gestão em suas tomadas de decisão, embora essas decisões sejam frequentemente tomadas de forma centralizada e simplificada, sem levar em consideração o aconselhamento de um profissional de contabilidade. Entretanto, essas empresas atribuem uma grande importância às informações geradas por esses instrumentos.

Em uma pesquisa acerca das informações contábeis gerenciais em MPE's, Farias (2020), conduziu um estudo junto às pizzarias localizadas na cidade de João Pessoa, na Paraíba e teve como resultado que o nível de educação influencia a compreensão do gestor em relação às informações contábeis de gestão, tornando mais desafiador o processo de tomada de decisões, uma vez que esses gestores não fazem uso das informações contábeis para administrar seus empreendimentos, o que pode levar a decisões tomadas sem um alicerce confiável.

Em seu estudo, Giustina (2018) ressaltou a relevância da aplicação de controles gerenciais como meio de gestão contábil-financeira que pode orientar os empresários de MPEs a permanecerem competitivos no mercado. O estudo se concentrou na análise da gestão, dos controles gerenciais e do desempenho de MPEs do setor de alimentos, especificamente bares e restaurantes localizados na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, com uma amostra composta por 31 empresas. Os resultados indicaram que a maioria dessas empresas já utiliza os controles gerenciais como ferramenta para gerir e monitorar seu desempenho. No entanto, algumas empresas ainda necessitam de assistência na implementação desses controles para direcionar suas ações de acordo com seus objetivos.

Os achados da pesquisa de Garcia e Bezerra (2020) sobre a importância da contabilidade gerencial para as MPEs em meio a pandemia do COVID-19 salientam que a demanda pelo serviço contábil aumentou consideravelmente durante a pandemia, tornando-se uma medida preventiva contra a falência de empresas em situações de emergência. O estudo revelou que muitas empresas fecharam temporária ou permanentemente durante a pandemia devido à falta de um acompanhamento da contabilidade gerencial. Os contadores entrevistados recomendaram que as empresas tenham um monitoramento constante por meio da contabilidade gerencial, a fim de se planejar e antecipar-se a eventuais desafios que possam surgir.

Na próxima seção, são apresentados os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, pois procura descrever quais os instrumentos e práticas gerenciais e a importância atribuída a eles para a tomada de decisão em uma empresa de pequeno porte. A pesquisa descritiva, requer do pesquisador várias informações sobre o que pretende investigar. Esse tipo de investigação visa descrever os fenômenos e os fatos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: análise documental, estudos de caso e pesquisa ex-post-facto.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa, conforme definida por Denzin e Lincoln (2006), é um processo de investigação que se concentra na compreensão profunda dos significados, experiências, perspectivas e contextos associados a um fenômeno particular. Ela é conduzida de forma exploratória e interpretativa, geralmente envolvendo métodos como entrevistas em profundidade, observação participante, análise de documentos e análise de conteúdo. O objetivo principal da pesquisa qualitativa é descobrir insights, padrões e teorias emergentes a partir dos dados coletados, em vez de testar hipóteses ou medir variáveis de forma quantitativa.

Quanto aos procedimentos, empregou-se a pesquisa de campo, em que foram realizadas entrevistas com gestores de uma empresa. A pesquisa de campo representa-se pelas apurações em que, além da pesquisa documental e bibliográfica, é realizada coleta de dados junto às pessoas, com o artifício de diferentes tipos de pesquisas (pesquisa-ação, ex-post-facto, pesquisa participante, entre outras) (FONSECA, 2002).

O instrumento de coleta de dados foi adaptado de Santos et al. (2016), em que está dividido em quatro blocos. O primeiro destina-se a colher dados sobre o perfil da empresa e do respondente, o segundo tem o objetivo de identificar os procedimentos de tomada de decisão de micro, pequenas e médias empresas. Já o terceiro bloco visa fazer a verificação sobre quais instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas na tomada de decisão e quais são disponibilizados pelas prestadoras de serviços contábeis. Por fim, o quarto bloco tem como objetivo identificar a relevância atribuída aos instrumentos de contabilidade gerencial pelos gestores de micro, pequenas e médias empresas, designando o grau de importância desses instrumentos conforme a percepção dos gestores.

Foram entrevistados o gestor administrativo, sócio da empresa, sendo esta a entrevista principal, e o gestor financeiro que acrescentou algumas informações. As entrevistas tiveram a duração de 50 minutos com o gestor administrativo e 10 minutos com o gestor de financeiro.

Para a análise dos dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo, abordagem qualitativa e categorial.

Na sequência, têm-se a apresentação, análise e discussão dos resultados encontrados na presente pesquisa.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada em uma ferragista de pequeno porte na cidade de Uberlândia, determinada neste trabalho como “Empresa X” (assim titulada para preservar a identidade da organização). A Empresa X atua no mercado há 18 anos, inicialmente tinha atividade voltada para o varejo de ferragens e ferramentas. Após alguns anos, a empresa foi reestruturada e foi realizado um investimento em um novo galpão, expandindo seu estoque e, devido a essa expansão, se arriscou no mercado atacadista.

A administração da empresa é composta por dois sócios, o primeiro é detentor de 90% do capital e desempenha a função de sócio administrador. Já o segundo, só atua como investidor. A organização possui 12 funcionários em seu quadro de funcionários, incluindo um gerente e quatro vendedores externos que trabalham sob contrato de prestação de serviços pessoa jurídica e, em 2022, seu faturamento somou um pouco mais de 3 milhões, o que a enqua como pequena empresa conforme Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006.

O gestor administrativo que possui um diploma de ensino médio completo, está familiarizado com vários métodos de gerenciamento de custos, incluindo a diferenciação entre custos variáveis e fixos. Ele tem consciência de que ainda precisam de muita bagagem teórica para a gestão do negócio, e muito do que usam são técnicas aperfeiçoadas com o tempo e seu “feeling” como administrador. Além de uma melhora significativa em suas instalações, ele informou na entrevista que está em seus planos um aperfeiçoamento e investimento em tecnologias voltadas para o estoque, visto que hoje não há nenhum controle.

Por meio das entrevistas, pôde-se verificar que a empresa cresceu em um ritmo acelerado após a inserção no ramo atacadista, sendo suporte para a maioria das ferragistas de Uberlândia e o gestor administrativo revelou que ele tem “os pés no chão” e age de modo conservador o que o impediu de realizar investimentos de alto padrão na melhoria em sua administração, conforme pode ser visto no trecho a seguir.

Mas confesso que tenho os pés no chão, e sou mais conservador, e isso me atrapalha

melhorar as coisas aqui, investir em coisas caras, eu fico, como que fala? Acomodado (Gestor administrativo, comunicação pessoal, Julho de 2023).

Para a preservação e garantia dos melhores preços, o gestor administrativo é responsável pelo planejamento de compras. De acordo com ele, sua estratégia é comprar em grande escala e sempre pagar à vista para obter todos os descontos possíveis. Para ele, o ponto alto do alcance do lucro é saber comprar e comprar à vista, pois garante o melhor preço e todo desconto possível, aumentando seu lucro.

A tomada de decisão, segundo o gestor administrativo, é baseada, principalmente, em sua experiência. O tomador de decisão utiliza muito o seu próprio “feeling”, ele comenta que dá uma “sondada” nos representantes dos fornecedores em reuniões, conversa com os vendedores da própria empresa e assim ele toma as decisões. Esse achado corrobora Santos et al. (2016), que evidenciou que o proprietário faz uso de sua própria experiência pessoal para a tomada de decisões, não envolvendo o contador nas discussões sobre o desempenho da empresa, o que foi verificado também por Fernandes (2022).

Entretanto, o gestor administrativo afirmou que existem alguns relatórios financeiros que recebe do gestor financeiro, o que também é levado em consideração juntamente com o seu conhecimento de mercado para as decisões. Pôde-se identificar pelas entrevistas assim como pela análise documental os seguintes relatórios emitidos mensalmente: controle de contas a receber, relatório de faturamento juntamente com as comissões pagas aos vendedores, controle de custos mensais, folha de pagamento, relatórios de compras e controle de despesas a pagar.

Tanto o gestor administrativo como o gestor financeiro informaram, nas entrevistas, que o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício, os quais também puderam ser vistos pela análise documental, são enviados pela contabilidade externa uma vez por ano e não são considerados para reais tomadas de decisão. Faz-se apenas um comparativo anual dessas informações com o ano anterior. De acordo com Farias (2020), quando os gestores não usam informações contábeis para administrar seus negócios, isso pode levar a decisões equivocadas, o que torna desafiador o processo de tomada de decisões.

Segundo o gestor administrativo, a contabilidade é parcialmente utilizada como instrumento de apoio à tomada de decisão. Pelo fato de a empresa contar com a opção de uma contadora externa, ele recebe suporte quanto às taxas e tributações, o que é muito importante na visão dele. Por exemplo, se um produto tem um tributo muito alto, o entrevistado não executa a compra do mesmo. O gestor administrativo comenta:

A gente dá sempre atenção pra contabilidade, aí eu observo os impostos. Os tais ICMS, ST e por aí vai. Uma vez deixei de comprar um produto por causa do imposto, isso eu busquei informação com a contadora (Gestor administrativo, comunicação pessoal, Julho de 2023).

No entanto, embora o gestor administrativo demonstre conhecimento sobre a relevância da contabilidade, ele não a incorpora em suas escolhas cotidianas, pois confia plenamente em sua própria experiência para tomar decisões. O que vai ao encontro com os achados de Kos et al. (2014) que afirmam que os utilizadores das informações produzidas pela contabilidade precisam aprimorar seu conhecimento atual para obter o máximo benefício dessas informações.

Em relação ao controle de estoque, este é feito pelos vendedores do balcão e os estoquistas avisam o gestor administrativo quando o produto está acabando no estoque. A partir disso, ele compra as mercadorias faltantes. Ainda que haja um conjunto de softwares de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), este mecanismo não é utilizado quando o assunto é controle de estoque. O controle é feito no dia a dia, onde os vendedores ou os funcionários que trabalham no estoque percebem a falta de um determinado produto e fazem uma anotação em uma lista de futuras compras. Mas o gestor administrativo entende que se faz necessário esse controle, e visa melhorar isso nos próximos anos.

O gestor administrativo faz uma análise das vendas durante o mês por meio da análise do relatório de faturamento mensal, mas não sabe dizer com certeza qual o produto/serviço mais vendido, ou qual possui maior margem de lucro. Ele observa o estoque ou a falta de mercadorias ou ainda conta com um colaborador fazendo o levantamento de produtos faltantes no estoque. A partir disso, ele tem uma noção sobre qual produto tem maior rotatividade na empresa, ou seja, quais produtos alavancam suas vendas e, conseqüentemente, o lucro da organização.

Para garantir a continuidade no negócio, o gestor administrativo informa que as informações que leva em consideração são os preços dos concorrentes e a compreensão da demanda pelo produto. Isso é obtido por meio de pesquisas informais, interações com clientes, observação do ambiente de trabalho e feedback de vendedores, conforme expõe no trecho abaixo.

Conhecer o preço dos concorrentes e ter noção da demanda do produto. Faço uma pesquisa, um bate papo, uma conversa informal mesmo quando eles vêm aqui ou quando eu ligo para eles para saber qual produto está sendo mais vendido, e por ficar aqui na empresa mais tempo do que na minha casa, percebo o que está faltando e olho se a procura está aumentando. Eu levo muito em consideração a informação de terceiros, o que o mercado me mostra, a procura dos clientes e o que os meus



vendedores me informam (Gestor administrativo, comunicação pessoal, Julho de 2023).

Fica evidente que a informação vinda da contabilidade que mais interessa o gestor administrativo é o valor do imposto. Ao ser questionado sobre quais informações contábeis contribuem com o objetivo da empresa, o gestor alegou que o valor do imposto é considerado até no momento de optar por vendas para um cliente em outro estado. Esse achado corrobora Santos et al. (2016), que verificaram que o planejamento tributário é um dos instrumentos utilizados pelas MPEs, enquanto as demonstrações contábeis são deixadas de lado.

Os achados de Garcia e Bezerra (2020) mostraram que os contadores entrevistados recomendaram que as MPE's estabeleçam um constante monitoramento por meio da contabilidade gerencial, a fim de se planejar e antecipar-se a eventuais desafios que possam surgir no futuro, a exemplo da crise causada pela pandemia do COVID-19. Isso pode fazer a diferença para essas empresas em termos de conseguirem se manter no mercado ou encerrarem suas atividades.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar quais são os instrumentos e procedimentos da contabilidade gerencial utilizados para a tomada de decisão e a importância atribuída a eles em uma empresa de pequeno porte do ramo ferragista, localizada em Uberlândia/MG.

Os resultados indicaram que o gestor administrativo da empresa analisada desempenha um papel central na tomada de decisões, confiando principalmente em sua experiência pessoal para fazê-lo. Em relação às ferramentas de gestão, foi observado que a empresa faz uso de controles operacionais, tais como controle de contas a receber, relatório de faturamento juntamente com as comissões pagas aos vendedores, controle de custos mensais, folha de pagamento, relatórios de compras e controle de despesas a pagar, mas não utiliza demonstrações contábeis para a tomada de decisão. Além disso, embora os entrevistados disseram conhecer os principais métodos de custeio, eles não são amplamente empregados na prática.

Esses resultados corroboram as pesquisas correlatas citadas neste trabalho que também identificaram uma visão básica por parte dos gestores, na qual a contabilidade é vista apenas como uma ferramenta para cumprir obrigações legais, fiscais e trabalhistas. A pesquisa levanta questões fundamentais, como a falta de um controle efetivo de estoque. Isso destaca a

necessidade de uma compreensão mais abrangente e estratégica da contabilidade e das práticas gerenciais nas pequenas empresas, uma vez que o gerenciamento adequado do estoque desempenha um papel crítico no sucesso e na eficiência operacional de qualquer negócio.

Com base nos resultados obtidos, observou-se que a empresa mantém um registro de despesas e receitas, no entanto, esse registro é bastante deficiente, já que não permite, por exemplo, a identificação dos produtos mais vendidos. Isso pode acarretar, uma tomada de decisão falha, visto que não se sabe qual produto tem maior rotatividade, que poderia gerar maior lucro para a organização.

Conclui-se, portanto, que as micro e pequenas empresas precisam de mais apoio e orientação quanto aos procedimentos e instrumentos gerenciais mais adequados para uma tomada de decisão mais assertiva e, assim, aumentar as chances de se manterem no mercado e reduzir a taxa de mortalidade dessas empresas.

Os resultados desta pesquisa geram contribuições ao evidenciar os benefícios que as informações provenientes dos instrumentos e procedimentos da Contabilidade Gerencial podem oferecer às MPEs como suporte para a gestão e a tomada de decisão eficazes. Os estudos evidenciam que boa parte das MPEs têm suas atividades encerradas com poucos anos de abertura, o que, em parte, deve-se à falta de informações de qualidade. Esta pesquisa contribui, também, ao ampliar o conhecimento sobre quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais mais utilizados no auxílio à tomada de decisão de uma pequena empresa e qual a relevância atribuída a eles em uma pequena empresa do ramo ferragista.

Ressalta-se que os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados uma vez que a pesquisa foi desenvolvida com apenas uma empresa. Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a amostra da pesquisa, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada das práticas de gestão adotadas por micro e pequenas empresas. Isso ajudaria a mitigar possíveis vieses e fornecer uma visão mais precisa e abrangente das dinâmicas empresariais em questão. Sugere-se, ainda, ampliar esta pesquisa para as médias empresas a fim verificar quais instrumentos elas usam como suporte à tomada de decisão.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE. 7. 2012, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2012.

ANJOS, J. T. R. **Percepção dos gestores de escritórios contábeis quanto ao uso das ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas**. 2022. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2022.

AQUINO, J. V. S. M.; LIMA FILHO, R. N. **Ferramentas Gerenciais para Micro e Pequenas empresas: um estudo na cidade de Petrolina-PE**. R. Gest. Anál., Fortaleza, v. 10, n. 1, p. 76- 88, jan./abr. 2021.

BORTOLI, C. **Contabilidade e Gestão de Micro e Pequenas Empresas** . 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020.

BRASIL, 2006. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 11 out. 2023.

COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; DE CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. In: **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, Vol. 11, Ed. 3, 2017.

DELLA GIUSTINA, F. A. **Características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas mpes do ramo alimentício**. 2017. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.. Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-42

FARIAS, T. T. B. **As informações contábeis gerenciais em micro e pequenas empresas: Um estudo nas pizzarias da cidade de João Pessoa - PB**. 2020. 56 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

FERNANDES, L. O. **Práticas gerenciais e tomada de decisão: Um estudo em micro e pequenas empresas de Monte Carmelo/MG**. 2022. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A. **Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo**. In: **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2017.

FIGUEIREDO, N. G.; MARTINELLI, D. P.; **Inovação e exportação em pequenas e médias empresas (PME): uma pesquisa em andamento**. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 26, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GARCIA, R. M.; BEZERRA, D. O. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio à pandemia do COVID-19. In: **Revista Campo do Saber**, v. 6, n. 2, 2020.

KOS, S. R.; ESPEJO, M. M. S. B.; RAIFUR, L.; ANJOS, R. P. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Paraná, v. 33, n. p. 35-50, set/dez, 2014.

LACERDA, J.B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 160, p.39-53, 2006.

LOHR, M. Specificities of Managerial Accounting at SMEs: case studies from the german industrial sector. **Journal Of Small Business & Entrepreneurship**. Londres, p. 37-41. 19 de Dez. 2012.

MELO, M. P. 2010. 72 fls. **A gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de aplicado à indústria de temperos Tina, no município de Cratêus – CE**. Graduação (Ciências Contábeis). Faculdade Lourenço Filho. FORTALEZA – CEARÁ. 2010. Disponível em . Acesso em: 23 set 2023.

MONTALVÃO, S. M. S. S.; SILVA, M. N. M. **A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão**. 2018. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário de Anápolis (Uni Evangélica), Anápolis, 2018.

MOURA, M. F.; PEREIRA, N. A.; RECH, I. Análise quanto ao uso de ferramentas e informações gerenciais pelos produtores de gado de corte. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 4, n. 3, p. 72- 88, set./dez, 2016.

PEREIRA, R. N.; PAIVA, M. J. G. **Fatores determinantes do encerramento das MPEs no Triângulo Crajubar Cearense**. Anais Eletrônico. VIII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Centro Universitário de Maringá (CESUMAR ). Editora CESUMAR, 2011. Maringá – PR. Disponível em . Acesso em: 10 out. 2023.

PINHEIRO, J. F. D.; NETO, M. N. F. Fatores que Contribuem para a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. In: **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 7, p. 11107, 2019.

RIBEIRO, A. M. R.; SANTOS, L. N. **Contabilidade Gerencial: A Contabilidade como Ferramenta Gerencial para Tomada de Decisões de Micro e Pequenas Empresas**. 2018. 28 f. Faculdade Doctum de João Monlevade Instituto Ensinar Brasil. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/3091> Acesso em 01 out. 2023.

RORATTO, R.; DIAS, E. D.; ALVES, E. B. Mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo de caso na Região Central do Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, Caracas, 38, 1-11, 2017.

SANTANA, A. F. B.; CIUPAK, C.; NEY KUHN, I.; TISOTT, S. T. **Diagnóstico e análise da utilização da contabilidade gerencial nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de Cruz Alta - RS. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1438>. Acesso em: 12 out. 2023.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. Natal, v.8, n. 1, p.153-186, jan/jun., 2016.

SCHEREN, G.; KEMPFER, A.; SIMON, J. F.; DITTADI, J. R. Práticas Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas do Oeste Catarinense. In: **Revista Conhecimento Contábil**, Mossoró/RN, Vol. 08, n. 01, p. 01-24, Jan/Jun, 2019.

SEBRAE, **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/> Acesso em: 08 ago. 2023.

SEBRAE, **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília-DF, Outubro/2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SHAHABI, A.; HOSSEINPOUR, S.; SOHEILA, Z. An investigation into accounting practices of small and medium enterprises of Tehran Province in Iran. **Reef Resources Assessment and Management Technical Paper**, v. 40, n. 5, p. 285-295, 2014.

SILVA, A. B.; PEREIRA, A. A. **Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da Grande Florianópolis/SC**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, W. **A importância da Contabilidade gerencial**. Monografias Brasil escola, 2020. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/a-importancia-contabilidade-gerencial-como-ferramenta-no-processo-tomada-decisao.htm> . Acesso em: 23 Set. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VACARI, S. S.; ECKERT, A.; LEITES, E. T.; FONTANA, F. B.; MECCA, M. S. (2023). A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E INCREMENTO DA COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Conhecimento Contábil**, 13(2), 71–92, 2023. <https://doi.org/10.31864/2447-2921.2023.5302>.