

PROXIES INFORMACIONAIS: APOIO À TOMADA DE DECISÕES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

INFORMATIONAL PROXIES: TO SUPPORT DECISION-MAKING IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

O artigo foi aprovado e apresentado no 13º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 6º UFSC International Accounting Conference & 13º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, realizado de 18 a 20 de setembro de 2023, em Florianópolis (SC).

RESUMO

Deficiências na gestão são um desafio comum em micro e pequenas empresas (MPEs) e um dos motivos é a falta de informações gerenciais. Em muitas situações, empresários limitam a contabilidade a cumprimentos legais e pautam suas decisões em intuição, o que pode ser inadequado para fins gerenciais. Como alternativa, MPEs podem empregar *proxies* informacionais baseadas em controles gerenciais formais ou informais, no entanto, pouco se sabe sobre a utilização e a suficiência dessas abordagens. Assim, este estudo objetiva compreender, a partir da perspectiva de empresários, como MPEs localizadas em Florianópolis (SC) empregam *proxies* informacionais no apoio à tomada de decisões. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelam que, no planejamento e controle financeiro, predominam *proxies* referentes a aumento do número de clientes e vendas, evolução de despesas e receitas, entradas e saídas de caixa. A avaliação de desempenho é informal e limitada à opinião de clientes. Os empresários utilizam *proxies* informacionais para auxiliar nas decisões, embora de forma parcial e não substituta à contabilidade. Este estudo contribui ao avançar no conhecimento sobre *proxies* informacionais, que podem ser uma alternativa para empresas que não dispõem de conhecimentos gerenciais, e enfatiza a necessidade de gestão em MPEs, visto que *proxies* informacionais podem levar a uma visão gerencial limitada.

Palavras-Chave: *Proxies* Informacionais. Micro e Pequenas Empresas. Informação Gerencial.

ABSTRACT

Management deficiencies are a common challenge for micro and small enterprises (MSEs), occurring due to, among other things, a lack of management information. Many entrepreneurs restrict their accounting practices to legal compliance and rely on intuition for decision-making, which can be inadequate. While some MSEs use formal or informal management controls as informational proxies, little is known about the effectiveness of these methods. This study aims to understand how MSEs in Florianópolis, SC, use informational proxies to support decision-making from the perspective of entrepreneurs. Data were collected through interviews and examined using content analysis. The results suggest that entrepreneurs' financial planning and control predominantly rely on proxies such as the increase in customers and sales, the evolution of expenses and revenues, and cash inflows and outflows. Performance assessment is informal and based on customer opinions. Additionally, entrepreneurs use informational proxies to support decision-making, although they do not substitute accounting practices. This study contributes to understanding informational proxies, highlighting their potential as an alternative for businesses lacking managerial expertise. However, it also emphasizes the need for robust management practices in MSEs, as reliance on informational proxies can lead to a limited managerial perspective.

Keywords: Informational Proxies. Micro and Small Enterprises. Management Information.

Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves

Bacharela em Ciências Contábeis pela UFSC. Contadora e pesquisadora, tem interesse nos temas: contabilidade gerencial, startups e planejamento. E-mail: thallyasantosgoncalves@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1143977332501882>. ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0003-7173-5354>.

Amanda Manes Koch

Doutoranda em Contabilidade pela UFSC. Contadora, professora e pesquisadora, com interesse nos temas: contabilidade gerencial, custos para tomada de decisões, custos logísticos, gestão em cadeias de suprimentos e relacionamentos interorganizacionais. E-mail: maneskoch@gmail.com. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9101-6782>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3820608595734422>

Valdirene Gasparetto

Professora Titular da UFSC. Atua no Departamento de Contabilidade, na graduação, no PPGC e no PPGCG. Tem interesse nos temas: contabilidade gerencial, custos para tomada de decisões e relacionamentos interorganizacionais. E-mail: valdirene.gasporetto@ufsc.br. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2825-4067>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9876735629466934>

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo dinâmico demanda das empresas o uso de instrumentos de planejamento e controle para a tomada de decisões (Daciê et al., 2016; Leite, 2004; Ma et al., 2022; Santos et al., 2016). Conforme Santos et al. (2016, p. 155), “um dos principais objetivos da informação contábil é contribuir para a tomada de decisão” e esse parece ser um dos principais desafios das micro e pequenas empresas (MPes), que enfrentam altas taxas de mortalidade, especialmente nos primeiros anos de atuação (IBGE, 2022).

Kassai (1997) já afirmava que uma das principais dificuldades na contabilidade de empresas de pequeno porte é compreender aspectos financeiros do negócio. Mais recentemente, diversos estudos apontam a falta de informações contábeis e a inadequação de práticas gerenciais (Daciê et al., 2016; Feil & Haberkamp, 2021; Feuser et al., 2016; Lufti et al., 2022; Ma et al., 2022). Para Santos et al. (2016, p. 157), MPes “têm como característica a quase total ausência de instrumentos gerenciais, baseando a tomada de decisão na experiência, intuição e improvisação dos gestores”. Bui et al. (2020) evidenciam que essa dificuldade se deve à falta de recursos ou entendimento a respeito da utilidade da contabilidade gerencial. Costa et al. (2019) complementam citando falta de conhecimento, de tempo do tomador de decisão e de recursos financeiros.

As MPes tendem a terceirizar serviços contábeis para cumprimento de aspectos legais (Araújo et al., 2018; Leite, 2004; Lufti et al., 2022). No entanto, os relatórios financeiros preparados pelo contador comumente são o mero cumprimento de obrigações legais ao invés de suprir o empreendedor com informações para a tomada de decisões (Kassai, 1997). Os escritórios contábeis também encontram dificuldades para fornecer serviços gerenciais, visto que requerem uma imersão no ambiente individual de cada empresa (Santos et al., 2016). Dessa forma, a contabilidade em MPes é voltada à prestação de contas, e menos atenção é direcionada a aspectos estratégicos (Mihaylova & Papazov, 2022) e gerenciais.

Nesse contexto, em que há ausência ou poucas informações contábeis disponíveis, outras informações devem subsidiar a tomada de decisões (Frezatti et al., 2014). Em substituição à ausência da contabilidade e práticas gerenciais, surgem abordagens como intuição, lógica, improvisações (Kassai, 1997; Santos et al., 2016). Contudo, a tomada de decisões fundamentada em opinião (Ma et al., 2022) nem sempre é suficiente e confiável e pode resultar em decisões inadequadas (Frezatti et al., 2014).

Como alternativa, Frezatti et al. (2015) investigam o uso de *proxies* informacionais como apoio à tomada de decisão, as quais consistem em representações ou estimativas de outras informações contábeis relevantes. As empresas podem necessitar de informações contábeis ágeis e simplificadas (Frezatti et al., 2014) e isso é verificado com maior intensidade em MPes, que apresentam acúmulo de funções (Daciê et al., 2016; Mihaylova & Papazov, 2022; Ribeiro et al., 2021; Santos et al., 2016). Dessa forma, o uso de *proxies* informacionais pode ser uma alternativa à contabilidade formal e contribuir para a gestão e desempenho de MPes, em oposição a decisões baseadas unicamente em intuição (Daciê et al., 2016; Fonseca et al., 2020; Gonçalves & Leal, 2015; Santos et al., 2016).

A literatura evidencia deficiências na gestão em MPes (Daciê et al., 2016; Santos et al., 2016) e as relacionam à mortalidade dessas empresas (Daciê et al., 2016; Feuser et al. 2016; Lufti et al., 2022; Ma et al., 2022). No entanto, carece de estudos que investiguem os subsídios que são considerados nas decisões nesse contexto. A ênfase das pesquisas está nas grandes empresas (Fonseca et al., 2020) e há uma compreensão limitada sobre a aplicabilidade da contabilidade gerencial em MPes (Lufti et al., 2022; Ma et al., 2022). A partir desse contexto, este estudo objetiva compreender como MPes empregam *proxies* informacionais como apoio à tomada de decisões, a partir de entrevistas realizadas com representantes de MPes localizadas em Florianópolis (SC).

Esta investigação aborda controle gerencial sob a forma de instrumentos formais e informais, a partir da pesquisa dos parâmetros de gestão denominados *proxies* (Feuser et al. 2016; Frezatti et al., 2014), o que contribui para avançar no conhecimento sobre “contabilidade sem contabilidade” (Frezatti et al., 2014). Na perspectiva prática, enfatiza a necessidade de gestão em MPes e apresenta *proxies* informacionais como alternativa para empresas que ainda não dispõem de conhecimentos gerenciais, manterem-se no mercado. As MPes possuem relevância no desenvolvimento econômico e social do Brasil, contribuindo para a distribuição de renda (Madi & Gonçalves, 2012), absorção de mão de obra e geração de produto interno bruto (PIB) (Feuser et al., 2016), além de serem vitais para o crescimento econômico de países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, assim como são auxiliares na redução da pobreza (Feil & Haberkamp, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial

A atividade empresarial requer informações mensuráveis, internamente consistentes e realisticamente alcançáveis, fornecidas a partir de sistemas de medição e monitoramento contínuo (Mihaylova & Papazov, 2022; Moreira et al., 2013), e a contabilidade gerencial atende esse propósito a partir de um conjunto de informações e de ações que têm por objetivo sustentar as operações e direcioná-las aos objetivos da organização (Feuser et al., 2016; Ruiz & Collazzo, 2020). Contabilidade gerencial é a linguagem dos negócios (Frezatti et al., 2015), que contribui para a gestão e a tomada de decisões (Csikósová et al., 2022).

A contabilidade gerencial envolve parceria na tomada de decisões gerenciais, na elaboração do planejamento e dos sistemas de gestão de desempenho, e no provimento de competências relacionadas aos relatórios financeiros e de

controle, para auxiliar a gestão na formulação e implementação da estratégia (IMA, 2008), e abrange diversas atividades, como identificar, mensurar, analisar, interpretar e comunicar informações financeiras e não financeiras aos gestores (Espejo et al., 2009; Feil & Haberkamp, 2021; Feuser et al., 2016).

As práticas frequentemente utilizadas no âmbito da contabilidade gerencial situam-se nas dimensões de estratégia, orçamento, gestão de custos, de operações, de investimentos, de riscos e avaliação de desempenho (Qiu et al., 2023). Comumente são empregados (i) planejamento estratégico e planejamento financeiro e controle, que abrangem instrumentos de tradução da estratégia num plano de ação para as empresas orientarem a sua operação, coordenarem os recursos organizacionais e alcançarem a estratégia; (ii) avaliação de desempenho a partir de instrumentos como o *Balanced Scorecard* (BSC), que traduz a estratégia em objetivos e medidas e reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, a partir de medidas financeiras e não-financeiras, e considera o ambiente interno e externo da organização (Kaplan & Norton, 1997); (iii) gestão de custos, que permite avaliar e controlar os gastos para produção de um bem ou serviço (Gonçalves & Leal, 2015); e (iv) sistemas de controle gerencial (SCG), os quais envolvem mecanismos que possibilitam estabelecer objetivos estratégicos e metas que assegurem o desempenho da organização, a partir da manutenção de atividades, acompanhamento de processos e aplicação de medidas corretivas (Cavalcanti & Lourenço, 2014; Ribeiro et al., 2021).

Essas e outras práticas de contabilidade gerencial são amplamente empregadas pelas organizações para guiá-las nos seus esforços em alcançar as metas e atingir os objetivos, porém, no âmbito de MPEs, devido à estrutura e às características dessas organizações, muitas práticas amplamente adotadas em organizações de maior porte podem se mostrar inadequadas ou precisarem de ajustes, respeitando as particularidades de cada contexto.

2.1 Contabilidade Gerencial em MPEs

No Brasil, as empresas que obtêm receita anual igual ou inferior a R\$360 mil por ano-calendário enquadram-se como microempresas, e aquelas que têm receita anual entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões enquadram-se como pequenas empresas (Brasil, 2006). Micro e pequenas empresas (MPEs) comumente se limitam a poucas práticas gerenciais (Araújo et al., 2018; Santos et al., 2016), mas também necessitam de gestão (Cavalcanti & Lourenço, 2014) para se manterem e crescerem no mercado (Feil & Haberkamp, 2021; Ma et al., 2022).

Características comuns a essas organizações são decisões centralizadas no proprietário, diversas funções desempenhadas por apenas uma pessoa, decisões tomadas em um curto espaço de tempo (Feil & Haberkamp, 2021; Feuser et al., 2016; Santos et al., 2016), falta de conhecimento sobre contabilidade gerencial (Araújo et al., 2018; Daciê et al., 2016; Lufti et al., 2022; Moreira et al., 2013), dificuldade em identificar e revelar as causas de problemas durante o processo, o que aumenta a probabilidade de que retornem aos gestores na forma de um problema que já surgiu (Csikósová et al., 2022), e falta do emprego de práticas gerenciais adequadas, visto que aquelas usadas por grandes empresas geralmente são complexas e/ou caras (Ma et al., 2022; Teerasoponpong & Sopadang, 2022). Como consequência, podem surgir interpretações precárias das informações disponíveis (Frezatti et al., 2015), e decisões pautadas em intuição e experiência (Daciê et al., 2016; Santos et al., 2016).

Organizações são influenciadas por normas, valores e regras que são amplamente aceitos em suas comunidades, e conforme a dimensão de isomorfismo normativo da Teoria Institucional, essas organizações sofrem pressão por mudanças e adoção de técnicas atualizadas e eficazes, e para que sejam alcançados padrões de profissionalismo pela comunidade profissional (Daft, 2008). Sob essa ótica, a falta de uso de informações contábeis em MPEs pode ser resultado da ausência de uma cultura institucional que valorize a contabilidade como uma prática importante nessas organizações (Sousa et al., 2022).

No entanto, segundo Frezatti et al. (2014), a necessidade de informação não é satisfeita até que sejam evocadas *proxies* informacionais, pois conforme Ribeiro et al. (2021), a partir das *proxies* informacionais são geradas informações alinhadas aos anseios das organizações e relevantes ao processo de tomada de decisões. Quando a organização não utiliza demonstrações ou relatórios emitidos pela contabilidade gerencial para a tomada de decisões, pode utilizar argumentos, justificativas baseadas em pressupostos da contabilidade gerencial de forma informal, por meio de *proxies* informacionais (Frezatti et al., 2015). Assim, um recurso viável para MPES são as informações gerenciais citadas por Frezatti et al. (2014), Fonseca et al. (2020), Daciê et al. (2016) e Feuser et al. (2016), que simplificam o processo e contribuem para a tomada de decisões.

Ribeiro et al. (2021) identificaram que *proxies* derivam, em grande parte, de artefatos formais, como planejamento estratégico, *benchmarking*, orçamento empresarial, *balanced scorecard* e avaliação de desempenho. *Proxies* informacionais apresentaram um comportamento de instrumentos auxiliares aos empreendedores e gestores na construção dos discursos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, a partir de entrevistas semiestruturadas com proprietários de MPEs de Florianópolis, no estado brasileiro de Santa Catarina, para captar entendimentos sobre o fenômeno a ser investigado. As entrevistas foram orientadas por um roteiro formado por perguntas abertas baseadas no objetivo

do estudo (Creswell, 2014). Entrevistas semiestruturadas são frequentemente empregadas com o objetivo de identificar sentimentos, pensamentos, opiniões, crenças, valores, percepções e atitudes do entrevistado em relação a um ou mais fenômenos (Guazi, 2021).

Empregou-se procedimento de amostragem intencional, devido ao acesso às empresas. Os gestores de MPEs foram contatados por meio de ligações telefônicas e, após o manifesto de interesse em participar da pesquisa, enviou-se o termo de consentimento livre e esclarecido relativo à participação voluntária e à confidencialidade dos dados. As entrevistas foram realizadas de forma *online* por meio da plataforma *Google Meet*, gravadas com autorização prévia dos entrevistados, e posteriormente transcritas. Dados sobre as entrevistas constam na Tabela 1.

Tabela 1 – Dados sobre as entrevistas

Entrevistado	Gênero	Data	Forma de realização da entrevista	Duração	Nº de Páginas
E1	Masculino	01/05/2023	Online via <i>Google Meet</i>	00:38:52	7
E2	Masculino	02/05/2023	Online via <i>Google Meet</i>	00:37:43	8
E3	Masculino	03/05/2023	Online via <i>Google Meet</i>	00:40:27	7
E4	Masculino	05/05/2023	Online via <i>Google Meet</i>	00:38:34	8
Total				02:35:36	30

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

As entrevistas ocorreram entre 1 e 5 de maio de 2023 e geraram 2 horas e 35 minutos de áudio gravado e 30 páginas de transcrição, via extensão de software chamada Tactiq®.

As categorias de análise, adaptadas de Ribeiro et al. (2021) e Ruiz e Collazzo (2020), referem-se a planejamento estratégico, planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho. As categorias representam áreas-chave em MPEs, onde as decisões empresariais são frequentemente tomadas e onde a informação é necessária para orientar essas decisões. As questões do roteiro de entrevista são relacionadas às categorias de análise definidas para o estudo e podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias de análise

Categorias de análise	Conceito	Codificação <i>ex-ante</i> das proxies desta categoria	Referências
Planejamento estratégico	Função gerencial que determina objetivos da organização. Define estratégias e táticas necessárias para alcançar esses objetivos e toma decisões sobre alocação de recursos para implementar estratégias (Cohen, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Missão, visão e valores - Planos de ação e investimentos - Análise de cenário interno e externo 	Frezatti et al. (2014), Daciê et al. (2016), Fonseca et al. (2020), Ribeiro et al. (2021), Cohen (2017).
Planejamento e controle financeiro	Processo que determina a forma como os recursos financeiros da empresa serão obtidos e utilizados ao longo do tempo, com o objetivo de maximizar o valor da empresa. Envolve monitoramento dos resultados obtidos em relação aos planos estabelecidos, permitindo a identificação de desvios e ações corretivas (Gitman, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de gastos (custos e despesas) e receitas - Projeção de gastos e receitas 	Frezatti et al. (2014), Daciê et al. (2016), Fonseca et al. (2020), Ribeiro et al. 2021, Gitman (2010).
Avaliação de desempenho	Processo de medir o progresso em relação aos objetivos e metas estabelecidos. Baseia-se em uma ampla gama de indicadores, financeiros e não financeiros, como satisfação do cliente, qualidade do produto, desenvolvimento de funcionários e resultados financeiros (Kaplan & Norton, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> - Processos - Pessoas - Clientes - Finanças 	Frezatti et al. (2014), Daciê et al. (2016), Fonseca et al. (2020), Ribeiro et al. (2021), Kaplan e Norton (1997).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A análise dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011), que abrangem: (i) pré-análise, que se refere a organização e leitura do material; (ii) exploração do material, a partir da categorização e codificação dos dados de registro e contexto; e (iii) tratamento dos resultados, referente à captação de conteúdos manifestos e latentes por meio de inferência e interpretação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Características dos Casos Estudados

Os empresários participantes da pesquisa são quatro proprietários de MPes de diferentes áreas de atuação. Cada entrevistado apresenta diferentes níveis de experiência acadêmica, profissional e motivações para empreender, e são denominados no estudo como E1, E2, E3 e E4. O detalhamento das características das empresas pesquisadas é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Características das MPes objeto da pesquisa

Entrevistado	Gênero	Formação acadêmica	Segmento/ Área de Atuação	Estágio do Negócio	Equipe	Faturamento Anual (R\$)
E1	Masculino	Engenharia Mecânica	Industrialização de erva mate e <i>ecommerce</i>	No mercado há mais de 5 anos	Até 10 colaboradores	1.200.000
E2	Masculino	Administração de Empresas	Tecnologia de informação	No mercado há mais de 9 anos	Até 8 colaboradores	3.600.000
E3	Masculino	Publicidade e Propaganda	Publicidade e propaganda	No mercado há mais de 2 anos	Até 4 colaboradores	250.000
E4	Masculino	Administração de Empresas	Serviços financeiros terceirizados	No mercado há mais de 4 anos	Até 9 colaboradores	300.000

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Conforme a Tabela 3, todos os entrevistados possuem ensino superior completo, sendo dois na área de Administração. São empresas que estão em média há 5 anos no mercado, empregam em torno de 8 pessoas, duas são microempresas e as outras duas são pequenas empresas, de acordo com o faturamento anual. Entende-se que o tempo de atuação das empresas no mercado é adequado para a realização do estudo, visto que já se passaram os anos iniciais do ciclo de vida, críticos, em que muitas MPes encerram as atividades. Tanto a formação dos gestores (ensino superior) quanto o tempo de atuação das empresas pesquisadas (todas com mais de 2 anos) podem indicar maior probabilidade do uso de abordagens gerenciais no apoio à tomada de decisão.

4.2 Proxies Associadas a Planejamento Estratégico

Inicialmente, analisou-se como as MPes planejam seu futuro, como desenvolvem planos de ação para alcançar seus objetivos e como tais decisões consideram informações contábeis. Segundo o E1, a empresa definiu visão e valores no início das suas atividades: “Desde o começo nós fizemos esse processo, quase que anualmente. [...] Depois, quando a gente expandiu para [...] o mercado de fabricação própria e [...] anexou a indústria, confesso que ainda não temos definido missão, visão e valores da empresa”. Consoante o relato, observa-se que o planejamento estratégico, em termos de definição de missão, visão e valores, não está alinhado às mudanças recentes no modelo de negócio da empresa. Infere-se que mudanças constantes devido a incertezas e falta de clareza sobre mercado, público-alvo ou modelo de negócio podem dificultar a definição de missão, visão e valores, já que precisam se adaptar às mudanças e ajustar sua direção estratégica com frequência.

O entrevistado E2 afirma que na sua empresa de início não tiveram preocupação com planejamento estratégico, por inexperiência em gestão e por não compreenderem sua relevância: “no começo, não definimos [missão, visão, valores] de uma maneira estruturada. [...] Não tínhamos essa experiência e achávamos que não era relevante naquele momento”. Finaliza refletindo: “não tínhamos noção do que queríamos como missão, como valores, e isso não foi formalizado em documentos e repassado”. É possível compreender, com base nesse relato, que a falta de compreensão sobre gestão e os benefícios do planejamento estratégico, assim como o acúmulo de responsabilidades, pode motivar a falta de planejamento estratégico (formal, especialmente) em pequenas empresas. Nesses empreendimentos, o planejamento estratégico informal, e não compartilhado entre colaboradores, pode não ser suficiente para levar a decisões consistentes, alinhadas aos objetivos de longo prazo e incentivar a criação de uma cultura corporativa.

Segundo o E3, foi percebido a necessidade de buscar uma assessoria contábil, devido à falta de conhecimentos de gestão, o que corrobora as afirmativas do E2, em relação à ausência de compreensão de gestão. O entrevistado E4 cita o uso de mecanismos alternativos ao planejamento formal, como o PTM (Propósito Transformador Massivo) e a construção de um DNA, que é a imagem corporativa que gera referência sobre a estratégia do negócio, tanto para clientes quanto para colaboradores. Cita: “criamos nosso PTM, que a gente poderia entender como uma missão ou uma visão, e uma frase do DNA que se conecta com tudo isso”. Observa-se que os principais objetivos dessa etapa do planejamento estratégico são atendidos, pelo menos em parte, com os mecanismos alternativos citados, que buscam definir identidade, direção e propósito da organização.

Os rumos das empresas pesquisadas são decididos de maneira informal e com o uso de mecanismos alternativos ao planejamento estratégico formal, ora baseados em abordagens gerenciais, como citam o E2 e o E1, ora em intuição, como evidenciado pelo E3, e na utilização de mecanismos alternativos de planejamento, identificado na fala de E4, e que corrobora os achados de Ribeiro et al. (2021).

Ao investigar os mecanismos de análise das empresas entrevistadas em relação às perspectivas de expansão e investimento, forças e fraquezas e a forma como se operacionalizam as ações para atingimento dos objetivos, nota-se planejamento pouco formalizado e em desenvolvimento. O E4 afirma que “tem um esboço sem muitos dados, daquilo que a gente quer passar. Isso ainda está num desenho, isso ainda não está consolidado”. Também é evidente que os entrevistados E1 e E3 fazem uso da ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) para determinar um plano de ação frente a seus objetivos, bem como o monitoramento do ambiente externo e interno. O E1 cita que seu planejamento é executado sem indicadores e mais subjetivo no longo prazo, definido por ele como 5 anos, e à medida que seus objetivos se aproximam do curto prazo, objetivos anuais e trimestrais passam a incluir indicadores numéricos para acompanhamento, possibilitando que seus colaboradores saibam o que deve ser feito para atingir os objetivos. O E3 afirma que a base de dados utilizada para identificação de oportunidades foram os *feedbacks* de clientes. Seu planejamento tem metas de curto, médio e longo prazo, e a decisão final é centralizada no gestor principal.

Um exemplo de oportunidade identificada foi relatado pelo E1. Segundo o entrevistado, a empresa identificou uma lacuna no mercado ao observar os dados provenientes do *e-commerce*, referente às intenções de consumo de seus clientes, e dados de pesquisas de mercado fornecidos por uma agência de *branding*. Conclui que, embora as decisões sejam fundamentadas nessas análises, continuam “sendo uma aposta”.

O E2 diz que utiliza das próprias percepções sobre os seus clientes para acompanhar o desenvolvimento das estratégias informais criadas, reavalia seu planejamento a cada trimestre, mas de modo informal, citando que “ao observar uma oportunidade de negócio, busca-se dados sobre e depois é definido” e que não tem uma estrutura formal como nas grandes empresas “porque enrijece, se você não tem pessoas e tempo para fazer tudo isso”. Ainda é observada nas afirmativas do E2 a presença de reuniões diárias, onde os tomadores de decisão apresentam seus *insights* sobre o desenvolvimento das operações do negócio, e informalmente discorrem sobre os avanços frente ao cenário interno e externo. O E2 reafirma a agilidade na tomada de decisões em uma MPE, bem como aponta que ao utilizar da intuição, pode-se incorrer em erros, e essas evidências alinham-se aos achados de Frezatti et al. (2014), Santos et al. (2016), Daciê et al. (2016) e Ribeiro et al. (2021). A partir das afirmativas, observa-se a presença da análise do cenário externo mensurado através de *feedbacks* fornecidos pelos clientes e percepções dos gestores. Nas falas do E4 não foi identificado o uso de uma análise específica.

Observa-se que as percepções e informações informais estão presentes no dia a dia das MPEs pesquisadas, pausando as decisões dos gestores e direcionando os caminhos da organização, corroborando os resultados de Araújo et al. (2018), Daciê et al. (2016), Frezatti et al. (2016) e Santos et al. (2016). Novamente, o acúmulo de tarefas pode explicar os esforços limitados e a informalidade do planejamento estratégico, como evidenciado pelo E2.

4.3 Proxies Associadas a Planejamento e Controle Financeiro

De acordo com Gitman (2010), as atividades de finanças e contabilidade estão conectadas, e nas empresas de pequeno porte o administrador financeiro executa diversas atividades de gestão, além de focalizar sua atenção nos fluxos de caixa, observando as entradas e saídas.

Perguntado sobre o controle de gastos na empresa, o E1 afirma que controla menos do que gostaria, e faz isso acompanhando os relatórios contábeis elaborados pelo seu contador, que é externo à empresa, bem como faz uso de uma planilha de análise de caixa. O E4 corrobora ao indicar que faz uma análise de caixa em formato de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) gerencial, que é adaptada de acordo com suas necessidades informacionais, e que está aperfeiçoando o modelo. O E2, assim como os demais, utiliza uma planilha para analisar suas receitas e despesas previamente orçadas, pois segundo o entrevistado, as despesas da [nome da empresa] “são constantes, não mudam muito”. O E3 faz análises de orçamento nos projetos que executa, e assim como E2, afirma que sabe quanto deve faturar para que possa cobrir os gastos.

Todos os entrevistados afirmaram que fazem a separação dos gastos empresariais e pessoais, bem como os seus sócios, como pode ser notado na fala de E4, que afirma: “se quero ter um custo pessoal que seja pago pela empresa, primeiramente, não é a orientação e provavelmente vai ser barrado, mas caso fosse atendido seria lançado como antecipação dos lucros”.

Referente às projeções de receitas e gastos para períodos futuros, os entrevistados afirmam que assim como controlam os gastos do presente e do passado, também fazem planejamento, através de planilhas, referente aos gastos e receitas futuros. O E4 apresenta que sua empresa vem trabalhando para aperfeiçoar o modelo utilizado, para obter uma projeção dinâmica.

Ao abordar a relação dos entrevistados com a contabilidade, em especial sobre o fornecimento e utilização dos demonstrativos financeiros, os entrevistados E3 e E1 afirmam que estudaram a fim de obter o conhecimento contábil para conseguirem interpretar os demonstrativos financeiros. O E3 menciona ter buscado assessoria contábil, e por isso tem obtido mais conhecimento em relação à gestão do negócio. O E1 ressalta que ajuda seu contador nas classificações de despesas, que acompanha o Balanço Patrimonial, bem como a DRE, para analisar o desempenho da empresa, em termos de lucros, impostos e passivos, e apresenta a importância da contabilidade ao negócio, dizendo que a contabilidade dá clareza sobre o momento em que a empresa está, e que “precisa entender [sobre contabilidade] para desenhar uma solução financeira para o negócio”, o que está alinhado aos resultados de Gonçalves e Leal (2015), Moreira et al. (2013) e Ma et al. (2022), que indicam que o uso da contabilidade garante o fornecimento de informações de qualidade para subsídio à tomada de decisões em MPEs.

Em contraponto, o E4 informa que utiliza apenas suas planilhas e análises para gestão e que não utiliza os demonstrativos contábeis devido a “diferenças financeiras gerenciais com as terminologias contábeis/fiscais”, e cita que os demonstrativos elaborados pela contabilidade apenas atendem questões legais, o que corrobora a visão de Marriott e Marriott (2000), Araújo et al. (2018), Kassai (1997), Lufti et al. (2022) e Santos et al. (2016), que apresentam que nas pequenas empresas a regularização e organização contábil são utilizadas para mero cumprimento de aspectos legais. Para o E2, a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) “é vida”, pois apresenta o fluxo de caixa, que se faz importante no dia a dia da empresa, porém ele se utiliza da DFC produzida por ele, e afirma que a DFC que ele elabora representa todos os dados da organização. Todos os entrevistados concordaram que os demonstrativos contábeis produzidos pela contabilidade representam, efetivamente, todas as despesas e receitas ocorridas, o que confirma os achados de Mihaylova e Papazov (2022) e Kassai (1997).

No geral, utilizam informações contábeis disponíveis em demonstrações próprias ou elaboradas pelo escritório contábil, principalmente em relação à evolução de receitas e despesas, e entradas e saídas de caixa. Observa-se que as informações contábeis são utilizadas para controlar e analisar a saúde financeira do negócio e, ainda que limitadas, sinalizam o desempenho das empresas.

4.4 Proxies Associadas a Avaliação de Desempenho

Buscou-se compreender como as MPEs pesquisadas mensuram seu desempenho. A partir de Kaplan e Norton (1997), buscou-se compreender se há indicadores de desempenho de pessoas (aprendizado e crescimento), processos, clientes e finanças, a fim de averiguar se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a conquista dos objetivos da organização.

De uma forma geral, os entrevistados afirmam que estão satisfeitos com o desempenho de suas empresas. O E1 ratifica a importância do conhecimento contábil para avaliar o desempenho da estratégia utilizada. O E4 argumenta que não há uma forma única de se mensurar e analisar o desempenho da empresa e que usa diversos indicadores. Afirma que “tem de forma especificada para cada área, porque não existe uma forma de avaliar pessoas da mesma forma que eu analiso um fechamento financeiro”.

De modo mais específico, foi perguntado como é avaliado o desempenho de clientes, e os quatro entrevistados citaram mensurar a satisfação do cliente via *feedbacks* recebidos, seja pelo envio de um formulário após a prestação do serviço, seja pela conferência de comentários nos *websites*, via *google analytics* ou pela mensuração subjetiva de informações de acordo com as comunicações em grupos de *whatsapp* e canais de atendimento. A dificuldade encontrada na fala do E1, é de que “se o cliente não respondeu o formulário não temos outro indicador”, ou seja, eles não conseguem mensurar caso o cliente não forneça o *feedback* de forma ativa.

Ao avaliar o desempenho de processos, o E3 afirma que segue um padrão em todas as entregas, mas esse padrão é informal e não tem um mapeamento documentado, apenas são seguidos procedimentos definidos e pertencentes ao entendimento do coletivo. O E1 afirma não analisar processos, o E2 apresenta que o *feedback* do processo advém das reclamações de clientes e o E4 acompanha o processo através da definição de SLAs (*Service Level Agreements*), e cita que “algumas informações subjetivas também formam a base dessa análise”. Comenta que não possuem métricas suficientes, e manifesta que na sua empresa as métricas de clientes e de processos estão conectadas, uma vez que a satisfação ou não satisfação dos clientes reflete a qualidade dos serviços prestados, o que está associado ao desempenho de processos.

Quanto ao desempenho financeiro, há monitoramento do caixa através do fluxo de entradas e saídas, onde se compara o que foi executado e os objetivos pretendidos. Do mesmo modo, os quatro entrevistados avaliam o crescimento da empresa a partir do número de vendas e do crescimento de receita. O E4 menciona: “[...] analisamos através das métricas de crescimento, principalmente, a maior e mais reconhecida, a receita. Acredito que a maior resposta se a empresa cresceu ou não é se o faturamento cresceu ou não, ou se o número de clientes cresceu”. O E2 corrobora os comentários dos demais entrevistados: “[...] para avaliar se a empresa está crescendo, criamos estatísticas sobre aumento da base de clientes e faturamento”.

Na perspectiva de pessoal está o processo de influenciar o comportamento dos colaboradores e o meio para que sejam atingidos os objetivos da empresa. Referente à satisfação dos funcionários, os entrevistados declaram que possuem proximidade de seus colaboradores e, com isso, as medidas de clima são feitas subjetivamente, bem como a avaliação de desempenho, pois acompanham com certa proximidade. Os entrevistados E4 e E1 não possuem programas de recompensas em suas empresas, já os entrevistados E2 e E3 citam distribuição de lucros após atingir determinado lucro em caixa. Sobre capacitação, o E1 menciona que não realiza e nem disponibiliza capacitação, o E4 mantém constante qualificação e acompanhamento através de reuniões gerais e reuniões individuais, o E2 disponibiliza acesso a cursos, porém afirma que está mais em busca do desempenho geral do que de certificações, e os colaboradores do E3 buscam conhecimento informal, por desconhecer a existência de cursos formais na área em que atuam.

Nesse contexto, todos os empresários apresentaram indicadores de avaliação, especialmente informais, para medir o desempenho da organização, consoante os resultados apresentados por Frezatti et al. (2014), Daciê et al. (2016), Fonseca et al. (2020) e Ribeiro et al. (2021). As empresas dificilmente estabelecem objetivos alinhados a metas, o que está em consonância com a dificuldade de elaboração do planejamento estratégico, mas analisam o crescimento e o desempenho com informações alternativas, como evolução do faturamento e satisfação dos clientes por meio de *feedbacks*, o que acaba sinalizando deficiências relacionadas a processos internos. No entanto, ainda que essas informações sejam úteis para melhorar a satisfação dos clientes, podem não ser suficientes para reduzir custos, desperdícios e incentivar a melhoria contínua de forma proativa, o que contribuiria para o desempenho geral das empresas.

4.5 Discussão de Resultados

Pesquisas anteriores sobre uma “contabilidade sem contabilidade” evidenciam situações nas quais os controles formais são substituídos por mecanismos alternativos para atingir os objetivos da organização (Daciê et al., 2016; Frezatti et al., 2014; Fonseca et al., 2020; Ribeiro et al., 2021). Isso se observa no controle da evolução de clientes e vendas, de gastos e receitas, entradas e saídas de caixa, ainda que de forma menos estruturada, detalhada e talvez menos assertiva.

Ao observar a análise de desempenho, percebe-se o uso de informações alternativas, já que os entrevistados não estabelecem objetivos e metas. Analisam de forma mais informal o desempenho. Percebe-se a utilização de controles informais e as decisões não são tomadas apenas por percepções, corroborando a afirmação de Frezatti et al. (2014), de que as *proxies* informacionais são evocadas para suprir a necessidade de informação, e evitar que seja utilizada apenas a intuição como guia da organização.

Verifica-se que os empresários buscam formas de prover a necessidade de informação adaptando os aparatos disponíveis, pois possuem um acúmulo de funções, recursos limitados e urgência de agilidade. Devido à centralização, as características e a visão do empreendedor repercutem para a realidade e com isso as *proxies* informacionais ganham espaço para basearem a estratégia e os indicadores de desempenho, conforme observa-se em Fonseca et al. (2020) e Frezatti et al. (2016). Em pequenas empresas, a adaptabilidade resulta em ganho de desempenho e possibilita alcançar vantagens competitivas.

Corroborando os achados de Armitage et al. (2016) e Lufti et al. (2022), observa-se que os proprietários priorizam informações sobre faturamento e gestão de caixa (saldo de caixa em conta bancária, ciclo de conversão de caixa, fluxo de caixa operacional), como base para a tomada de decisões.

Percebe-se a separação, por parte do empreendedor, das finanças pessoais, utilização de demonstrações contábeis ou a adaptação dos demonstrativos, avaliação de desempenho informal dos colaboradores, definição de prazos e metas como indicador de qualidade dos processos, observação da satisfação do cliente através de avaliações personalizadas e métricas subjetivas. MPEs normalmente não possuem informações fornecidas pela contabilidade gerencial como as grandes empresas por diversos fatores, como o custo elevado com pessoal qualificado e o pouco entendimento de como a organização pode utilizar e ser beneficiada efetivamente pelo uso da contabilidade gerencial, conforme verificado no trabalho de Teerasoponpong e Sopadang (2022). Ainda assim, buscam usar *proxies* informacionais como alternativa ao uso de contabilidade gerencial tradicional, o que contribui para que a gestão de MPEs não seja baseada unicamente em percepções e intuições. Conforme foi observado nas falas dos entrevistados, buscam empregar informações que geram valor e apoiam o processo decisório.

A partir das informações disponibilizadas pelos participantes da pesquisa, elaborou-se uma nuvem de palavras com o auxílio do software AtlasTI® para verificar a frequência com que os conceitos são apresentados, e observa-se os achados na Figura 1.

Figura 1 – Nuvem de palavras a partir da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Com base na Figura 1, observa-se uma nuvem com mais de 40 palavras, onde conceitos como planejamento, pessoas, finanças e melhoria são mais recorrentes. Ao observar as relações com as categorias de análise, identifica-se o planejamento estratégico (Indicador, Objetivos, Planejamento, Missão, Visão), o planejamento e controle financeiro (Orçamento, Prejuízo, Despesa, Custo, Faturamento, Financeiro) e a avaliação de desempenho (Gente, Qualidade, Informação, Desempenhar, Satisfação, Avaliação). Algumas palavras que surgiram na nuvem remetem a decisões centralizadas no proprietário, como dono, administrador, controlar, centralizar; a importância dos clientes e funcionários, como gente, satisfação, cliente, funcionário, colaborador; e a ênfase dada a *proxies* informacionais, como faturamento, caixa, custo, despesa, prazo, prejuízo, financeiro e vender.

Os resultados deste estudo podem ser explicados, em parte, pelos pressupostos da Teoria Institucional. Sob a influência do isomorfismo normativo, MPEs podem perceber práticas comuns em seu ambiente institucional como padrões aceitáveis ou “normais”. Se a maioria das outras empresas opera com práticas de gestão limitadas ou deficientes, isso pode criar uma expectativa de que isso seja adequado ou suficiente. Portanto, as MPEs podem seguir essas práticas por padrão, sem perceber a necessidade ou vantagem de buscar informações adicionais, ou aprimorar suas capacidades de gestão.

Isso também pode levar à inércia institucional, que ocorre quando as organizações continuam a operar da mesma forma porque é isso que sempre foi feito. Nesse contexto, as MPEs podem se acomodar à falta de informações ou deficiências de gestão simplesmente porque é o que elas estão acostumadas a fazer. Pode haver resistência à mudança, especialmente se isso for percebido como desviante do que é considerado “normal” pelo ambiente institucional. Soma-se a isso a falta de recursos. O próprio tamanho de uma empresa (pequena) pode ser percebido como legítimo ou esperado dentro do ambiente institucional.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os resultados do estudo mostram a utilização de *proxies* informacionais para a tomada de decisões, e se observou que as MPEs pesquisadas adaptam instrumentos para uso em seu modelo de estratégia, corroborando os achados da literatura. Infere-se que a utilização de *proxies* informacionais dialoga com características das MPEs, bem como de seus empresários, indicada pela busca por informações ágeis e simplificadas, o dinamismo e centralização da gestão, a carência de recursos disponíveis para aplicar em estruturas e artefatos mais sofisticados, assim como a criação de argumentos baseados em informações geradas informalmente, consoante os achados de Fonseca et al. (2020) e Frezatti et al. (2014). Nesse cenário, a “contabilidade sem contabilidade” se faz presente, e possibilita à gestão desenvolver estratégias com certa qualidade e que possibilitam sobrevivência e crescimento das organizações.

Este estudo contribuiu para a literatura contábil ao corroborar os achados de Frezatti et al. (2014), Daciê et al. (2016), Fonseca et al. (2020) e Ribeiro et al. (2021), ao evidenciar o uso de *proxies* informacionais e a importância para o desen-

volvimento e sobrevivência das MPES. O estudo também possui implicações práticas, pois demonstra aos gestores a possibilidade de se utilizar de uma “contabilidade sem contabilidade”, em alternativa à percepção e intuição. Deve-se observar, conforme afirma Frezatti et al. (2014), que *proxies* informacionais possuem instabilidades, e que com o passar do tempo, manter essa estratégia se torna arriscado para o discurso estratégico, bem como mantém a centralização no sócio que toma as decisões. Desta forma, este trabalho não possui evidências suficientes para afirmar que uma empresa consegue se manter no mercado utilizando apenas *proxies* informacionais para a tomada de decisões.

Pequenas empresas podem sentir pressão para conformar-se às práticas de gestão predominantes em seu ambiente institucional. Se a cultura local não valoriza fortemente a gestão eficaz ou se há uma tradição de fazer as coisas de certa maneira, as empresas podem seguir esses padrões sem questionar ou investir em práticas de gestão mais eficientes. Além disso, pequenas empresas muitas vezes enfrentam restrições de recursos, o que pode limitar sua capacidade de investir em práticas de gestão eficazes. Podem priorizar a alocação de recursos para atividades que são mais visíveis externamente ou que têm retorno imediato, deixando a gestão em segundo plano. Percebe-se, para pesquisas futuras, a necessidade de observar como ocorre a utilização de *proxies* informacionais à luz da Teoria Institucional.

Este trabalho limita-se às percepções de quatro proprietários de MPES, não permitindo que as conclusões sejam generalizadas. A partir das limitações deste estudo recomenda-se observar, em pesquisas quantitativas e longitudinais, como a utilização de *proxies* informacionais reflete na gestão e no desempenho de MPES. Dessa forma, poderá se obter mais evidências no contexto empresarial geral de MPES.

REFERÊNCIAS

- Araújo, J. G., Silva, L. V. B., & Silva, M. E. P. C. (2018). Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. *Estudios gerenciales*, 457–468. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>.
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: a field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives*, 15 (1), 31–69. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12089>.
- Brasil. Presidência da República. *Lei Complementar n. 103, de (2006, dez 13). Diário Oficial da União*.
- Bui, N., Le, O. T. T., & Nguyen, P. T. T. (2020). Management accounting practices among Vietnamese small and medium enterprises. *Asian economic and financial review*, 10 (1), 94–115. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.101.94.115>.
- Cavalcanti, K. A., & Lourenço, R. L. (2015). Micro e pequenas empresas como agentes de desenvolvimento local: controle, contabilidade e redes de contato. *Anais do Enic*, (6).
- Cohen, W. A. C. (2017). *Peter Drucker: Melhores práticas: Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio. (Vol. 3). Autêntica, f. 149, p. 297*.
- Costa, M. L. R., Giani, E. G. S., & Galdamez, E. V. C. (2019). Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas. *Sistemas & Gestão*, 14 (1), 131–141. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505>.
- Creswell, J. W. (2013). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*.
- Csikósová, A., Čulková, K., & Janošková, M. (2022). Controlling tools use in business processes management. *TEM Journal*, 356-366. <https://doi.org/10.18421/tem111-45>.
- Daciê, F. D. P., & Espejo, M. M. D. S. B. Os Semelhantes se Diferem? Características determinantes do uso de controles gerenciais em empresas que compartilham o mesmo ambiente institucional. *Congresso Anpcont*, n. 10. 2016.
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teoria e projetos. Cengage Learning*.
- Espejo, M. M. S. B., Costa, F., Cruz, A. P. C., & Almeida, L. B. (2009). Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa - a contribuição de abordagens organizacionais. *Revista de contabilidade e organizações*, 3(5). <https://doi.org/10.11606/rco.v3i5.34730>
- Feil, A. A., & Haberkamp, A. M. (2021). 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*, 120–133. <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p120133>
- Feuser, H. D. O. L., Daciê, F. D. P., & Espejo, M. M. D. S. B. (2016). O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, n. 16.
- Frezatti, F., Carter, D. B., & Barroso, M. F. G. (2014). Accounting without accounting: informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting Auditing & Accountability*, 27(3), 426–464. <https://doi.org/10.1108/aaaj-01-2012-00927>
- Frezatti, F., Barroso, M. F. G., & Carter, D. B. (2015). Discursos Internos se Sustentam sem Suporte da Contabilidade Gerencial? Um Estudo de Caso no Setor de Autopeças. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 485–504. <https://doi.org/10.1590/1984-9230751>
- Fonseca, R.F. M. S., Espejo, M. M. S. B., & Queiroz, F. A. (2020). O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v14i3.2677>
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira*, f. 373, p. 745.
- Gonçalves, A. F. F., Leal, E. A. Utilização da gestão de custos em micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do programa Empreender. *Congresso UFU de Contabilidade*, n. 1. 2015.

- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2. <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*, f. 50, p. 100.
- IMA (2008). Definition of management accounting. Statements on management accounting. *The Association of Accountants and Financial Professionals in Business*.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. (Vol. 1). *Gulf Professional Publishing*, f. 185, p. 370.
- Kassai, S. In: FIPECAFI. (1997). *Caderno de Estudos* (15 ed.). São Paulo. (Vol. 9), pp. 60-74.
- Leite, D. C. (2004). *Investigação Sobre a Medição de Desempenho em Pequenas Empresas Hoteleiras do Nordeste Brasileiro*. Dissertação, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 114 (Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis).
- Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022). Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: A case study from China. *Economies*, 10(4), 74. <https://doi.org/10.3390/economies10040074>
- Madi, M. A. C., & Gonçalves, J. R. B. (2012). *Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPES) no Brasil. Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*, Rio de Janeiro.
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11(4), 475–492. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0142>
- Mihaylova, L., & Papazov, E. (2022). Strategic management accounting in Bulgarian manufacturing SMEs. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 309–321. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.17>
- Moreira, R. D. L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. de A., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19). <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p119>
- Pelz, M. (2019). Can management accounting be helpful for young and small companies? Systematic review of a paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 256–274. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197>
- Qiu, F., Hu, N., Liang, P., & Dow, K. (2023). Measuring management accounting practices using textual analysis. *Management Accounting Research*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100818>
- Ribeiro, A. C., Espejo, M. M. D. S. B., & Vendramin, E. D. O. A. (2021). Adoção de Proxies Informacionais em Alternativa à Ausência de Mecanismos Formais de Controle Gerencial em Startups. *USP International Conference in Accounting*. Anais [...], p. 1,21.
- Ruiz, T. N., & Collazzo, P. (2020). A utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. *Pesquisa qualitativa em contabilidade e administração*. 18(1).
- Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). *Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas*. *Revista Ambiente Contábil*. (Vol. 8), n. 1.
- Sousa, H. A., Klein, L., & Voese, S. B. (2022). O impacto das pressões institucionais na adoção e manutenção do e-commerce em micro e pequenas empresas (MPES) brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), p.366-382. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4174>
- Teerasoponpong, S., & Sopadang, A. (2022). Decision support system for adaptive sourcing and inventory management in small- and medium-sized enterprises. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 73(102226), 102226. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2021.102222>