

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves

***PROXIES* INFORMACIONAIS COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO EM  
MPES: UM ESTUDO DE CAMPO**

Florianópolis

2023

Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves

***PROXIES* INFORMACIONAIS COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO EM  
MPEs: UM ESTUDO DE CAMPO**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientadora: Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.

Coorientadora: Prof. Amanda Manes Koch, Ma.

Florianópolis

2023

## Ficha de identificação da obra

Gonçalves, Thallya Aparecida dos Santos  
Proxies informacionais como apoio à tomada de decisão em  
MPEs: um estudo de campo / Thallya Aparecida dos Santos  
Gonçalves ; orientadora, Valdirene Gasparetto, coorientadora,  
Amanda Manes Koch, 2023.  
43 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em  
Ciências Contábeis, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Proxies Informacionais. 3. Micro e  
pequenas empresas. 4. Contabilidade gerencial. I. Gasparetto,  
Valdirene. II. Koch, Amanda Manes. III. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves

***Proxies* informacionais como apoio à tomada de decisão em MPEs: um estudo de campo**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis.

Florianópolis, 14 de junho de 2023.



Documento assinado digitalmente  
**Moacir Manoel Rodrigues Junior**  
Data: 27/06/2023 13:50:46-0300  
CPF: \*\*\*.501.219-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.  
Coordenador do TCC

**Banca Examinadora:**



Documento assinado digitalmente  
**Valdirene Gasparetto**  
Data: 27/06/2023 07:56:59-0300  
CPF: \*\*\*.702.869-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.  
Orientadora  
UFSC



Documento assinado digitalmente  
**Amanda Manes Koch**  
Data: 26/06/2023 21:14:54-0300  
CPF: \*\*\*.038.129-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Profa. Amanda Manes Koch, Ma.  
Co-orientadora  
UFSC



Documento assinado digitalmente  
**Carlos Eduardo Facin Lavarda**  
Data: 26/06/2023 20:15:40-0300  
CPF: \*\*\*.990.490-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.  
Avaliador  
UFSC

Este trabalho é dedicado ao meu amado filho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, aos meus pais e ao meu filho, vocês estiveram do meu lado e me permitiram alcançar novos horizontes. Obrigado por tudo.

Meu grande agradecimento para minha orientadora, Valdirene, e minha coorientadora, Amanda. Obrigada pela paciência, pela dedicação e carinho. Vocês me guiaram e descomplicaram a jornada acadêmica.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, muito obrigada pelo conhecimento e pela disponibilidade e conselhos, tanto na sala de aula, quanto fora. Vocês marcaram minha trajetória na UFSC.

## RESUMO

As micro e pequenas empresas, geralmente, tendem a terceirizar os serviços contábeis a fim de cumprir requisitos legais e não buscam serviços de contabilidade gerencial. Nesse contexto, em que há ausência ou poucas informações contábeis disponíveis, surgem abordagens como intuições, lógicas, improvisações, onde observa-se certa deficiência de gestão nas MPEs. Este estudo tem por objetivo compreender, a partir da perspectiva de empresários, como as micro e pequenas empresas empregam *proxies* informacionais como apoio à tomada de decisão. Assim, quatro entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com proprietários de MPEs de diferentes áreas de atuação, abordando os seguintes tópicos: perfil dos entrevistados, *proxies* de planejamento estratégico, *proxies* de controle financeiro e *proxies* de avaliação de desempenho. Após, os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Disso obteve-se evidências que fundamentam a afirmativa de que o emprego de *proxies* informacionais contribui para o processo de tomada de decisão gerencial. Os participantes concordam que a contabilidade de suas organizações, terceirizada, produz eficientemente demonstrativos para suprir quesitos fiscais e legais, e os resultados mostram que há diferentes percepções sobre a atuação da contabilidade para fins gerenciais. É observado o emprego de mecanismos alternativos aos artefatos tradicionais de contabilidade gerencial, como controles financeiros informais para acompanhamento do aumento de vendas e de faturamento, análise de *feedbacks* de clientes para observação da satisfação e da qualidade do processo, bem como o acompanhamento do fluxo de caixa, que é utilizado para promover sistemas de recompensa e de verificação do desenvolvimento do negócio. Este trabalho limita-se ao estudo de quatro gestores de micro e pequenas empresas, não permitindo que as conclusões sejam generalizadas. A partir das limitações deste estudo recomenda-se observar, em pesquisas futuras, como a utilização de *proxies* informacionais reflete na gestão e no desempenho das empresas de pequeno porte. O estudo contribui com os gestores indicando a possibilidade de se utilizar de uma “contabilidade sem contabilidade”, e apresenta aos escritórios contábeis outra forma de suprir as necessidades de contabilidade gerencial de seus clientes.

**Palavras-chave:** *Proxies* Informacionais. Micro e pequenas empresas. Contabilidade gerencial.

## ABSTRACT

Micro and small companies generally tend to outsource accounting services in order to comply with legal requirements and do not seek management accounting services. In this context, where there is no or little accounting information available, approaches such as intuitions, logics, improvisations emerge, where a certain management deficiency is observed in MSEs. This study aims to understand, from the perspective of entrepreneurs, how micro and small companies use informational proxies to support decision-making. Thus, four semi-structured interviews were conducted with Micro and small companies owners from different areas of activity, addressing the following topics: profile of respondents, strategic planning proxies, financial control proxies and performance evaluation proxies. Afterwards, the data were submitted to content analysis. From this, evidence was obtained that substantiate the assertion that the use of informational proxies contributes to the process of managerial decision-making. Participants agree that their organizations' accounting, outsourced, efficiently produces statements to meet tax and legal requirements, and the results show that there are different perceptions about the performance of accounting for management purposes. The use of alternative mechanisms to traditional management accounting artifacts is observed, such as informal financial controls to monitor the increase in sales and billing, analysis of customer feedback to observe the satisfaction and quality of the process, as well as the monitoring of the flow of box, which is used to promote reward systems and verification of business development. This work is limited to the study of four managers of micro and small companies, not allowing the conclusions to be generalized. From the limitations of this study, it is recommended to observe, in future research, how the use of informational proxies reflects on the management and performance of small companies. accounting”, and presents accounting firms with another way to meet the management accounting needs of their clients.

**Keywords:** Informational Proxies. Micro and small companies. Management accounting.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Detalhamento das entrevistas	20
Tabela 2 – Categorias de análise	21
Tabela 3 – Características das MPEs objeto da pesquisa	23

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BP Balanço Patrimonial

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

DFC Demonstração de Fluxo de Caixa

DRE Demonstração do Resultado do Exercício

E1 Entrevistado 1

E2 Entrevistado 2

E3 Entrevistado 3

E4 Entrevistado 4

MPE Micro e Pequena Empresa

PLR Participação nos Lucros e Resultados

SLA Service Level Agreement

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	16
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MPES	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>20</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	20
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	21
<b>4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>24</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS CASOS ESTUDADOS	24
4.2 PROXIES ASSOCIADAS A PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
4.3 PROXIES ASSOCIADAS A PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	28
4.4 PROXIES ASSOCIADAS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>35</b>
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	42
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	43

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é dinâmico e competitivo (SANTOS *et al.*, 2016; LEITE, 2004), propiciando rápidas mudanças e fortalecimento da concorrência (MA *et al.*, 2022), apontando a necessidade das empresas se adequarem a condições impostas pelo mercado e a importância de utilizarem métodos de planejamento e de controle para a tomada de decisão (DACIÊ; ESPEJO, 2016; LEITE 2004).

A participação das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia brasileira (FEUSER *et al.* 2016; GONÇALVES; LEAL, 2015) e na economia mundial (MPOFU; SIBINDI, 2022; LUTFI *et al.*, 2022) tem contribuído para geração de emprego e renda. No Brasil, as empresas que obtêm receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil por ano-calendário enquadram-se como microempresa (ME), enquanto pequenas empresas devem ter receita anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006).

De acordo com dados do Sebrae (2022), 6.750.718 empresas estão enquadradas como MPEs em maio de 2022. Isso representa 35,31% do total de empresas ativas no Brasil, conforme dados do Ministério da Economia (2022). As MPEs empregam no Brasil um contingente de 17.786.791 pessoas e geram 29,5% do PIB brasileiro. Consoante dados do Portal da Indústria (2022), caracteriza-se MPES pelo faturamento anual de até 4,8 milhões e por empregar até 49 pessoas no comércio ou 99 na indústria, o que explicita sua importância para o desenvolvimento econômico e social, visto que as MPEs auxiliam na distribuição de renda e absorção de mão de obra (FEIL; HABERKAMP, 2021; FEUSER *et al.*, 2021; MADI; GONÇALVES, 2012).

Segundo o IBGE (2022), essas empresas possuem altas taxas de natalidade e de mortalidade, e as possíveis razões observadas são baixo capital inicial, forte presença de proprietários, sócios e membros da família como funcionários do negócio, poder de decisão centralizado e registros contábeis pouco adequados (MA *et al.*, 2022; DACIÊ; ESPEJO, 2016; LUFTI *et al.*, 2022; FEUSER *et al.*, 2016). A literatura corrobora esse entendimento ao afirmar que MPES têm dificuldades em sua gestão e controle (DACIÊ; ESPEJO, 2016; SANTOS *et al.*, 2016; GONÇALVES; LEAL, 2015), comumente devido à ineficiência e inadequação das práticas gerenciais, o que pode levar à sua descontinuidade (FEIL; HABERKAMP, 2021).

Kassai (1997) já afirmava que uma das principais dificuldades na contabilidade de empresas de pequeno porte era compreender aspectos financeiros e contábeis do negócio. Mais recentemente, Santos *et al.* (2016) observam que as MPES “têm como característica a quase total ausência de instrumentos gerenciais, baseando a tomada de decisão na experiência, intuição e improvisação dos gestores”. Bui, Le e Nguyen (2020) corroboram ao evidenciar que essa dificuldade se deve à falta de recursos humanos, capital ou entendimento a respeito da utilidade da contabilidade gerencial. Costa, Giani e Galdamez (2019) concluem que as maiores dificuldades das MPES para aplicar metodologias formais são pouco conhecimento e falta de tempo por parte do tomador de decisão, limitação em pessoal com conhecimentos contábeis e gerenciais e pouco uso de tecnologia, assim como recursos financeiros escassos para avaliar desempenho.

Mihaylova e Papazov (2022) revelam que a contabilidade em MPES é voltada à prestação de contas, e que os proprietários direcionam pouca atenção à aspectos táticos e estratégicos e desconsideram a utilização de práticas contábeis e gerenciais, como benchmarking, análise de fluxo de caixa descontado e análise em tempo real de receitas e despesas. Ma *et al.* (2022) contribui afirmando que, devido à restrição de recursos, serviços de consultoria gerencial tornam-se onerosos para MPES, e às vezes até os honorários referentes às obrigações legais e fiscais tornam-se insustentáveis de serem mantidos. Marriott e Marriott (2000) identificaram que donos das MPES relutam em solicitar serviços de contabilidade gerencial, já que não estão dispostos a arcar com tais serviços e a direcionar esforços e recursos para melhoria de processos e fornecimento de informações gerenciais.

MPES tendem a terceirizar os serviços contábeis no que diz respeito à regularização e organização tributária para cumprimento de aspectos legais (ARAÚJO *et al.*, 2018; LEITE 2004; LUFTI *et al.*, 2022). Muitas vezes os relatórios financeiros preparados pelo contador são o mero cumprimento de uma obrigação legal ao invés de suprir o empreendedor com informações para o processo de tomada de decisões (KASSAI, 1997). Os escritórios contábeis também encontram dificuldades para fornecer serviços gerenciais, visto que requerem o entendimento do negócio e de peculiaridades de cada empresa; sendo assim, limitam seus serviços ao âmbito fiscal e tributário (SANTOS *et al.*, 2016).

Nesse contexto, em que há ausência ou poucas informações contábeis disponíveis, outras informações devem subsidiar à tomada de decisão (FREZATTI *et al.*, 2014). Em substituição a ausência da contabilidade e práticas gerenciais, surgem abordagens como intuições, lógicas, improvisações (KASSAI, 1997; SANTOS *et al.*, 2016). Contudo, a tomada de decisão fundamentada em opinião (MA *et al.*, 2022) nem sempre é suficiente e confiável e pode resultar em decisões inadequadas (FREZATTI *et al.*, 2014). Sendo assim, ainda que tais empresas não possuam contabilidade formal, decisões devem ser pautadas em *proxies* informacionais (FREZATTI *et al.*, 2016). Em contabilidade, o termo *proxies* informacionais pode se referir a informações utilizadas como representações ou estimativas de outras informações contábeis relevantes, muitas vezes com o objetivo de facilitar a análise financeira e a tomada de decisões.

No geral, observa-se que as empresas podem necessitar de informações contábeis ágeis e simplificadas (FREZATTI *et al.*, 2014) e isso é verificado com maior intensidade nas MPEs, que possuem menor grau de hierarquia e acúmulo de funções (SANTOS *et al.*, 2016; RIBEIRO *et al.*, 2021; DACIÊ; ESPEJO, 2016). Por isso, simplificar o fornecimento de informações para a tomada de decisões é essencial (MIHAYLOVA; PAPAJOV, 2022). Frezatti *et al.* (2016) afirmam que “não se pretende considerar que todos os problemas da empresa possam ser decorrentes da ausência das informações, mas sim que ela aumentou problemas existentes e que postergou entendimento e ações”. Dessa forma, o uso de *proxies* informacionais pode ser uma alternativa à contabilidade formal e contribuir para a gestão e desempenho das MPEs, em oposição a decisões baseadas unicamente em intuições, lógicas e improvisações (FONSECA *et al.*, 2020; DACIÊ; ESPEJO, 2016; SANTOS *et al.*, 2016; GONÇALVES e LEAL, 2015).

Ainda que a literatura evidencie deficiências na gestão em MPEs (DACIÊ; ESPEJO, 2016; SANTOS *et al.*, 2016) e sinalize tais deficiências como um motivador para as elevadas taxas de mortalidade (MA *et al.*, 2022; DACIÊ; ESPEJO, 2016; LUFTI *et al.*, 2022; FEUSER *et al.* 2016), estudos são incipientes quanto ao uso de informações contábeis em MPEs e aos 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 (MA *et al.*, 2022; LUFTI *et al.*, 2022). A partir desse contexto, a problemática que o estudo se propõe a responder é: **como *proxies* informacionais são empregadas para apoio à tomada de decisão gerencial em MPEs?**

**Este estudo objetiva, portanto, compreender como MPes empregam *proxies* informacionais como apoio à tomada de decisão.**

Para analisar o exposto, foram coletados os dados a partir de entrevistas com representantes de MPes localizadas em Florianópolis-SC. O estudo proposto torna-se relevante sob a perspectiva econômica, social e teórica. Primeiramente ressalta-se que esta investigação aborda os controles gerenciais sob a forma de instrumentos informais, isto é, a pesquisa dos parâmetros de gestão denominados *proxies* (FREZATTI *et al.*, 2014, FEUSER *et al.* 2016) a fim de possibilitar a melhora, rapidez e assertividade na tomada de decisão das MPes, contribuindo para a sobrevivência e crescimento delas. Pontua-se também que, as MPes possuem uma grande relevância no desenvolvimento econômico e social do país, contribuindo para a distribuição de renda (MADI e GONÇALVES, 2012), absorção da mão de obra e geração de PIB (FEUSER *et al.* 2016) além de serem vitais no crescimento das economias de países sub e em desenvolvimento, assim como são auxiliares na redução da pobreza (FEIL; HABERKAMP, 2021).

O presente trabalho está distribuído em 5 seções. A introdução representa a primeira seção. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta essa pesquisa e discorre sobre contabilidade gerencial e estudos anteriores sobre MPes. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia empregada neste estudo; seguida da apresentação e discussão dos resultados na quarta seção. Por fim, a quinta seção contempla as considerações finais acerca dos resultados obtidos, da problemática inicial da pesquisa e também das limitações e sugestões encontradas durante a realização do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A atividade empresarial requer informações concretas para uma gestão adequada, fornecidas a partir de sistemas de medição e monitoramento contínuo (MIHAYLOVA; PAPAZOV, 2022; MOREIRA *et al.*, 2013). Ante o exposto, a contabilidade gerencial é um dos processos que contribuem com o controle e planejamento gerencial (RIBEIRO *et al.*, 2021), com um conjunto de informações e de ações que têm por objetivo sustentar as operações na direção dos objetivos da organização (FEUSER *et al.*, 2016; RUIZ; COLAZZO, 2020), podendo ser definida como a linguagem dos negócios (FREZATTI *et al.*, 2016), que permite a gestão e tomada de decisões (CSIKÓSOVÁ *et al.*, 2022).

É um processo formado por diversas atividades, como identificar, mensurar, analisar, interpretar e comunicar as informações financeiras e não financeiras aos gestores, fornecendo apoio ao cumprimento dos objetivos organizacionais (FEUSER *et al.*, 2016; ESPEJO *et al.*, 2009; FEIL; HABERKAMP, 2021). Os artefatos gerenciais são as atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão ou métodos de avaliação que podem ser usados para cumprimento das funções da contabilidade (SANTOS *et al.*, 2016; FREZATTI *et al.*, 2014). Dentre as práticas frequentemente utilizadas, pode-se citar o *Balanced Scorecard* (BSC), que reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, através de medidas financeiras e não-financeiras e indicadores de tendência, analisando perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997), a gestão de custos, que permite avaliar e controlar os gastos para produção de um produto ou serviço (GONÇALVES; LEAL, 2015), o sistema de controle gerencial (SCG), que possibilitam que sejam estabelecidos objetivos estratégicos e asseguram o desempenho da organização para atingir as metas (CAVALCANTI; LOURENÇO, 2014).

Nas empresas de grande porte, em geral emprega-se mecanismos de controle gerencial formais, que direcionam as ações dos gestores, como sistemas de controle gerencial, orçamento, avaliação de desempenho (por meio do BSC, por exemplo) (DACIÊ; ESPEJO, 2016; SANTOS *et al.*, 2016) e controle de custos (por meio de métodos de custeio como custeio por absorção, custeio pleno, custeio variável e custeio baseado em atividades), que fornecem informações para analisar margem de lucro, ponto de equilíbrio e desempenho financeiro (RUIZ; COLAZZO, 2020). De acordo com Armitage *et al.* (2016), as ferramentas



gerenciais comumente aplicadas podem ser agrupadas em três tipos de sistemas: de custeio (baseado em atividades, custo padrão, custeio meta, custeio variável, entre outros) orçamentário (flexível, base zero, tradicional) e analítico (custo-volume-lucro, margem de contribuição, pontos de equilíbrio, margem de segurança, alavancagem operacional).

Para atingir seus objetivos, a contabilidade gerencial deve considerar as diferenças das necessidades informacionais dos usuários (ESPEJO *et al.*, 2009). Bui, Le e Nguyen (2020) asseguram que a contabilidade gerencial tradicional é adequada para empresas que possuam um sistema interno tradicional de contabilidade gerencial e a contabilidade contemporânea implementa funções modernas de gestão estratégica. As empresas que utilizam a contabilidade gerencial para desenvolver estratégias, podem aumentar sua vantagem competitiva e assim aumentar sua participação no mercado (MA *et al.*, 2022).

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MPES

Empresas menores se distinguem das demais, em relação às práticas gerenciais, ao utilizarem sistemas de controle com estruturas simples e adaptadas de modelos mais rebuscados. As MPES acabam se limitando a poucas práticas gerenciais ou acesso reduzido a essas práticas (ARAÚJO *et al.*, 2018; SANTOS *et al.*, 2016). No entanto, também necessitam de uma gestão de qualidade, que auxilie os gestores nas decisões no direcionamento dos negócios (CAVALCANTI; LOURENÇO, 2014), possibilitando o aumento da lucratividade e minimizando a possibilidade de falência precoce (FEIL; HABERKAMP, 2021).

Pelz (2019) fez uma revisão de literatura e apresentou que a maioria dos estudos considera a contabilidade gerencial útil para empresas pequenas, e que os estudos se concentram no planejamento de negócios, atividades de controle gerencial baseado em contabilidade e contabilidade financeira. Compreende-se que adaptar as práticas de contabilidade gerencial que foram projetadas para empresas maiores às necessidades das MPES resulta em um ganho no desempenho dessas empresas (CSIKÓSOVÁ *et al.*, 2022; SANTOS *et al.*, 2016; MOREIRA *et al.*, 2013). O emprego da contabilidade gerencial para a tomada de decisão pode ajudar as pequenas empresas a ter um desempenho competitivo (MA *et al.*, 2022).

Evidências sugerem, no entanto, que as MPES possuem deficiências na gestão, o que leva à descontinuidade da organização. Características comuns nessas organizações são decisão centralizada no proprietário, diversas funções desempenhadas por apenas uma pessoa, decisões tomadas em um curto espaço de tempo (SANTOS *et al.*, 2016; FEIL e HABERKAMP, 2021; FEUSER *et al.*, 2016), falta de conhecimento e compreensão sobre contabilidade gerencial (DACIÊ; ESPEJO, 2016; LUFTI *et al.*, 2022; MOREIRA *et al.*, 2013; ARAÚJO *et al.*, 2018), negligência dos gestores (MA *et al.*, 2022; CSIKÓSOVÁ *et al.*, 2022) e falta do emprego de práticas gerenciais adequadas a seu formato, visto que ferramentas de suporte usadas por grandes empresas geralmente são complexas ou caras (TEERASOPONPONG; SOPADANG, 2022; MA *et al.*, 2022). Como alternativa, surgem interpretações precárias das poucas informações disponíveis (FREZATTI *et al.*, 2016), e decisões acabam sendo pautadas em intuição e experiência (DACIÊ; ESPEJO, 2016; SANTOS *et al.*, 2016).

Para Marriott e Marriott (2000), os contadores têm um papel a desempenhar no aumento da consciência financeira dos proprietários - se os clientes tiverem maior perspicácia financeira, eles perceberão o valor que a informação contém. Moreira *et al.*, (2013) corroboram esse entendimento ao reiterar a importância dos contadores na prestação de serviços gerenciais. GONÇALVES; LEAL (2015) afirmam que quando se gerencia os dados oferecidos pela contabilidade, há subsídios para a tomada de decisão nas MPES. Feuser *et al.* (2016) enunciam que “o emprego de controles gerenciais, sejam eles formais ou informais (caracterizados por *proxies*), produzem informações alinhadas às necessidades organizacionais e relevantes ao processo decisório”. Posto isto, verifica-se a relevância e atuação da contabilidade gerencial no desempenho das organizações (FONSECA *et al.*, 2020).

Mihaylova e Papazov (2022) determinam que é necessário simplificar o fornecimento de informações para a tomada de decisões nas MPES. Frezatti *et al.* (2015) constatam que a organização, quando não utiliza demonstrações e ou relatórios emitidos pela contabilidade gerencial para tomada de decisão, utiliza argumentos, justificativas baseadas em pressupostos da contabilidade gerencial de forma informal, por meio de *proxies* informacionais. Posto isto, um recurso viável para as MPES, em termos de custos e valor agregado, são as informações gerenciais “informais”, citadas por Frezatti, Carter e Barroso (2014), Fonseca *et al.*, (2020) Daciê; Espejo (2016) Feuser *et al.*, (2016), que apresentam

uma alternativa utilizada pelas empresas no intuito de simplificar e trazer eficiência e economia ao processo de tomada de decisão (DACIÊ *et al.*, 2016; FEUSER *et al.*, 2016).

Ribeiro *et al.* (2021) salientam que a existência de mecanismos ou controles informais são frequentemente oriundos de ferramentas formais de controle gerencial, contudo, eles estão posicionados para auxiliar de forma complementar os tomadores de decisão. Daciê *et al.* (2016) menciona que as *proxies* de controle gerencial estão alocadas em quatro categorias: planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e controle de pessoas. No entanto, devido à centralização do proprietário na tomada de decisão, “as *proxies* de controle gerencial podem atuar como interlocutoras entre as características do empreendedor e o desempenho organizacional” (FONSECA *et al.*, 2020) e repercutir a realidade da empresa pela visão dos indivíduos que compõem a sua organização (FREZATTI *et al.*, 2016).

Nesse sentido, os administradores do negócio tendem a confiar mais na própria experiência e em intuição (MOREIRA *et al.*, 2013; SANTOS *et al.*, 2016). Para Frezatti *et al.* (2014), a intuição é importante, mas a sede de informação não é satisfeita até que seja evocado *proxies* informacionais, pois conforme a contribuição de Ribeiro *et al.* (2021), a partir das *proxies* informacionais são geradas informações alinhadas aos anseios das organizações e relevantes ao processo de tomada de decisão. Entende-se, portanto, a importância em verificar como *proxies* informacionais são empregadas para apoio à tomada de decisão gerencial em MPEs.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será exposto o enquadramento da pesquisa realizada quanto à sua natureza, aos procedimentos de coleta de dados e o instrumento de pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho adota procedimentos metodológicos caracterizados como descritivos quanto aos objetivos, e quanto ao problema adota abordagem qualitativa, em uma análise de campo. De acordo com Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, permitindo também estabelecer sua natureza não se comprometendo em explicar os fenômenos que descreve.(BEUREN, RAUPP, 2003).

Para a abordagem do problema, o estudo é caracterizado como qualitativo, pois há a possibilidade de expor análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, onde ao abordar o problema de forma qualitativa, há a busca de interpretações (RIBEIRO *et al.*, 2021). O método utilizado, que indica a maneira como foram obtidos os dados, foi o estudo de campo, onde pode-se aprofundar o conhecimento no fenômeno observado (BEUREN, RAUPP, 2003).

#### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste trabalho optou-se pela utilização de entrevista semiestruturada, a fim de captar os conceitos e perspectivas dos gestores das empresas, em um roteiro formado por perguntas abertas baseadas nos objetivos, feitas em uma ordem prevista, mas permitindo alteração da ordem e criação de novas (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).

Para início dos trabalhos, os gestores das MPEs foram contatados por meio de ligações telefônicas. Após, foi enviado o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A), relativo à participação voluntária. As entrevistas, realizadas de forma online por meio da plataforma Google Meet, foram gravadas sob a autorização prévia dos

entrevistados e posteriormente transcritas. Informações sobre a data de realização, duração e número de páginas referentes à transcrição do texto podem ser observadas na Tabela 1.

**Tabela 1 – Detalhamento das entrevistas**

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Data</b>	<b>Forma de realização da entrevista</b>	<b>Duração</b>	<b>Nº de Páginas</b>
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
<b>Total</b>				<b>02:35:36</b>	<b>30</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quatro entrevistas semiestruturadas foram realizadas, gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas. Desta maneira, totalizaram quatro documentos escritos que formam a base de dados da pesquisa. As entrevistas ocorreram entre 01 de maio de 2023 e 05 de maio de 2023 e geraram 2 horas e 35 minutos de áudio gravado e 30 páginas de transcrição.

Em se tratando das entrevistas realizadas, as 2 horas e 35 minutos de áudio foram transcritas via extensão de software chamada Tactiq®.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Na entrevista semiestruturada, questões são estabelecidas previamente e buscam coletar dados que respondam ao problema de pesquisa (GUAZI, 2021). As questões do roteiro de entrevista são relacionadas às categorias de análise investigadas. Tais categorias foram adaptadas dos estudos de Ribeiro *et al.* (2021) e Ruiz e Collazzo (2020) e abrangem planejamento estratégico, planejamento financeiro e controle, aspectos mercadológicos e avaliação de desempenho. Na proposta deste estudo, verifica-se a divisão em 3 blocos, apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Categorias de análise**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Conceito</b>	<b>Codificação <i>ex-ante</i></b>	<b>Referências</b>
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 (DRUCKER, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missão, visão e valores</li> <li>- Planos de ação e investimentos</li> <li>- Análise de cenário interno e externo</li> </ul>	Frezatti, Carter e Barroso (2014), Daciê <i>et al.</i> , (2017), Fonseca, Espejo e Queiroz (2020), Drucker (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"> <li>- Controle de gastos (custos e despesas) e receitas</li> <li>- Projeção de gastos e receitas</li> </ul>	Frezatti, Carter e Barroso (2014), Daciê <i>et al.</i> , (2017), Fonseca, Espejo e Queiroz (2020), Ribeiro <i>et al.</i> , 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, incluindo medidas financeiras e não financeiras, como satisfação do cliente, qualidade do produto, desenvolvimento de funcionários e resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos</li> <li>- Pessoas</li> <li>- Clientes</li> <li>- Finanças</li> </ul>	Frezatti, Carter e Barroso (2014), Daciê <i>et al.</i> , (2017), Fonseca, Espejo e Queiroz (2020), Ribeiro <i>et al.</i> , (2021), Kaplan e Norton (1997).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir das categorias de análise deste estudo, apresentadas na Tabela 3, elaborou-se o roteiro de perguntas das entrevistas, baseado em Ribeiro *et al.* (2021) e Ruiz e Collazzo (2020), apresentado no Apêndice B.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi conduzido semelhante à proposta de Ribeiro et al. (2021) sobre a proposta de análise do conteúdo da informação textual. Conforme Ribeiro et al. (2021), os dados compilados por meio das entrevistas foram analisados, interpretados e manipulados na busca de padrões. A análise dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011), que abrangem: (i) pré-análise, que refere-se a organização e leitura do material; (ii) exploração do material, através 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. A análise documental propiciou conhecer como os empreendedores formulam o planejamento estratégico e financeiro, e como definem a avaliação de desempenho, o que contribuiu para a triangulação dos resultados.

## 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e análise dos dados resultantes da pesquisa, que evidenciam as perspectivas dos empresários entrevistados.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DOS CASOS ESTUDADOS

Os empresários participantes da pesquisa foram quatro homens proprietários de micro e pequenas empresas 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. As quatro empresas estão localizadas na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina.

O E1 possui graduação e mestrado em Engenharia Mecânica por uma instituição de ensino superior (IES) pública de Santa Catarina. Sua empresa compreende uma indústria de erva mate e um *ecommerce* de erva mate e cuias. Sua empresa atua no mercado há mais de 5 anos.

O E2 possui graduação em Administração de Empresas por uma IES pública de Santa Catarina. Sua empresa pertence ao setor de tecnologia da informação. Sua empresa atua no mercado há mais de 9 anos.

O E3 é bacharel em Filosofia e bacharel em Publicidade e Propaganda, ambos os cursos realizados em IES particulares do estado do Paraná. O setor em que a empresa está inserida é publicidade e propaganda. Sua empresa está no mercado há mais de 2 anos.

O E4 possui graduação em Administração de Empresas por uma IES pública de Santa Catarina e MBA em Empreendedorismo e Inovação por uma IES particular do estado de Santa Catarina. Sua empresa é situada no setor de serviços financeiros terceirizados. Sua empresa está no mercado há mais de 4 anos.

O detalhamento das características das empresas entrevistadas 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 (em R\$)
E1	Masculino	Engenharia Mecânica	Industrialização de erva mate e <i>ecommerce</i>	No mercado há mais de 5 anos	Até 10 colaboradores	1.200.000,00
E2	Masculino	Administração de Empresas	Tecnologia de informação	No mercado há mais de 9 anos	Até 8 colaboradores	3.600.000,00
E3	Masculino	Publicidade e Propaganda	Publicidade e propaganda	No mercado há mais de 2 anos	Até 4 colaboradores	250.000,00
E4	Masculino	Administração de Empresas	Serviços financeiros terceirizados	No mercado há mais de 4 anos	Até 9 colaboradores	300.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

#### 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, conforme proposto por Ribeiro *et al.* (2021).

Daciê *et al.* (2016) concluem a importância da definição de missão, visão e valores no planejamento estratégico para direcionar as ações da organização. 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.

Na empresa de E2, o entrevistado afirma que de início não tiveram preocupação com planejamento estratégico, por inexperiência em gestão e por não compreender sua relevância:

No começo, [não definimos missão, visão, valores] de uma maneira formal e estruturada. [...] A gente não tinha essa experiência e achava que não era relevante naquele momento. [...] A gente tinha noção do que queria como missão, como valores, mas isso não foi formalizado em documentos e repassado (E2).

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. Ressalta-se, também, que 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, esforços direcionados ao planejamento estratégico iniciaram após a contratação de um colaborador:

[...] No início, dividíamos todo o dinheiro que ganhávamos. [...] No terceiro mês definimos um salário e o restante começou a ser guardado [...] A gente procurou uma assessoria contábil porque a gente não tinha muita noção. [...] a gente viu a necessidade de contratar mais uma pessoa e ela vem com uma visão de agência [...] e é essa nova contratada que começa a pensar no planejamento estratégico (E3).

Esse relato corrobora o anterior ao evidenciar a falta de conhecimentos de gestão e a necessidade de assessoria ou funcionários capacitados para gerenciar o negócio.

O entrevistado E4 cita o uso de mecanismos alternativos de planejamento, 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 (Propósito Transformador Massivo) e que a gente poderia entender ele como uma missão ou alguma 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.

Buscando entender como são decididos os rumos da empresa, observa-se informalidade e uso de mecanismos alternativos ao planejamento estratégico formal, ora baseados em artefatos de contabilidade como no caso do E2 e E1, ora em intuição, como evidenciado pelo E3, e também 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 um planejamento pouco formalizado e em desenvolvimento. E4 afirma que “tem um esboço sem muito dado, daquilo que a gente quer passar” e que “isso ainda está num desenho, isso ainda não está consolidado” (informação verbal). Também é evidente que os entrevistados E1 e E3 fazem o uso da ferramenta SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas) Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) -, para determinar um plano de ação frente a seus objetivos, bem como um monitoramento do ambiente externo e interno. E1 define que seu planejamento é mais 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 métricas numéricas 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 nele.

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 informa que utiliza das próprias percepções sobre os seus clientes para acompanhar o desenvolvimento das estratégias informais criadas, reavaliam seu planejamento a cada trimestre, mas de forma 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 “por que enrijece se você não tem pessoas e tempo para fazer tudo isso”. Ainda é observado 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 estas evidências alinham-se aos achados de Frezatti *et al.* (2014), Santos *et al.* (2016), DACIÊ; ESPEJO (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 pequenas empresas, pautando as decisões dos gestores e direcionando os caminhos da organização, corroborando com os resultados de Araújo *et al.* (2018), Santos *et al.* (2016), Frezatti *et al.* (2016) e DACIÊ; ESPEJO (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.

Ao perguntar 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 indicando que faz uma análise de caixa em formato de DRE gerencial que é adaptada de acordo com suas necessidades informacionais, e que está aperfeiçoando o modelo. O E2, assim como os demais, utiliza-se de 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 cumprir com suas obrigações.

Todos os entrevistados afirmaram que fazem a separação correta 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 futuras. O E4 apresenta que sua empresa vem trabalhando para aperfeiçoar o modelo utilizado, para obter uma projeção dinâmica. Afirma que:

[...]Precisa polir o formato, hoje a gente tem um ‘forecast’ em formato de projeção dinâmica. O financeiro hoje coleta informações, principalmente em relação a caixa, [...] e quando se sabe de novos custos e novas entradas, vai alocando aquilo de forma dinâmica (E4).

Sobre o futuro, acrescenta:

A gente ainda quer desenvolver um formato mais parecido com orçamento, onde não se define apenas a projeção para fins de previsão, mas também para fins de resultado. Então a gente quer o ideal e a gente tem um realizado [...] queremos cruzar esses resultados em um orçamento de resultados (E4).

Ao abordar a relação dos entrevistados com a contabilidade, em especial sobre o fornecimento e utilização dos demonstrativos financeiros, 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 de seu negócio. O E1 ressalta que ajuda seu contador nas classificações de despesas, que acompanha o Balanço Patrimonial, bem como a Demonstração do Resultado do Exercício (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; LEAL (2015), Moreira *et al.* (2013) e Ma *et al.* (2022) que indicam que o uso a contabilidade garante o fornecimentos de informações de qualidade para subsídio à tomada de decisão em MPEs.

Em contraponto, o E4 informa que utiliza apenas de suas planilhas e análises para gestão e que não se utiliza dos demonstrativos contábeis devido ao que ele afirma: "diferenças financeiras gerenciais com as terminologias contábeis/fiscais” e 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 é utilizada 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, pois não acompanha os demonstrativos elaborados pela contabilidade, 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, tudo que houve de despesa e receita ocorrida, 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, entradas e saídas de caixa. Observa-se que as informações contábeis são utilizadas para controlar e analisar a saúde financeira do negócio. Essas informações, ainda que limitadas, sinalizam o desempenho das empresas.

#### 4.4 PROXIES ASSOCIADAS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta seção busca-se compreender como as MPEs pesquisadas mensuram seu desempenho, tentando identificar, de acordo com as premissas de Kaplan e Norton (1997), se há presença de indicadores de desempenho de pessoas, 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 contentes com o desempenho de suas empresas e que consideram como um bom desenvolvimento. O E1

ratifica a importância do conhecimento contábil para a 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 usam 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 apresentam a característica de 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* ou via *google analytics*, ou via mensuração subjetiva de informação de acordo com as comunicações em grupos de *whatsapp* e canais de atendimento. A dificuldade encontrada é que eles não conseguem mensurar caso o cliente não forneça o *feedback* de forma ativa, o que foi observado nas falas dos entrevistados E2 e E1.

Temos umas estatísticas, tanto nas notas nas lojas de aplicativos como nas avaliações de atendimento de todos os clientes que entram em contato, a gente tem uma série de escalas ali para avaliar o que está sendo pensado sobre o aplicativo momentaneamente. Há o monitorando os Reclame Aqui quando acontece alguma coisa.(E2)

Avaliamos a satisfação do cliente através do preenchimento do formulário que a gente envia para todo mundo que compra. Agora o cliente CNPJ eu ainda não consigo mensurar. Tem alguns parâmetros que eu vou poder utilizar, e é importante a gente olhar isso logo mais. [...] E se ele não respondeu o formulário não temos outro indicador. (E1)

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. E1 afirma não analisar processos, E2 apresenta que o *feedback* do processo advém das reclamações de clientes e E4 acompanha o processo através da definição de SLAs (*Service Level Agreements*) e 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 acabam estando 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

Analisando as respostas sobre o desempenho financeiro, interpreta-se que há o monitoramento do caixa através do fluxo de entradas e saídas, onde se compara o que foi executado e os objetivos pretendidos. De mesmo modo, os quatro entrevistados avaliam se a empresa está crescendo através do número de vendas e do crescimento de receita, conforme cita E4 : “[...] Analisamos através das métricas de crescimento, principalmente, a maior e mais reconhecida é 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”. E2 reafirma os comentários dos demais entrevistados: “[...] para avaliar se a empresa está crescendo, criamos estatísticas sobre aumento da base de clientes e faturamento”.

No aspecto de pessoal, 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, segundo eles, acompanham com certa proximidade. Os entrevistados E4 e E1 não estabeleceram programas de recompensas, já os entrevistados E2 e E3 citam as distribuições de lucros após atingir determinado lucro em caixa. Sobre capacitação, o E1 menciona que não realiza e nem disponibiliza treinamentos, 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 métricas, especialmente informais, para medir o desempenho da organização, consoante com os resultados apresentados por Frezatti *et al.* (2014), Daciê *et al.* (2017), Fonseca *et al.* (2020) e Ribeiro *et al.* (2021). As empresas dificilmente estabelecem metas alinhadas a objetivos, 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*, 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 da empresa.



#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pesquisas anteriores já iniciaram investigações sobre uma “contabilidade sem contabilidade”, situações nas quais os controles formais são substituídos por mecanismos alternativos para atingir os objetivos da organização (FREZATTI *et al.*, 2014; FONSECA *et al.*, 2020; DACIÊ; ESPEJO, 2016; RIBEIRO *et al.*, 2021). Isso pode ser observado nas falas dos entrevistados, onde se constata que o planejamento estratégico apresenta-se deficiente, e que o planejamento financeiro tende a considerar as informações contábeis, evidenciado pelo uso de métricas como aumento de clientes e aumento de vendas, evolução de despesas e receitas, entradas e saídas de caixa, ainda que de forma menos estruturada, detalhada e talvez menos fidedigna, por não haver tanto controle. Ao observar a análise de desempenho, percebe-se que há uso de informações alternativas, já que não estabelecem objetivos e metas. Analisam de forma mais informal o desempenho. Percebe-se, nas falas dos entrevistados, que há uma utilização de controles informais e as decisões não são tomadas apenas por percepções, corroborando a afirmação de Frezzati *et al.* (2014), de que as *proxies* informacionais são evocadas para suprir a necessidade de informação e não é 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 Frezzati *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 o faturamento e a gestão de caixa (saldo de caixa em conta bancária, ciclo de conversão de caixa, fluxo de caixa operacional), como base para a tomada de decisão.

Referente à divisão de categorias de *proxies* que Daciê *et al.* (2016) apresenta em sua pesquisa, observou-se que informações de custos e despesas tanto para controle, no presente,

quanto estimativas para o futuro. 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.

As MPEs não têm a oportunidade de fazer uso das 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, infere-se que há utilização de *proxies* informacionais como alternativa ao uso de contabilidade gerencial tradicional, o que contribui para que a gestão das micro e pequenas empresas não seja apenas através de percepções e intuições. Conforme foi observado nas falas dos entrevistados, empregam informações que geram valor e apoiam o processo decisório.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme Santos *et al.* (2016), “um dos principais objetivos da informação contábil é contribuir para a tomada de decisão e isso dependerá do tratamento que as informações recebem”. O estudo teve como objetivo, compreender se e como as MPEs empregam *proxies* informacionais como apoio à tomada de decisão. Para alcançar o objetivo proposto, foi elaborado um roteiro de entrevista dividido em quatro blocos, a fim de observar as características dos casos selecionados, o planejamento estratégico, financeiro e a avaliação de desempenho da organização. A partir das evidências geradas pelas entrevistas, observa-se a utilização de *proxies* informacionais para a tomada de decisão. Também observou que as empresas adaptam ferramentas para uso em seu modelo de estratégia, corroborando os achados na 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 com os achados de Fonseca *et al.* (2020) e Frezatti *et al.* (2014). Nesse cenário, a “contabilidade sem contabilidade” se faz presente, e possibilita a gestão, desenvolver estratégias com certa qualidade e que possibilitam a sobrevivência e crescimento da organização.

Este estudo contribui para a literatura contábil ao corroborar os achados de Frezatti *et al.* (2014), Daciê *et al.* (2017), Fonseca *et al.* (2020) e Ribeiro *et al.* (2021), ao evidenciar o uso de *proxies* informacionais e a importância para o desenvolvimento e sobrevivência das MPES. O estudo também possui implicações práticas, pois demonstra aos gestores a possibilidade de se utilizar de uma “contabilidade sem contabilidade”, bem como apresentar aos escritórios que prestam serviços contábeis terceirizados às empresas, outra forma de suprir as necessidades de contabilidade gerencial de seus clientes.

Este trabalho limita-se ao estudo de quatro gestores de micro e pequenas empresas, 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 das empresas de pequeno porte.

Dessa forma, poderá se obter mais evidências no contexto empresarial geral das micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Juliana Gonçalves; SILVA, Leilson Vanderson Barbosa da; SILVA, Maria Emanuela de Paula Cardoso da. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, [S.L.], v. 34, n. 149, p. 457-468, 19 dez. 2018. Universidad Icesi. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttextepid=S0123-59232018000400457eIngl=ptenrm=isoetlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextepid=S0123-59232018000400457eIngl=ptenrm=isoetlng=pt). Acesso em: 03 maio 2022.
- ARMITAGE, Howard; WEBB, Alan; GLYNN, John. The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. **Accounting Perspectives**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 31-69, mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12089>. Acesso em: 23 abr. 2023.
- BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. **Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL. **Lei Complementar N° 123**. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 02 maio. 2022.
- BUI, Ngoc Thi; LE, Oanh Thi Tu; NGUYEN, Phuong Thi Thanh. Management Accounting Practices among Vietnamese Small and Medium Enterprises. **Asian Economic And Financial Review**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 94-115, 2020. Asian Economic and Social Society. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.101.94.115>. Disponível em: <https://archive.aessweb.com/index.php/5002/article/view/1913/4466>. Acesso em: 19 jun. 2022.
- CAVALCANTI, Karoline Almeida; LOURENÇO, Rosenery Loureiro. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO AGENTES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL: CONTROLE, CONTABILIDADE E REDES DE CONTATO. In: ENCONTRO DE PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 1., 2014, Dourados. Anais [...] . Dourados: Ufms, 2014. p. 5-11. Disponível em: <https://anaisonline.uems.br/index.php/enic/article/view/2441/2517>. Acesso em: 02 maio 2022.
- COHEN, William A.. **Peter Drucker: melhores práticas**. São Paulo: Autêntica Business, 2017
- COSTA, Maria Lúcia Ribeiro da; GIANI, Erico Giuliano de Souza; GALDAMEZ, Edwin V. Cardoza. Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas. **Sistemas e Gestão**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 131-141, 1 abr. 2019. Laikos Servicos Ltda. <http://dx.doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505>. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1505/html>. Acesso em: 05 maio 2022.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso. 2014.

CSIKÓSOVÁ, Adriana; ČULKOVÁ, Katarína; JANOLKOVÁ, Mária. Controlling Tools Use in Business Processes Management. **Tem Journal**, [S.L.], p. 356-366, 28 fev. 2022. Association for Information Communication Technology Education and Science (UIKTEN). <http://dx.doi.org/10.18421/tem111-45>.

DACIÊ Franciele do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. OS SEMELHANTES SE DIFEREM? CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DO USO DE CONTROLES GERENCIAIS EM EMPRESAS QUE COMPARTILHAM O MESMO AMBIENTE INSTITUCIONAL. In: CONGRESSO ANPCONT, 10., 2016, Ribeirão Preto. Anais [...] . [S.L.]: [S.N.], 2016. p. 1-19. Disponível em: . Acesso em: 03 maio 2022. <https://anpcont.org.br/pdf/2016/CCG402.pdf>

ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolucci; COSTA, Flaviano; CRUZ, Ana Paula Capuano da; ALMEIDA, Lauro Brito de. 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**, [S.L.], v. 3, n. 5, p. 25-43, 1 abr. 2009. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v3i5.34730>.

FEIL, Alexandre André; HABERKAMP, Angela Maria. 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**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 120-133, 18 fev. 2021. *Revista da Micro e Pequena Empresa - RMPE*. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p120133>.

FEUSER, Helena de Oliveira Leite; DACIÊ, Franciele do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres. In: CONGRESSO CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 16., 2016, São Paulo. **Anais [...]** . São Paulo: [S.N.], 2016. p. 1-20. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/264.pdf>. Acesso em: 02 maio 2022.

FREZATTI, Fábio; CARTER, David B.; BARROSO, Marcelo Francini Girão. Accounting without accounting. **Accounting, Auditing e Accountability Journal**, [S.L.], v. 27, n. 3, p. 426-464, 26 fev. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/aaaj-01-2012-00927>. Disponível em: <https://www-emerald.ez46.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-01-2012-00927/full/pdf?title=accounting-without-accounting-informational-proxies-and-the-construction-of-organisational-discourses>. Acesso em: 03 maio 2022.

FREZATTI, Fábio; BARROSO, Marcelo Francini Girão; CARTER, David B.. Discursos Internos se Sustentam sem Suporte da Contabilidade Gerencial? Um Estudo de Caso no Setor de Autopeças. **Organizações e Sociedade**, [S.L.], v. 22, n. 75, p. 485-504, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230751>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/cxLMx6zLWxb64CYHgBqrSfb/?lang=pt>. Acesso em: 03 maio 2022.

FONSECA, Rosilei de Fátima Martins de Souza; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; QUEIROZ, André Felipe. O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (Repec)**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 391-414, 1 out. 2020. Trimestral. ABRACICON: Academia Brasileira de Ciências Contábeis. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v14i3.2677>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2677/1616> . Acesso em: 02 maio 2022.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 p.

GONÇALVES, Ana Flávia Faria; LEAL, Edvalda Araújo. UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo com empresas do programa empreender. In: CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, 1., 2015, Uberlândia. **Anais [...]** . [S.L.]: [S.N.], 2015. p. 1-14. Disponível em: [http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/2-2903-2904\\_utilizacao\\_da\\_gestao\\_d\\_e\\_custos.pdf](http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/2-2903-2904_utilizacao_da_gestao_d_e_custos.pdf). Acesso em: 02 maio 2022.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 1-20, 16 dez. 2021. Universidade Federal de Roraima. <http://dx.doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>.

IBGE (ed.). **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: Ibge, 2003. 102 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360 p.

KASSAI, Silvia. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos Fipecafi**, São Paulo, v. 8, n. 15, p. 60-74, jun. 1997. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cest/article/download/5613/7143/8025>. Acesso em: 03 maio 2022.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **INVESTIGAÇÃO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS HOTELEIRAS DO NORDESTE BRASILEIRO**. 2004. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004. Disponível em: [http://www.ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/mest\\_dissert\\_048.pdf](http://www.ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/mest_dissert_048.pdf). Acesso em: 02 maio 2022.

LUTFI, Abdalwali; ALSHIRA'H, Ahmad Farhan; ALSHIRAH, Malek Hamed; AL-OKAILY, Manaf; ALQUDAH, Hamza; SAAD, Mohamed; IBRAHIM, Nahla; ABDELMAKSOU, Osama. Antecedents and Impacts of Enterprise Resource Planning System Adoption among

Jordanian SMEs. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 6, p. 3508, 16 mar. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su14063508>.

MA, Lindong; CHEN, Xihui; ZHOU, Jiawen; ALDIERI, Luigi. Strategic Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises in Emerging Countries and Markets: a case study from china. **Economies**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 74, 24 mar. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/economies10040074>.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. 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: IPEA, 2012. p. 17.

MARRIOTT, Neil; MARRIOTT, Pru. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 475-492, dez. 2000. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.2000.0142>.

MIHAYLOVA, Lyudmila; PAPAŽOV, Emil. Strategic management accounting in Bulgarian manufacturing SMEs. **Management**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 309-321, 28 jun. 2022. Faculty of Economics, University of Split. <http://dx.doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.17>.

MOREIRA, Rafael de Lacerda; ENCARNAÇÃO, Luana Vogel; BISPO, Oscar Neto de Almeida; COLAUTO, Romualdo Douglas; ANGOTTI, Marcello. **A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas**. Revista Contemporânea de Contabilidade, [S.L.], v. 10, n. 19, p. 119-140, 28 abr. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p119>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119/24553>. Acesso em: 02 maio 2022.

MPOFU, Olipha; SIBINDI, Athenia Bongani. Informal Finance: a boon or bane for african smes?. **Journal Of Risk And Financial Management**, [S.L.], v. 15, n. 6, p. 270, 16 jun. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm15060270>.

OCLOO, Emmanuel Kwabla; MALCALM, Ebenezer; KUMAR, G. Deva. Exploration of Endogenous Constraints Leading to Failure of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Developing Countries (A Case Study of Mallam, Greater Accra Region of Ghana). **2021 International Conference On Computing, Computational Modelling And Applications (Iccma)**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 115-121, 16 jul. 2021. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/iccma53594.2021.00027>. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9565179>. Acesso em: 30 ago. 2022.

PELZ, Michael. Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 256-274, abr. 2019. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12197>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12197>. Acesso em: 19 jun. 2022.



PORTAL DA INDÚSTRIA (Brasília). **Qual a definição de micro e pequena empresa?** Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>. Acesso em: 04 maio 2022.

RIBEIRO, Alexandre Coradini; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; VENDRAMIN, Elisabeth de Oliveira. A Adoção de Proxies Informacionais em Alternativa à Ausência de Mecanismos Formais de Controle Gerencial em Startups. In: USP INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 21., 2021, São Paulo. **Anais [...]**. [S.L.]: [S.N.], 2021. p. 1-21. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3150.pdf>. Acesso em: 03 maio 2022.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. PRÁTICAS GERENCIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, jun. 2016. Semestral. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191>. Acesso em: 02 maio 2022.

SEBRAE (Brasil). **Data Sebrae Indicadores**. 2022. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#>. Acesso em: 09 maio 2022.

SEN, Sandipan; SAVITSKIE, Katrina; MAHTO, Raj V.; KUMAR, Sampath; KHANINE, Dmitry. If it ain't broke, don't fix it? Indian manufacturing SMEs' quest for strategic flexibility. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 143, p. 27-35, abr. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.048>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000625?via%3Dihub>. Acesso em: 23 set. 2022.

RUIZ, Tonatiuh Najera; COLLAZZO, Pablo. A utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Pesquisa qualitativa em contabilidade e administração**, v. 18, n. 1, pág. 84-101, 2020.

TEERASOPONPONG, Siravat; SOPADANG, Apichat. Decision support system for adaptive sourcing and inventory management in small- and medium-sized enterprises. **Robotics And Computer-Integrated Manufacturing**, [S.L.], v. 73, p. 102226, fev. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcim.2021.102226>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736584521001083?via%3Dihub>. Acesso em: 13 set. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “*Proxies* informacionais como apoio à tomada de decisão em MPEs: um estudo de campo”, sob responsabilidade dos pesquisadores Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves, Valdirene Gasparetto e Amanda Manes Koch. Este trabalho tem por objetivo compreender como ocorre o processo de gestão de micro e pequenas empresas por meio do emprego de *proxies* informacionais em alternativa a ausência de mecanismos formais de controle gerencial. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista, com tempo médio de 40 minutos, via online, que será registrada em áudio pela entrevistadora Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves. A análise das entrevistas se dará por meio da técnica de análise interpretativa ou categorial. Caso sinta-se constrangido (a), fica garantido a recusa em responder, sem prejuízo algum. Informamos que sua identificação será mantida em sigilo e que o material da entrevista ficará sob guarda dos pesquisadores, durante cinco anos, sendo descartado após esse período. A sua participação é totalmente voluntária e não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, não envolvendo nenhuma compensação financeira ou ressarcimento. Fica garantido a você o sigilo em torno de sua identidade, assegurando assim sua privacidade. Fica garantido também, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Os pesquisadores garantem que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa. Se você tiver alguma dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves, acadêmica responsável pela pesquisa, telefone: (48) 99917-8216, e-mail: thllyya05@gmail.com. Ressalta-se a garantia de absoluto sigilo das respostas dadas nas entrevistas.

Eu, \_\_\_\_\_

RG nº \_\_\_\_\_ declaro ter recebido todas as informações, aceito o convite e concordo em participar, como voluntário (a), do projeto de pesquisa acima descrito.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2023.

---

Assinatura do participante

---

Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **I. PERFIL DO ENTREVISTADO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

- A. Formação acadêmica
- B. Gênero
- C. Tempo que a empresa está no mercado
- D. Faturamento anual
- E. Setor

### **II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

- A. Você pode falar sobre o processo de planejamento do seu negócio?

### **III. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO**

- A. Você controla de alguma forma os gastos da sua empresa? Como?
- B. Separa gastos próprios e gastos da empresa?
- C. Há uma projeção de receitas e gastos para períodos futuros? Como é feita essa projeção?
- D. Elabora e utiliza demonstrativos financeiros (BP, DRE, DFC) para gerenciar as finanças? O escritório de contabilidade fornece algum desses demonstrativos? Eles representam efetivamente tudo o que acontece na empresa em termos de receitas e gastos? Se não, faz análise das suas receitas? Analisa o lucro? Analisa o caixa? Como faz isso?

### **IV. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- A. Como você avalia o desempenho da sua empresa? Em termos financeiros e de processos? E como avalia o desempenho dos seus funcionários? Seus clientes estão satisfeitos? Seus funcionários estão satisfeitos? Como você chega a essa conclusão?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COORDENADORIA DE TCC

ATA DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA ALUNA:





**THALLYA APARECIDA DOS SANTOS GONÇALVES**

No dia 14 do mês de junho de 2023, às 15:00 hs, no(a) Florianópolis, SC, reuniu-se a comissão designada pela portaria 15-23/1, da coordenadoria de TCC do Curso de Ciências Contábeis, para arguição e defesa do trabalho apresentado pela aluna acima citada. O trabalho apresentado tem por título:

**PROXIES INFORMACIONAIS COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO EM MPES: UM ESTUDO MULTICASO**

Terminada a apresentação e defesa, os professores da banca constituída por Valdirene Gasparetto (Orientador), Amanda Manes Koch (Co-orientador), Carlos Eduardo Facin Lavarda atribuíram notas que foram encerradas em envelope fechado e entregue à Coordenadoria de TCC conforme estabelecido no regulamento de TCC, tendo sido determinada pela banca examinadora a necessidade de efetuar as seguintes modificações na versão final do trabalho a ser entregue à Coordenadoria de TCC, no prazo definido no regulamento de TCC de modo que este trabalho seja disponibilizado para consulta pública na biblioteca universitária da UFSC:

Florianópolis, 14 de de 2023.

<p>Valdirene Gasparetto Presidente</p>	 <p>Documento assinado digitalmente <b>Valdirene Gasparetto</b> Data: 15/06/2023 15:04:11-0300 CPF: ***.702.869-** Verifique as assinaturas em <a href="https://v.ufsc.br">https://v.ufsc.br</a></p>
<p>Amanda Manes Koch Membro</p>	 <p>Documento assinado digitalmente <b>Amanda Manes Koch</b> Data: 15/06/2023 18:38:01-0300 CPF: ***.038.129-** Verifique as assinaturas em <a href="https://v.ufsc.br">https://v.ufsc.br</a></p>
<p>Carlos Eduardo Facin Lavarda Membro</p>	 <p>Documento assinado digitalmente <b>Carlos Eduardo Facin Lavarda</b> Data: 15/06/2023 17:37:21-0300 CPF: ***.990.490-** Verifique as assinaturas em <a href="https://v.ufsc.br">https://v.ufsc.br</a></p>
<p>Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves Aluna</p>	 <p>Documento assinado digitalmente <b>Thallya Aparecida dos Santos Gonçalves</b> Data: 16/06/2023 07:33:35-0300 CPF: ***.466.969-** Verifique as assinaturas em <a href="https://v.ufsc.br">https://v.ufsc.br</a></p>

Aberto o envelope verificou-se que o(a) Aluno(a) obteve nota final 9,5.



Documento assinado digitalmente  
**Moacir Manoel Rodrigues Junior**  
Data: 15/06/2023 15:03:50-0300  
CPF: \*\*\*.501.219-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior - SIAPE 1258025  
Coordenador de TCC