

## **Management tools for decision making: a study in micro and small enterprises engaged in açai marketing of Amazon region**

Reception of originals: 03/17/2020  
Release for publication: 08/23/2020

### **Carolina Pereira de Oliveira**

Graduada em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Pará  
Instituição: Universidade Federal do Pará - UFPA  
Endereço: Rua Augusto Corrêa, Nº 1 – UFPA, CEP: 66075-110 – Belém/PA – Brasil  
E-mail: [carolinapereira911@gmail.com](mailto:carolinapereira911@gmail.com)

### **Fernanda Costa Neves**

Graduada em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Pará  
Instituição: Universidade Federal do Pará - UFPA  
Endereço: Rua Augusto Corrêa, Nº 1 – UFPA, CEP: 66075-110 – Belém/PA – Brasil  
E-mail: [nanda220493@gmail.com](mailto:nanda220493@gmail.com)

### **Adriana Rodrigues Silva**

Doutora em Contabilidade, Universidade do Minho  
Instituição: Instituto Politécnico de Santarém – IPSantarém  
Endereço: Complexo Andaluz, Apartado 295, CEP: 2001-904 – Santarém – Portugal  
E-mail: [adrianarsilva.ars@gmail.com](mailto:adrianarsilva.ars@gmail.com)

### **Risolene Alves de Macena Araújo**

Mestra em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação – PPGCC/UFPA  
Instituição: Universidade Federal do Pará - UFPA  
Endereço: Rua Augusto Corrêa, Nº 1 – UFPA, CEP: 66075-110 – Belém/PA – Brasil  
E-mail: [risolene@hotmail.com](mailto:risolene@hotmail.com)

### **Abstract**

This study aims to analyze the use of managerial tools for decision making by managers of Micro and Small Enterprises (MSE). In view of its importance for the economy of the state of Pará, the focus of this research are the enterprises engaged in açai marketing in Belém / PA. To achieve the proposed objective, we developed a qualitative and descriptive research. Regarding the technical procedures for data collection, we used a survey, that occurred by questionnaire applied to managers from craft improvement segment of açai, participants of the "Rede Açai". The results show that managers use more the managerial instruments of operational control (cost and expense control; sales, bank account and cash control and; control of accounts payable and accounts receivable), as these are effectively linked to their daily lives. On the other hand, managerial instruments for the decision-making, despite the recognition of their importance by managers, they are used to a limited extent because managers are unaware of accounting and its potential.

**Keywords:** Management tools. Decision making. Micro and Small enterprise

## 1. Introdução

A falta de planejamento empresarial e de informações do mercado tem levado as Micro e Pequenas empresas à mortalidade precoce (HUANG, 2009; SALES; BARROS; PEREIRA, 2009; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Conforme literatura (FARIA; OLIVEIRA; AZEVEDO, 2012; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), isso acontece porque a maioria dos gestores dessas organizações desconhecem ou não utilizam os instrumentos que orientem a gestão na tomada de decisão ou, ainda, porque desconsideram a informação contábil para fins gerenciais (FARIA; OLIVEIRA; AZEVEDO, 2012; MENDES et al., 2019; MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019; SANTOS; ALVES; BARRETO, 2012; SILVA, 2010; STROEHER; FREITAS, 2008). A subutilização dos instrumentos contábeis para fins gerenciais nas MPEs também é justificada pela restrição de recursos (LOHR, 2012; VOGEL; WOOD JR, 2012).

O foco deste trabalho são os empreendimentos envolvidos com a comercialização do açai no estado do Pará, participantes da Rede Açai. No tocante ao cenário paraense, a comercialização do açai, que ocorre em forma de polpa ou suco, são empreendimentos de destaque e a sua produção é, sobretudo, realizada por MPEs (NOGUEIRA; FIGUEIRÊDO; MÜLLER, 2005). A magnitude dessa atividade é corroborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], cujo dado levantado em 2015 demonstrou que a região Norte é a maior produtora do fruto açai, sendo o estado do Pará o maior produtor, com 126.027 toneladas, representando 82,1% do total produzido nessa região (ARAUJO; SOUZA FILHO, 2018).

Estudos anteriores discutem sobre os determinantes da competitividade na cadeia produtiva da polpa do açai e o seu impacto nos elos de produção e processamento do fruto (ARAUJO; SOUZA FILHO, 2018); a forma que a relação entre gestores contribui para a troca de informações tecnológicas, uso de produtos, tipos de processos e na difusão de tecnologia (SILVA, 2013); a estrutura organizacional das agroindústrias exportadoras de polpa de açai e as instituições que contribuíram para a estruturação deste campo organizacional (FARIAS FILHO; SOUSA, 2013). Não foram identificadas pesquisas anteriores que se dedicaram a analisar o uso de instrumentos gerenciais, pelos gestores desse ramo de negócios, para o acompanhamento do crescimento da demanda e competitividade do mercado, bem como para a tomada de decisão.

O desenvolvimento desta pesquisa é instigado pela fala de Miranda, Carvalho, Libonati e Cavalcante (2013) que mencionam a expressiva importância das MPEs na

**Custos e @gronegocio on line** - v. 16, n. 3, Jul/Sep. - 2020. ISSN 1808-2882  
[www.custoseagronegocioonline.com.br](http://www.custoseagronegocioonline.com.br)

economia, não apenas no Brasil, mas em diversos países, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento. Assim como, o fato destas empresas apresentarem a falta de habilidade para entender e manusear os instrumentos fornecidos pela Contabilidade (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), o que acaba por gerar problemas em seu processo decisório. Beuren, Barp e Flipin (2013) defendem que, com a utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial no processo decisório, a vida cotidiana das empresas torna-se mais formalizada e sistemática; implicando, assim, num melhor desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, esta pesquisa justifica-se por contribuir com a comunidade de usuários e pesquisadores da Contabilidade Gerencial e Controladoria, avançando e fornecendo novas evidências empíricas às pesquisas sobre a utilização de instrumentos gerenciais em MPEs. Bem como, permitir que os gestores observem as características dos empreendimentos de açai da cidade de Belém do Pará, cujo contexto se depara com a escassez de estudos contábeis. Por ocasião, permitirá identificar e/ou inovar ações que potencializem o desempenho das MPEs da região por meio de decisões mais assertivas.

Logo, ao responder a seguinte questão-problema: Quais são os instrumentos gerenciais utilizados pelos gestores de empreendimentos de açai da cidade de Belém/PA para o processo decisório?, o presente estudo contribui com a literatura sobre o uso de instrumentos gerenciais por parte das MPEs (OLIVEIRA et al., 2015; SANTOS et al., 2017; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016) e sobre o gerenciamento dos empreendimentos de comercialização de açai (ARAUJO; SOUZA FILHO, 2018; FARIAS FILHO; SOUSA, 2013; SILVA, 2013).

Para atingir o objetivo proposto, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários junto aos gestores de empreendimento de comercialização de açai vinculados à Rede Açai, do segmento de beneficiamento artesanal do açai. Este segmento conta com a participação de 14 empreendedores da cidade de Belém-PA. Literatura que examinaram o uso de instrumentos gerenciais por empreendimentos de outros ramos e setores de negócio (e.g. *food trucks* e indústrias), foram utilizadas para corroborar evidências e fornecer embasamento teórico.

No presente estudo, além desta introdução, serão apresentadas mais quatro seções, estruturadas da seguinte forma: na seção dois é apresentada a revisão da literatura. Na seção três é delineada a metodologia da pesquisa. Posteriormente, apresenta-se a seção quatro com a análise dos resultados. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais do estudo.

## 2. Revisão da Literatura

Economistas têm especulado sobre as razões das variações existentes na produtividade e desempenho entre as empresas de um mesmo setor e entre as similares de países diferentes. Embora tenha sido identificado diversos fatores que influenciavam o desempenho, tais como capital, competências, tecnologia, dentre outros, restou uma parte substancial das diferenças, atribuídas por Bloom e Reenen (2007) à “qualidade de gestão” da organização.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial, por meio de seus instrumentos, pode fornecer importantes subsídios para dar suporte ao gerenciamento das empresas e, por conseguinte, alcançar a qualidade explicitada no parágrafo anterior. Isso porque, apesar de aparentemente a contabilidade ser mantida pelo caráter legal e tradicionalista (SILVA et al., 2010), os seus instrumentos gerenciais podem propiciar informações relevantes à formulação de estratégias de negócios, atividades de planejamento e controle, tomada de decisão, utilização eficiente dos recursos, otimização do desempenho e criação de valor da empresa (PRAKASH, 2013).

Corroborando, Fening, Pesakovic e Amaria (2008) advogam que a adoção de práticas gerenciais apropriadas tem impacto positivo sobre o desempenho das pequenas empresas, o que poderá influenciar no aumento da probabilidade de continuidade das pequenas empresas no mercado (BORGES; LEAL, 2015). Contudo, vale ressaltar que evidências teórico-empíricas mostram que o uso de instrumentos gerenciais varia entre organizações e entre setores econômicos (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009), bem como, em função do cenário econômico e político vivenciado no país em que a empresa estiver instalada (SANTOS et al., 2018).

Nesse enfoque, em que se observa a importância da contabilidade gerencial como um dos fatores necessários para se evitar o fracasso dos empreendimentos, os gestores precisam buscar informações que reflitam, precisamente, a efetiva conjuntura das organizações, para que a tomada de decisão seja realizada de forma eficaz e, conseqüentemente, apoie no alcance dos resultados pretendidos.

## **2.1 Instrumentos gerenciais aplicados às micro e pequenas empresas**

Consente-se que micros, pequenas e médias empresas contribuem para o crescimento econômico no contexto nacional e internacional, pois estas atendem grande parte da necessidade da produtividade, geração de emprego e renda de um país (INÁCIO JÚNIOR et al., 2016; MBOGO, 2011). Para Santos et al. (2018), as pequenas e médias empresas, nos últimos anos, passaram a ser fortes ícones da economia brasileira, uma vez que é responsável

por grande parte dos empregos formais do país, desenvolvimento das regiões, aumento da arrecadação de tributos, geradora de renda, entre outros fatores que movimentam a economia e aumenta o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

As MPEs somadas aos Microempreendedores Individuais (MEIs) representam 98,1% do total de empresas existentes no Brasil (SEBRAE, 2014). De acordo com Caneca et al. (2009), a predominância de micro, pequena e média empresas (MPME) no cenário econômico não é prerrogativa exclusivamente brasileira, por exemplo, em Portugal elas totalizam 96,4% dos estabelecimentos existentes. Contudo, Cassel et al. (2002) destacam que o nascimento e a morte destas empresas têm ocorrido em grande escala, inclusive no cenário internacional.

A partir de dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT, quase 50% das MPEs encerram suas atividades nos primeiros cinco anos de vida. Dentre as muitas razões para tal encerramento, destacam-se: a ausência de planejamento e informações do mercado, as quais representam 41,64% das causas de fechamento. Essas falhas gerenciais reforçam que o uso da contabilidade de forma limitada pode levar ao insucesso dessas empresas (NASCIMENTO et al., 2013). Apesar das evidências, Borges e Oliveira (2014) destacam que os empresários em geral desconhecem os fatores que levaram à descontinuidade do seu negócio.

Diante dessa conjuntura, a contabilidade gerencial precisa se consolidar como importante instrumento de controle e gestão para atender as práticas decisórias das empresas, pois, além de fornecer aos gestores informações que os auxiliam nas suas funções gerenciais, contribuem para assegurar a continuidade da organização. Nesses termos, Panucci-Filho e Almeida (2011) destacam que as práticas da contabilidade gerencial contribuem consideravelmente para o equilíbrio econômico e maturidade das MPEs.

Para Lacerda (2006), os pequenos empresários poderão exercer melhor as suas atividades se tiverem acesso aos instrumentos contábeis, isso porque, conforme Frezatti et al. (2012, p. 142) “espera-se que a existência e a utilização dos artefatos gerenciais permitam maiores chances de sucesso organizacional”. A contabilidade gerencial se adapta as MPEs, podendo ser usada como uma ferramenta estratégica na gestão, que contribui para o desenvolvimento, evolução dos negócios e, ainda, para sua sobrevivência (LACERDA, 2006).

Todavia, pesquisas realizadas com micro e pequenos empresários concluíram que, apesar de reconhecerem as ferramentas gerenciais como fundamentais para o crescimento do negócio, o uso da contabilidade para a tomada de decisão depende do perfil do gestor (MBOGO, 2011), de sua afinidade (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000) ou do conhecimento do mesmo sobre a área de gestão (BORGES; LEAL, 2015; HALL et al., 2012;

SANTOS; ALVES; BARRETO, 2012). A despeito disso, Cavazzana, Bastos e Marques (2018) alega que o empresário precisa atuar como administrador financeiro e contador gerencial, encarando a contabilidade gerencial como fonte de informação e sabendo usá-la.

No tocante a utilização das ferramentas gerenciais para a gestão estratégica das MPEs e apoio à tomada de decisão, Stacke e Feil (2017) evidenciaram que as ferramentas gerenciais ligadas ao controle operacional são as que possuem mais importância na visão do gestor, entre essas estão: controle de contas a pagar, controle de contas a receber, saldos bancários, fluxo de caixa e controle de estoque. As demais ferramentas, apesar de necessárias, foram identificadas como não usuais, justificando-se pela falta de conhecimento por parte dos micros empresários.

Considerando os estudos sobre a temática, Panucci-Filho e Almeida (2011) observaram uma ausência quase generalizada da utilização de instrumentos gerenciais pelas MPEs, sendo as decisões tomadas a partir da experiência, intuição e improvisação dos gestores. Entretanto, Santos, Dorow e Beuren (2016, p. 156) alerta que “todas as empresas necessitam de informações contábeis para administrar seu negócio, inclusive às micro e pequenas empresas”, logo, verifica-se a importância da contabilidade gerencial para a análise do desempenho das entidades, e para a gestão adequada dos processos que darão continuidade destas no mercado (BORGES.; LEAL, 2015; LIMA; SOUSA, 2013; STROEHER; FREITAS, 2008).

Na mesma direção, Araújo, Lagoia e Araújo (2017) sugeriram maior aprofundamento sobre como as empresas utilizam as ferramentas contábeis e gerenciais, visto que as associações de variáveis realizadas em sua pesquisa indicaram que aquelas empresas que utilizam a intuição para a tomada de decisões são menores (microempresas) e são as que tendem a não fazer distinção entre gastos pessoais e empresariais.

## **2.2 Estudos anteriores sobre micro e pequenas empresas e a contabilidade gerencial**

No desenvolvimento da presente pesquisa, foi possível acessar diversos estudos que analisaram o uso de instrumentos gerenciais, bem como a importância atribuída a eles por gestores de micro e pequenas empresas. Assim, por assemelharem-se à presente proposta, estão elencados no Quadro 1 alguns estudos sobre a temática, evidenciando os autores, objetivo e principais resultados.

### **Quadro 1: Estudos anteriores sobre MPEs e Contabilidade Gerencial**

Oliveira, C.P. de; Neves, F.C.; Silva, A.R.; Araújo, R.A. de M.

Autor/Ano	Objetivo	Resultado
Ilias, Razak e Yasoa(2010)	Explorar a prática da contabilidade gerencial tradicional em conjunto com novas técnicas a serem consideradas para uso futuro em pequenas empresas da Malásia.	Maior parte dos proprietários dos empreendimentos fazem uso da prática da contabilidade gerencial, considerando como mais importantes: decisão de preço, redução e controle de custos, orçamento e planejamento e alocação de custos. Contudo, para que usem com maior frequência e arrisquem em novas técnicas, os proprietários precisam aprimorar seus conhecimentos e habilidades contábeis.
Ruengdet e Wongsurawat (2010)	Investigar as características predominantes que diferenciam as micro e pequenas empresas bem-sucedidas e as consideradas sem êxito.	As empresas bem-sucedidas são mais propensas a terem uma divisão clara e sistemática do trabalho. Constataram ainda que manter o controle de informações por meio de registros contábeis regulares é crucial para o sucesso do negócio, principalmente no que envolve transações de custos e despesas. Foram também considerados como determinantes a elaboração de planos de <i>marketing</i> e a obtenção de certificado de qualidade.
Callado e Pinho(2014)	Investigar práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas que atuam no setor comercial e no setor de prestação de serviços em busca de evidências de isomorfismo mimético.	As MPEs analisadas apresentaram práticas de gestão de custos semelhantes por setores e entre si, confirmando a presença de isomorfismo mimético, uma vez que as diferenças de uso acerca de nove das onze práticas de gestão de custos consideradas, não foram significativas.
Santos, Dorow e Beuren (2016)	Investigar quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados em micro e pequenas empresas sediadas na região do Alto Vale do Itajaí/SC na tomada de decisão.	As decisões normalmente são tomadas com base na experiência do proprietário, sendo que, muitas vezes, este desconhece a utilidade das informações contábeis. Ainda, em muitos casos, a contabilidade da empresa não reflete a sua real situação, visto haver determinado nível de informalidade nas operações cotidianas.
Armitage Webb e Glynn (2016)	Determinar a extensão das técnicas e ferramentas de contabilidade utilizadas e explorar as razões explore as razões subjacentes pelas quais técnicas específicas de MA não estão sendo usadas por MPEs australianas e canadenses.	Há um número muito pequeno de instrumentos que são moderadamente ou altamente utilizados pelas empresas respondentes. As empresas de manufatura do estudo foram mais propensas a usar um conjunto mais amplo de instrumentos, tais como sistemas de custeio, orçamentos operacionais e análise de variância. Ao passo que em empresas em estágio inicial, os gestores são tímidos usuários das ferramentas da contabilidade gerencial. .
Santos et al. (2017)	Analisar os artefatos gerenciais utilizados na tomada de decisão pelos gestores dos Food Trucks na cidade de Natal/RN, com base no modelo proposto pelo International Federation of Accountants (IFAC).	Há uma limitada utilização dos artefatos gerenciais com foco na determinação dos custos e controle financeiro, uma vez que há utilização apenas do custeio por absorção e orçamento. Quanto à análise do desperdício, há evidências de adoção do custeio meta, benchmarking, kaizen, planejamento estratégico e just in time. O uso de instrumentos gerenciais para a análise da geração de valor não foi constatado.

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, os estudos apresentados nesta seção evidenciaram que a contabilidade gerencial se apresenta como uma ferramenta útil para a gestão de MPEs. Contudo, apesar de haver o reconhecimento sobre a relevância do uso da contabilidade gerencial para o sucesso

do negócio, o perfil e a falta de conhecimento do gestor sobre a área de gestão definem o uso ou desuso de tal ferramenta.

Considerando o exposto, esta pesquisa vem colaborar com a literatura existente e procura analisar o uso de instrumentos gerenciais para a tomada de decisão pelos gestores de empreendimentos de açai, participantes da Rede Açai, da cidade de Belém/PA. Para atingir o objetivo desta pesquisa, na seção seguinte apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados.

### 3. Metodologia

O presente estudo teve como foco os empreendimentos de comercialização do açai na cidade de Belém. Segundo dados da Associação dos Vendedores Artesanais de Açai de Belém e Região Metropolitana – AVABEL, no ano de 2017 estimou-se a existência de cerca de 9 mil pontos de comercialização do açai somente na região metropolitana. Devido à viabilidade de realização do estudo, a amostra foi selecionada pelo método não probabilístico (conveniência), composta por empresários da “Rede Açai”. Essa rede conta com a participação de 14 empreendedores de Belém, do segmento de beneficiamento artesanal do açai, apoiados pelo SEBRAE.

O objetivo dessa pesquisa foi analisar o uso de instrumentos gerenciais para a tomada de decisão pelos gestores das Micro e Pequenas empresas (MPE). Para efeito, foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Minayo (2011), trabalha com aspectos não quantificáveis, concentrando-se na compreensão e explicação das dinâmicas das relações sociais.

Quanto ao objetivo, o estudo está caracterizado como descritivo. Segundo Gil (1999, p. 45), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Nesse sentido, foram exploradas características dos gestores e dos empreendimentos, bem como sobre o uso de recursos utilizados para a tomada de decisão, de sistemas de informações de custos de produção e controle financeiro, de instrumentos para a tomada de decisão, e de métodos de formação de preço de venda utilizados pelos gestores dos empreendimentos. Em sequência, foram descritas as informações coletadas sobre os instrumentos gerenciais utilizados para o controle de custos, financeiro e para a tomada de decisão, apresentando, inclusive, o grau de importância dado para cada uma das variáveis estudadas.

Quanto aos procedimentos técnicos empregados, foi utilizado o levantamento (*survey*), cuja coleta de dados ocorreu por meio de questionário. O questionário foi dividido em quatro

blocos composto por: (i) quatro questões voltadas ao perfil do respondente; (ii) duas questões relativas ao perfil da empresa; (iii) sete questões sobre a forma como ocorre a tomada de decisão; e (iv) oito questões para identificar a utilização de instrumentos gerenciais. As questões relacionadas ao questionário foram adaptadas dos estudos de Stacke e Feil (2017), Silva (2010), Santos, Dorow e Beuren (2016), os quais contemplam questões de múltipla escolha, questões abertas e escala *likert* de cinco pontos. Esta escala varia de 1 a 5, em que o valor 1 indica o menor grau de importância e o valor 5 indica o maior grau de importância atribuída aos instrumentos gerenciais.

Para consecução da coletada de dados, no aspecto ético foi apresentado aos empresários o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com as devidas orientações acerca das questões elencadas, bem como os procedimentos da presente pesquisa. Do total de empreendimentos, 10 aceitaram participar da pesquisa, correspondendo 72% das MPEs da “Rede Açai”, 4 empreendimentos não participaram, pois 2 gestores não foram localizados e 2 gestores se encontravam indisponíveis. Assim, a amostra final contou com 10 respondentes.

As visitas para coleta de dados, realizada pelas duas primeiras autoras desta pesquisa, foram realizadas no período de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018 e tiveram a duração de dez a trinta minutos aproximadamente, acontecendo a partir de agendamento prévio e realizadas nos estabelecimentos dos próprios gestores. No processo de resposta aos questionários, as terminologias técnicas da área da contabilidade de custos e gerencial que não fossem de conhecimento dos participantes, foram explicadas de forma elucidativa e educativa pelas autoras. Ressalta-se, ainda, que no primeiro contato com uma participante da iniciativa Rede Açai de Belém-PA, a mesma esclareceu todas as características do empreendimento, que tem como objetivo o compromisso de fornecer um açai de qualidade à população de Belém, seguindo as boas práticas de fabricação que se encontram acordadas no Decreto Estadual Nº 326 de 20/01/2012, assim como as normas de vigilância sanitária. Ademais, esta participante inicial indicou os demais membros da “Rede Açai” que compôs a unidade de análise deste estudo.

No que concerne ao tratamento e a análise dos dados coletados, estes foram tabulados e organizados com o auxílio do *Software Microsoft Office Excel 2016*, o que permitiu a elaboração de tabelas e gráficos, bem como viabilizou a análise mais aprofundada das informações levantadas na pesquisa por meio da técnica de estatística descritiva.

#### **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

Na Tabela 1 é apresentado o perfil dos respondentes. Observa-se que dentre os 10 empreendedores participantes, 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. A faixa etária está compreendida, sobretudo, entre 41 e 64 anos, representando 90% da amostra. Quanto ao nível de escolaridade, 80% possuem o ensino médio completo e os proprietários atuam, concomitantemente, como gestores no negócio.

**Tabela 1: Perfil dos respondentes**

Variável	Categoria	Quantidade	%
Sexo	Masculino	8	80%
	Feminino	2	20%
Faixa etária	31 - 40	1	10%
	41 - 64	9	90%
Escolaridade	E. Fundamental Completo	1	10%
	E. Médio Completo	8	80%
	E. Superior Completo	1	10%
Função na empresa	Proprietário	6	60%
	Sócio - Proprietário	4	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Essas informações reforçam o estudo realizado por Borges e Leal (2015), que ao analisar a utilidade da informação contábil em 75 MPEs do programa Empreender de Uberlândia, identificou que a maioria dos proprietários gerenciam o seu próprio negócio, possuem ensino médio completo e tem mais de 5 anos de atuação no ramo. No entanto, contraria Stacke e Feil (2017) no que se refere à escolaridade, visto que estes identificaram que 52% dos gestores das MPEs do município de Lajeado-RS possuem curso superior completo e/ou especialização, sendo a maioria formados em cursos que possuem relação com a área de gestão (administração e contabilidade).

Relativamente à longevidade das empresas, medida por seu tempo de funcionamento, o presente estudo contraria o perfil comum de que grande parte das MPEs encerram suas atividades nos cinco primeiros anos. Com base nos dados da Tabela 2, as empresas da amostra atuam a mais de 10 anos no mercado, o que converge com a pesquisa de Santos et al. (2018), onde mais de 70% das empresas analisadas funcionam a mais de 10 anos. Logo, infere-se que uma parte considerável das MPEs alcançou o estágio de maturidade, fato que ocorre quando passam dos cinco anos de sobrevivência (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

**Tabela 2: Perfil das empresas**

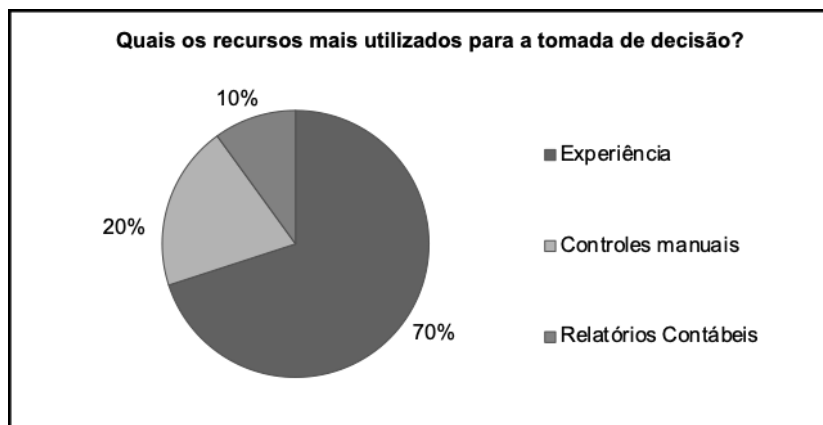
Variável	Categoria	Quantidade	%
----------	-----------	------------	---

Oliveira, C.P. de; Neves, F.C.; Silva, A.R.; Araújo, R.A. de M.

Tempo no mercado (anos)	10 - 20	6	65%
	21 -30	2	20%
	31 - 40	2	20%
Tributado pelo Simples Nacional	Sim	10	100%
	Não	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito da tomada de decisão, considerando que o controle financeiro e administrativo é realizado pelo proprietário, 70% deles afirmaram usar a experiência como recurso, 20% as anotações e 10% fazem uso dos relatórios contábeis, conforme apresentado no Gráfico 1.



**Gráfico 1: Recursos utilizado pelos gestores para a tomada de decisão**

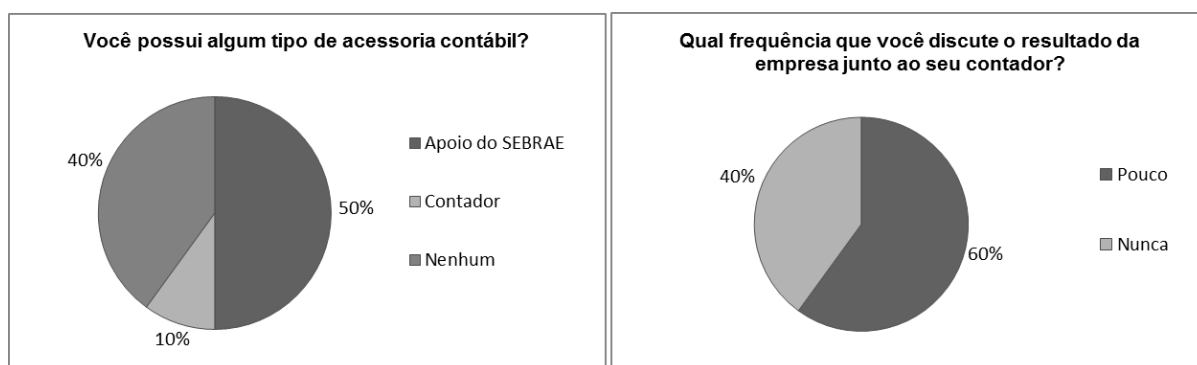
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados descritos no Gráfico 1 corroboram com Santos, Dorow e Beuren (2016), que a partir de uma pesquisa realizada com 41 microempresas de Santa Catarina, verificaram que a tomada de decisão geralmente fica a cargo do proprietário, e é baseada nas suas experiências pessoais e na opinião de familiares. Sobre isso, Santos, Alves e Barreto (2012) alertam que os principais cargos das estruturas organizacionais de micro e pequenas empresas tendem a ser ocupados por pessoas que não possuem preparo específico, sendo na maioria das vezes o proprietário ou um membro da família. Tal característica pode tornar essas empresas um alvo fácil ao fracasso, uma vez que a falta de conhecimento de ferramentas de gestão pode gerar problemas de caráter financeiro, contábil e gerencial na organização (CALLADO; PINHO, 2014)

Sobre a assistência contábil, observa-se no Gráfico 2 que 50% dos participantes recebem apoio do SEBRAE, 40% não possuem nenhum tipo de auxílio contábil e 10% utilizam um serviço contábil terceirizado. Em contrapartida, a frequência com que os gestores

Oliveira, C.P. de; Neves, F.C.; Silva, A.R.; Araújo, R.A. de M.

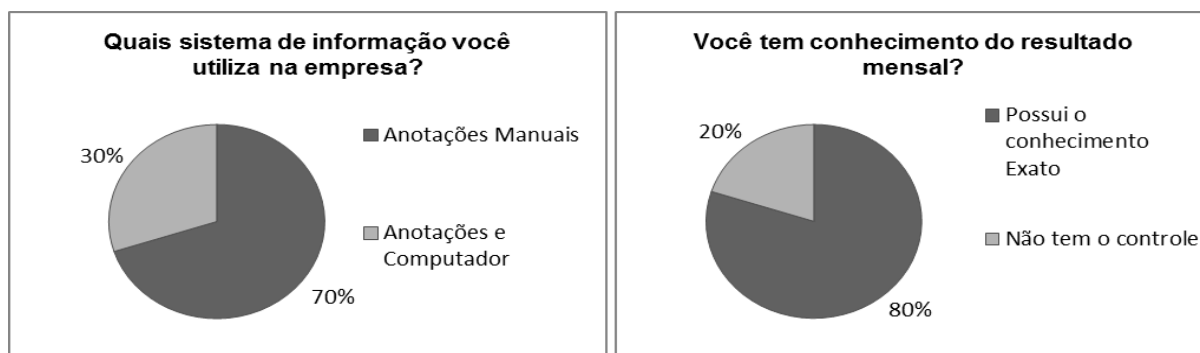
discutem os resultados do negócio junto ao contador chama a atenção, pois 60% consultam pouco e 40% nunca o consultam. Como ponderado pela pesquisa de Santos et al. (2012), a assistência contábil torna-se a última opção escolhida pelos proprietários de MPEs, sendo, portanto, necessária uma maior conscientização do auxílio que os profissionais da contabilidade pode fornecer para uma melhor gestão do negócio. Até porque, a não aplicação das informações contábeis e a baixa presença de assistência, ou assessoria de um contador, são fatores condicionantes à mortalidade precoce de pequenos empreendimentos (SALES, BARROS e ARAÚJO, 2008).



**Gráfico 2: Assistência Contábil e Frequência de Consultoria com Contador**

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao uso de sistemas de informação, observa-se no Gráfico 3 que 70% dos gestores utilizam as anotações manuais como principal meio de controle financeiro, e 30% dos empresários, além das anotações manuais, usam o computador. Por meio do uso dos sistemas informacionais identificados, 80% dos gestores afirmam possuir o conhecimento exato do resultado mensal, por outro lado, 20% não detêm o controle exato desses valores. Observou-se ainda que os gestores que não têm o controle sobre suas finanças, são aqueles que utilizam anotações, uma vez que alegam falta de tempo para atualizar os dados.



**Gráfico 3: Sistemas de Informações Utilizados e Controle Financeiro**

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao uso do controle e acompanhamento dos estoques, a Tabela 3 apresenta que nenhum dos gestores utilizam este recurso, pois de acordo com estes as determinações da vigilância sanitária os proibem de fazer estoque desse produto, tendo em vista ser um material perecível. Os instrumentos de controles relacionados ao custo e a despesa são os mais utilizados, sendo aplicados por 90% dos gestores; o controle de saldos bancários e de caixa, bem como o controle das vendas são feitos por 70% dos gestores; e o controle das contas a pagar e a receber, por sua vez, é utilizado por 60% dos gestores.

**Tabela 3: Instrumentos de Controle Utilizados pelos Gestores**

<b>Instrumentos de controle</b>	<b>Número de Gestores</b>	<b>%</b>
Controle de contas a pagar	6	60%
Controle de contas a receber	6	60%
Controle e acompanhamento dos estoques	0	0
Controle e acompanhamento dos custos	9	90%
Controle e acompanhamento de despesas	9	90%
Controle de saldos bancários e de caixa	7	70%
Controle de Vendas	7	70%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados expostos na Tabela 3, com exceção do controle de estoque, se assemelham aos encontrados na pesquisa de Santos et al. (2018), que identificou que os controles operacionais de gestão têm relevância quanto ao uso, e cujo percentual de representação é superior a 50%. Contudo, contrapõe Stacke e Feil (2017) no sentido de que estes encontraram os controles de contas a pagar e dos saldos bancários e de caixa sendo utilizados com maior frequência pelos gestores; e Silva (2010), cuja evidência apresentou o controle de contas a receber como ferramenta com maior utilização pelas MPEs, e na sequência o controle de contas a pagar.

Em observância aos instrumentos gerenciais descritos na Tabela 4, o mais utilizado pelos gestores é o orçamento empresarial, ora representado por 100% dos respondentes. Conforme Padoveze (2010, p. 517) “o orçamento é a ferramenta empresarial de controle por excelência de todo processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. A margem de contribuição, por conseguinte, compõe o segundo item de maior uso, aplicado por 90% dos respondentes. Na sequência, o fluxo de caixa teve um percentual de utilização de 60%. Tachizawa e Faria (2004, p. 199) definem que esta é “uma forma eficaz de analisar o movimento financeiro da empresa, evidenciando a fatal diferença entre lucros e a situação do caixa”.

**Tabela 4: Instrumentos gerenciais utilizadas pelos gestores**

<b>Instrumentos Gerenciais</b>	<b>Número de entrevistados</b>	<b>%</b>
Margem De Contribuição	9	90%
Ponto De Equilíbrio Contábil	5	50%
Ponto De Equilíbrio Econômico	2	20%
Ponto De Equilíbrio Financeiro	2	20%
Margem De Segurança	2	20%
Alavancagem Operacional	0	0
Orçamento Empresarial	10	100%
Relatórios Contábeis	2	20%
Fluxo De Caixa	6	60%
<b>Formação do preço de venda</b>		
<i>Markup</i>	7	70%
<i>Marketing</i>	1	10%
Pesquisa de mercado	3	30%
Elasticidade da demanda	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao ponto de equilíbrio, o que é utilizado de forma mais frequente é o contábil, com índice de 50%. Em contrapartida, os pontos de equilíbrio econômico e financeiro tiveram ambos um percentual de 20%, e foi verificado ainda que 30% não utilizam nenhum dos pontos de equilíbrio. Neste enfoque, Lacerda (2006, p. 35) afirma que “no ponto de equilíbrio, a empresa consegue absorver todos os seus custos fixos e variáveis até aquele ponto”.

A margem de segurança e os relatórios contábeis são aplicados somente por 20% dos empresários, e a alavancagem operacional não obteve índices de aplicação, pois a maioria afirmou não conhecer, ou não ser necessário para a tomada de decisão. Os resultados assemelham-se ao estudo das MPEs do município de Lajeado/RS, realizado por Stacke e Feil (2017), em que a maioria não utilizam as ferramentas gerenciais por falta de conhecimento necessário para o manuseio adequado.

A utilização dos relatórios contábeis por apenas 20% da amostra é um indicativo que merece destaque, visto a prestação de informações para os tomadores de decisão ser o foco da geração destes relatórios. Este resultado diferencia-se do encontrado por Ilias, Razak e Yaso (2010), que identificaram que cerca de 41,4% das pequenas empresas da Malásia fazem uso dos relatórios contábeis, emitidos mensalmente, para a tomada de decisão sobre gestão e custos. Essa diferença pode ser justificada, segundo Oliveria, Müller e Nakamura (2000), porque as demonstrações contábeis são de difícil entendimento e os gestores brasileiros de pequenas empresas as concebem apenas para atendimento das exigências legais e burocráticas. Apesar de seu achado, Ilias, Razak e Yaso (2010) observaram que a maioria

dos gestores de micro e pequenas empresas precisam aprimorar seus conhecimentos e habilidades contábeis, pois não compreendem adequadamente a informação oriunda da contabilidade.

Dentre os instrumentos de formação do preço de venda, o que mais se destaca é o *Markup*, que é utilizado por 70% dos gestores. Segundo Schenini e Bonavita (2004), o *Markup* é amplamente utilizado pelos varejistas, devido sua facilidade, pois aplica sobre o custo o percentual de lucro que se pretende obter. Outro método muito aplicado é a pesquisa de mercado, que sinalizou ser utilizada por 30% dos entrevistados. Resende (2013) explica que a maioria dos empresários adotam os preços praticados pelos concorrentes, porém, esta prática é equivocada e pode gerar prejuízos, pois não há como mensurar se os custos do outro negócio serão iguais ao do próprio empreendimento.

Por meio da observação da Tabela 5, que apresenta a importância que os gestores atribuem aos instrumentos gerenciais, nota-se que os instrumentos de controle que possuem maior grau de importância são: (i) o controle de contas a pagar e de contas a receber (80%); (ii) controle de custos e despesas (80%); (iii) saldos bancários e vendas (70%). Esses instrumentos também foram considerados, pelos gestores, como os mais relevantes porque estão ligados diretamente ao controle operacional dos empreendimentos. Como observado no estudo de Lima e Sousa (2013), que investigou MPEs de Belém/PA ligadas ao comércio, quase que a totalidade dos microempresários consideram as ferramentas contábeis gerenciais importantes no processo de gestão.

**Tabela 5: Importância atribuída aos instrumentos gerenciais**

Instrumentos de controle	Grau de importância					% Importância
	1	2	3	4	5	
Controle de contas a pagar	2			2	6	80%
Controle de contas a receber	2			2	6	80%
Controle e acompanhamento dos estoques	10					0%
Controle e acompanhamento dos custos	2				8	80%
Controle e acompanhamento de despesas	1				9	90%
Controle de saldos bancários e de caixa	3				7	70%
Controle de Vendas	3				7	70%
<b>Instrumentos Gerenciais voltados para a tomada de decisão</b>						
Margem De Contribuição	1			4	5	90%
Ponto De Equilíbrio Contábil	5				5	50%
Ponto De Equilíbrio Econômico	8				2	20%
Ponto De Equilíbrio Financeiro	8				2	20%
Margem De Segurança	8				2	20%
Alavancagem Operacional	10					0%

Oliveira, C.P. de; Neves, F.C.; Silva, A.R.; Araújo, R.A. de M.

Orçamento Empresarial		10	100%
Relatórios Contábeis		8 2	100%
Fluxo De Caixa	2	2 6	80%
<b>Formação do preço de venda</b>			
<i>Markup</i>	3	7	70%
<i>Marketing</i>			0%
Pesquisa de mercado	7	3	30%
Elasticidade da demanda			0%

Nota: 1- Nenhuma Importância; 2- Pouca Importância; 3- Indiferente; 4- Importantes; 5- Muito Importantes.

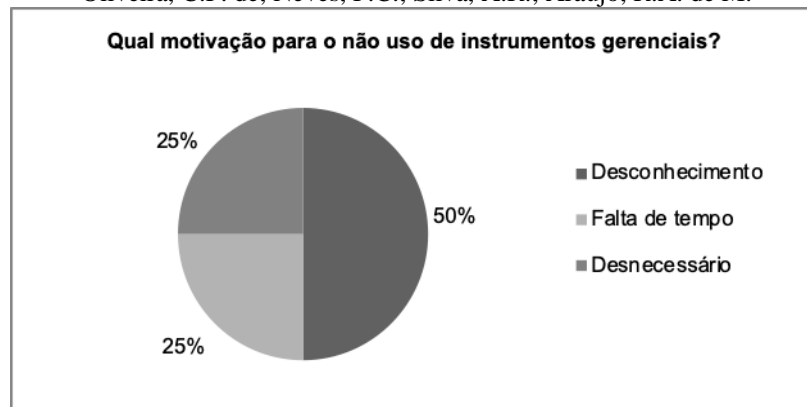
Fonte: Dados da pesquisa

Os instrumentos gerenciais voltados à tomada de decisão são considerados pela maioria dos respondentes como “muito importantes”, onde orçamento empresarial e relatórios contábeis alcançaram o maior percentual (100%), seguidos da margem de contribuição (90%), fluxo de caixa (80%) e *Markup* (70%). Embora apontados pelos gestores como os mais relevantes, a maioria não os utiliza. De modo semelhante, a pesquisa de Stacke e Feil (2017) demonstra que os gestores, apesar de não fazerem uso de ferramentas mais ligadas à tomada de decisão, têm consciência da sua importância.

É possível que a não utilização desses instrumentos se apoiem nas justificativas elencadas no estudo de Lohr (2012), que analisou pequenas empresas industriais alemãs, onde constatou que as atividades da contabilidade gerencial são limitadas nestas empresas por dois motivos principais: os benefícios não compensam os custos; e a posição de mercado da empresa tem sido forte sem a contabilidade gerencial.

No Gráfico 4 estão descritas as motivações apontadas pelos gestores para o não uso do ponto de equilíbrio econômico, ponto de equilíbrio financeiro, margem de segurança, alavancagem operacional, e formação de preço com base no *marketing*, pesquisa de mercado, e elasticidade da demanda. Dentre as justificativas elencadas estão: o desconhecimento, a falta de tempo de atualizar as informações e por considerarem desnecessárias em seu empreendimento, representados por 50%, 25% e 25%, respectivamente.

Oliveira, C.P. de; Neves, F.C.; Silva, A.R.; Araújo, R.A. de M.



**Gráfico 4: Motivações para o não uso de instrumentos gerenciais**

Fonte: Dados da pesquisa

Stroeher e Freitas (2008) argumentam que muitos gestores ou proprietários destas empresas não entendem a importância dos instrumentos gerenciais e não recebem o auxílio devido de seus contadores. Silva et al. (2010) ressaltam que a contabilidade não é usada pela maioria dos gestores de pequenas empresas para medir desempenho, acompanhar metas e avaliar impactos financeiros em suas empresas.

Os resultados encontrados na presente pesquisa corroboram com as pesquisas realizadas por Borges e Leal (2015) e Santos, Dorow e Beuren (2016), nas quais os autores identificaram que grande parte dos gestores reconhece que os instrumentos gerenciais são importantes para a adequação e crescimento de seus empreendimentos no mercado, porém afirmam que não conseguem implementar estes, por possuírem desconhecimento na área de gestão ou por desconhecerem os instrumentos.

## 5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral investigar os instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão pelos gestores de MPEs. O foco da pesquisa foram os empreendimentos de açai, participantes da Rede Açai, da cidade de Belém/PA.

Os resultados da pesquisa evidenciam que a tomada de decisão é centralizada no proprietário destas empresas, que se utiliza sobremaneira (70%) da experiência pessoal para tomar decisões, e apenas 10% se beneficiam dos relatórios contábeis para extrair informações úteis no processo decisório. Além disso, o contador é consultado em apenas 60% das discussões sobre o resultado da organização, os 40% restante indicam que os gestores nunca o consultam.

As empresas analisadas utilizam majoritariamente os instrumentos de controle operacional, como: os controles relacionados ao custo e a despesas (90%); o controle de vendas e de saldos bancários e caixa (70%); contas a pagar e a receber (60%). Enquanto a maioria dos instrumentos voltados sobretudo para a tomada de decisão apresentam índices inferiores à 50% de utilização pelos gestores. Com destaque apenas para Orçamento Empresarial (100%), Margem de Contribuição (90%), Fluxo de Caixa (60%) e Ponto de Equilíbrio Contábil (50%). Nesses termos, percebe-se uma inclinação maior para utilizar instrumentos de avaliação dos impactos financeiros e acompanhar metas estabelecidas.

Observou-se, ainda, que o *markup* é o método de formação de preço utilizado pela maioria dos gestores (70%), principalmente pela facilidade de mensuração, uma vez que aplica o percentual de lucro que se pretende obter sobre o custo. Vale ressaltar que a utilização dos relatórios contábeis por apenas 20% da amostra é um indicativo de que a maioria dos gestores das MPEs não estão se beneficiando da informação gerada pelos contadores.

No tocante à importância atribuída pelos gestores para o uso dos instrumentos gerenciais voltados para a tomada de decisão, concluiu-se que os gestores reconhecem os instrumentos gerenciais como “muito importante”, porém não os utiliza, justificando que tal fato ocorre pelos seguintes motivos: falta de conhecimento (50%); não terem tempo de atualizar as informações (25%); e por acreditarem que são desnecessárias (25%).

A limitação desta pesquisa consiste, principalmente, na seleção da amostra. Isso porque, os participantes da “Rede Açai” não representam toda a população de beneficiamento artesanal do Açai do estado do Pará, fato este que não nos permite obter conclusões generalizadas para este ramo de negócio. Todavia, a contribuição deste estudo consistiu no conhecimento repassado à população analisada sobre os instrumentos gerenciais estudados, nomeadamente, para o controle de custos e financeiros, sobre o papel estratégico do contador, e em atrair atenção à oferta de ações que visam melhorar o controle gerencial das MPEs, tais como, programas de extensão universitária, dentre outras organizações que podem oferecer cursos voltados para o conteúdo de contabilidade gerencial e análise de custos. Ademais, esta pesquisa também contribuiu com a literatura sobre o uso de instrumentos gerenciais por parte das MPEs e sobre o gerenciamento dos empreendimentos de comercialização de açai. Este estudo evidencia que entidades de serviços contábeis podem dar um maior apoio aos micros e pequenos empresários para que a contabilidade seja vista por estes não apenas como um suporte fiscal, mas também, como uma ferramenta de auxílio à gestão.

Sobre oportunidade para futuras pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de estudos que investiguem métodos de aplicação dos instrumentos gerenciais e o impacto da consultoria contábil nas MPE.

## 6. Referências

ARAUJO, D. do N.; SOUZA FILHO, H. M. Direcionadores de competitividade na cadeia produtiva da polpa do açai no nordeste paraense. *Custos e @gronegocio on line*, v. 14, n. 4, p. 98–126, 2018.

ARAÚJO, J.; LAGIOIA, U.; ARAÚJO, J. G. N. Arranjo produtivo local de confecções: análise do perfil das empresas e da tomada de decisão dos gestores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 1, p. 52–73, 4 abr. 2017.

ARMITAGE, H. M.; WEBB, A.; GLYNN, J. The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: A field study of canadian and australian practice. *Accounting Perspectives*, v. 15, n. 1, p. 31–69, 2016.

BEUREN, I. M.; BARP, A. D.; FLIPIN, R. Barreiras e Possibilidades de Aplicação da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas por Meio de Empresas de Serviços Contábeis. *Contexto*, v.13, n.24, p. 79-92, 2013.

BLOOM, N.; REENEN, J. Van. Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quartely Journal of Economics*, v. CXXV, n. 4, p. 1–70, 2007.

BORGES, L. F. M.; LEAL, E. A. Utilidade da informação contábil gerencial na gestão das micro e pequenas empresas: Um estudo com empresas do programa empreender de Uberlândia – Mg. *REGPEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 3, p. 116–146, 2015.

BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M. de. Sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas: Estudo dos fatores determinantes e condicionantes. *Enciclopédia Biosfera*, v. 10, n. 19, p. 506–512, 2014.

CALLADO, A. A. C.; PINHO, M. A. B. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. *Revista de Contabilidade Vista & Revista*, v. 25, n. 2, p. 119–137, 2014.

CANECA, R. L. et al. A Influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro , pequenas e médias empresas. *Pensar Contábil*, v. 11, n. 43, p. 35–44, 2009.

CASSELL, C. et al. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, v. 31, n. 6, p. 671–692, dez. 2002.

CAVAZZANA, A.; BASTOS, M. dos S.; MARQUES, T. C. Contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia*, v. 2, n. 2, p. 89–105, 2018.

FARIA, J. A. e; OLIVEIRA, M. S.; AZEVEDO, T. C. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 2, p. 89–106, 2012.

FARIAS FILHO, M. C.; SOUSA, J. W. Estruturação do campo organizacional das agroindústrias exportadoras de polpa de açai. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 47, p. 169–185, 2013.

FENING, F. A.; PESAKOVIC, G.; AMARIA, P. Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana.

FREZATTI, F. et al. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. *Brazilian Business Review (BBR)*, v. 9, n. 1, p. 134–155, 2012.

GIL, Antônio de Loureiro. *Como evitar Fraudes, Pirataria e Conivência*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, R. J. et al. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: Um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS. *Revista Da Micro E Pequena Empresa*, v. 6, n. 3, p. 4–17, 2012.

HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, v. 3, n. 2, p. 87–101, 2009.

ILIAS, A.; RAZAK, M. Z. A.; YASOA, M. R. The preliminary study of management accounting practices (MAPs) in small business. *Global Business and Management Research: An International Journal*, v. 2, n. 1, p. 79–88, 2010.

INÁCIO JÚNIOR, E. et al. Analysis of the Brazilian Entrepreneurial Ecosystem. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 37, p. 5, 2016.

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. 38–53, 2006.

LIMA, L. J. A.; SOUSA, L. dos S. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (Pa). *Amazônia em Foco*, v. 2, n. 3, p.

LOHR, M. Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector. *Journal of small business and entrepreneurship*, v. 25, n. 1, p. 35–55, 2012.

MBOGO, M. Influence of managerial accounting skills on SME's on the success and growth of small and medium enterprises in Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, v. 3, n. 1, p. 109–132, 2011.

MENDES, A. C. A. et al. Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 38, n. 1, p. 67–84, 2019.

MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 18, n. 1, p. 31–56, 2019.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (ORG). 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NARANJO-GIL, D.; MAAS, V. S.; HARTMANN, F. G. H. How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, v. 18, n. 4, p. 667–695, 2009.

NASCIMENTO, M. et al. Carlos Rogério Montenegro de Lima. *Revista Eletrônica Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 2, p. 244–283, 2013.

NOGUEIRA, O. L.; FIGUEIRÊDO, F. J. C.; MÜLLER, A. A. *Sistema de produção: açai*. . Belém: [s.n.], 2005. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/408196/1/SISTEMAPROD4>

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista FAE, Curitiba*, v. 3, n. 3, p. 1–12, 2000.

OLIVEIRA, J. et al. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: Estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, v. 17, n. 57, p. 1279–1299, 2015.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistemas de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PANUCCI-FILHO, L.; ALMEIDA, L. B. A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: Um estudo nas indústrias de confecções. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, v. IX, n. 18, p. 1–17, 2011.

PRAKASH, M. Evolution and changes in management accounting practices. *International Research Journal of Management Science & Technology*, v. 4, n. 2, p. 506–512, 2013.

RESENDE, J. F. B. *Como elaborar o preço de venda*. Belo Horizonte: SEBRAE, 2013.

RUENGDET, K.; WONGSURAWAT, W. Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. *Journal of Agricultural Education and Extension*, v. 16, n. 4, p. 385–397, 2010.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; ARAÚJO, C. M. M. F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2008.

SANTOS, G. P. dos; ALVES, D. F.; BARRETO, M. O. R. A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para o fortalecimento de uma micro empresa do segmento de confecção em Fortaleza. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 3, n. 1, p. 1–12, 2012.

SANTOS, J. V. J. et al. Análise dos artefatos gerenciais utilizados pelos food trucks da cidade de Natal/Rn. *Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 7, n. 3, p. 105–126, 2017.

SANTOS, V. et al. Características das empresas e dos gestores que influenciam o uso de controles gerenciais. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 11, n. 1, p. 3–23, 2018.

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

SCHENINI, P. H.; BONAVIDA, J. R. *Finanças para não financistas: Princípios básicos de finanças para profissionais em mercados competitivos*. 3. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. *Causa Mortis* - O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 05 anos de vida. 2014. Disponível em:

<[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2019.

SILVA, D. J. C. et al. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 89–106, 2010.

SILVA, M. S. da. *Utilidade da Informação contábil para tomada de decisões: Um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa*. 2010.

SILVA, Si. F. da. *Redes Sociais de gerentes de empresas: Relacionamentos que auxiliam no desenvolvimento das agroindústrias de açai*. 2013a. 139 f. Universidade da Amazônia, 2013.

Disponível em:

<[http://www6.unama.br/ppad/download/dissertacoes/dissert\\_2013/Dissert\\_Mestrado\\_Silmara\\_Silva.pdf](http://www6.unama.br/ppad/download/dissertacoes/dissert_2013/Dissert_Mestrado_Silmara_Silva.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2019.

STACKE, J. A.; FEIL, A. A. Análise da utilização das ferramentas contábeis gerenciais em micro e pequenas empresas. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 14, n. 1, p. 128–144, 2017.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 1–33, 2008.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. *Criação de novos negócios: Gestão de micros e pequenas empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VOGEL, J.; WOOD JR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo: um estudo exploratório. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, v. 1, n. 2, p. 117–140, 2012.