



Influência de Fatores de Sucesso das Micro e Pequenas Empresas na Utilização dos Artefatos de Controle Gerencial

João Henrique de Souza
Michelle Ramos Roque
Cleston Alexandre dos Santos
Alexandre Farias Albuquerque
Inês Francisca Neves Silva

RESUMO

O objetivo da pesquisa é verificar a influência de fatores de sucesso das micro e pequenas empresas na utilização dos artefatos de controle gerencial. A metodologia utilizada é de ordem quantitativa e foi utilizado o levantamento do tipo *survey*, cuja coleta de dados ocorreu totalmente online, com a aplicação de questionários direcionado aos proprietários ou gestores de micro e pequenas empresas associadas a Associação de Jovens Empresários e Empreendedores de Três Lagoas-MS (AJE-TL), tendo como amostra deste estudo 32 empresas respondentes. Os resultados obtidos foram a identificação da influência dos fatores de sucesso nas práticas dos artefatos de controle gerencial das empresas pesquisadas. Foi observado que nas micro e pequenas empresas respondentes, a maioria dos fatores de sucesso influenciam nas práticas de controle operacionais (COP), ou seja, quanto maior for a presença de fatores de sucesso, maior será a adoção das práticas de controle operacionais. Na literatura, a utilização dos artefatos de controle gerencial é considerada como grande desafio para as micro e pequenas empresas, logo, as conclusões da pesquisa são de que as micro e pequenas empresas que zelam pela sua imagem em relação aos clientes, faz o controle da qualidade dos produtos e serviços comercializados e se prepara para as mudanças ocorridas no mercado, terá como resultado uma relevância mais significativa na utilização dos artefatos de controle gerencial pela empresa em busca dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Fatores de sucesso. Artefatos de controle gerencial.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) tem aumentado ano a ano sua relevância na economia brasileira. Em 2001, as MPEs representavam 23,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, no ano de 2011 o percentual chegou a ser 27% e, já em 2020, este percentual saltou para 30% (SEBRAE; FGV, 2020). Todavia, pesquisas apontam que 60% das micro e pequenas empresas encerram as suas atividades antes mesmo de completar cinco anos (IBGE, 2018).

Diversos estudos mostram inúmeras causas para o insucesso das MPEs, contudo é possível que o problema tenha início desde a sua própria concepção, quando pode existir uma falta de foco e de identidade da mesma, ou ainda pela escassez de funcionários qualificados ou informações de mercados necessárias para gerir a MPE. Albanez e Bonízio (2007) evidenciaram as principais dificuldades de gestão encontradas em pequenas empresas, identificando falhas na administração e dificuldades para implantar um modelo de controle gerencial, tais como: falta de demonstrações contábeis básicas; inexistência de controle de estoques, sendo este considerado um dos principais problemas encontrados.

Freitas et al. (2007) destacam em seus estudos que existe falta de assessoria contábil para os empresários de pequenas empresas, constatando que muitos deles não entendem a importância das ferramentas gerenciais e não recebem o auxílio devido de seus contadores. Foi apontado por Sales, Barros e Pereira (2011) que a falta de utilização de informações contábeis e a ausência de assistência ou assessoria de um contador são fatores condicionantes à mortalidade precoce de pequenos empreendimentos, como também problemas pessoais dos sócios, ambiente desfavorável para o negócio e a alta carga tributária.

Santos, Dorow e Beuren (2016) chamam a atenção para a importância da mudança de tratamento das informações contábeis por parte dos profissionais contábeis, entidades de classe e associações empresarias, visando a simplificação dos mesmos, e deste modo, conseguir abranger a adoção de artefatos gerenciais nas MPEs de forma mais estruturada e detalhada para todos. Portanto, não basta que as informações contábeis sejam produzidas, é necessário que cheguem à pessoa certa, no formato adequado e no momento oportuno (LIMA, 2008), para que assim, possa contribuir para o processo de gestão nas MPEs levando-as ao sucesso do seu empreendimento.

No mesmo contexto, Albuquerque (2016) identificou como fatores de sucesso das MPEs do setor do vestuário, a captação de recursos no banco para investimento, apoio financeiro da família em todos os estágios, utilização de recursos pessoais, receita da própria empresa como a principal fonte de recursos em todos os estágios, disponibilidade de capital de giro, garantia e disponibilidade de produtos e ponto inicial de venda na casa das dirigentes. A presença de fatores de sucesso nas empresas pode revelar indícios de relação com as práticas de controle gerencial. Diversos instrumentos podem ser consolidados na gestão do controle gerencial, com o objetivo de auxiliar nas decisões e as atitudes a serem tomadas pela empresa. Desta forma, a contabilidade pode contribuir com a gestão das empresas por meio de instrumentos chamados de artefatos gerenciais, que podem ser de grande relevância para auxiliar no processo decisório e a continuidade das MPEs (CATAPAN et al., 2011).

Percebe-se, por meio do estudo de Kassai (1997) e Martinewski (2003), que poucas são as empresas de pequeno porte que utilizam os métodos de controles operacionais, financeiros e gerenciais tais recursos no Brasil. Percebem-se também, a necessidade de difundir métodos de controle de gestão para a gerência das empresas, buscando diferenciar-se dos demais concorrentes e garantir o seu fortalecimento e crescimento perante o mercado. Assim, os instrumentos de controle gerencial podem ser elementos cruciais para diminuir a grande taxa de falência nas MPEs, tais como: controle de caixa, controle de contas a pagar e a receber, estoques, custos, formação de preços, entre outros (LIMA, 2008).

De modo geral, as micro e pequenas empresas, principalmente as mais novas, podem não conhecer ou mesmo não utilizar os artefatos de controle gerencial, por não compreenderem ou mesmo não conseguirem elaborar relatórios periódicos de suas atividades, ou ainda, por não disporem financeiramente da contratação de um profissional adequado. Para Santos et al. (2014), alguns dos motivos da não utilização de ferramentas contábeis pelos gestores, são: relatórios complexos e não compreendidos, informações não claras e também a discordância com a real situação da empresa. Considerando os problemas gerais de gestão das micro e pequenas empresas, é notável a relevância do conhecimento e a utilização de artefatos de controle gerencial pelos seus gestores, de modo que, com esse conhecimento, possam tornar as informações gerenciais mais diretas e compreensíveis.

Nesse contexto, ao constatar os problemas da MPEs, levando em consideração as pesquisas de Albuquerque (2013); Santos, Dorow e Beuren (2016), observa-se uma tendência de relação entre fatores de sucesso com a utilização de artefatos de controle gerencial. Dessa forma, surge a seguinte questão de pesquisa: **qual a influência de fatores de sucesso das micro e pequenas empresas na utilização dos artefatos de controle gerencial?** Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em verificar a influência de fatores de sucesso das micro e pequenas empresas na utilização dos artefatos de controle gerencial.

As MPEs respondem por uma importante parcela na economia brasileira, elas representam 99% do total das empresas do país (SEBRAE, 2016). Segundo Terence (2002), o número de mão de obra ocupada nas pequenas empresas aumentou consideravelmente, proporcionando conseqüentemente, crescimento na geração de empregos e uma melhor distribuição de renda. Por meio deste avanço na esfera social, as pequenas empresas proporcionam um desenvolvimento na sociedade e conseguem ampliar a classe média, devido à elevação da posição do assalariado para micro ou pequeno empresário. Conforme constatado, as micro e pequenas empresas vem aumentando consideravelmente sua relevância no mercado e na sociedade, contudo, há evidências de que não estão totalmente preparadas para se manter e conseqüentemente evoluir. Nesse sentido, a pesquisa pretende avançar os estudos já existentes sobre micro e pequena empresa, relacionando como perfil pessoal, os possíveis fatores de sucesso e as práticas de controle gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESPECIFICIDADES DAS MPES E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO

As MPEs e as grandes empresas possuem especificidades divergentes quando comparadas. A definição estabelecida pelo SEBRAE, uma das maiores e mais conhecidas instituições que apoiam e promovem o desenvolvimento das MPEs no Brasil, reconhece como microempresa a composição de até nove funcionários; e como pequena empresa, de dez a 49 funcionários. Ainda, de acordo com a Lei Complementar nº123, publicado em 14 de dezembro de 2006, é definido microempresa e empresa de pequeno porte tendo como base a receita bruta anual da mesma. Os critérios e conceitos utilizados que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às MPEs, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos na legislação. Não há unanimidade sobre os critérios de classificação, podendo ser definidos pelo faturamento, pelo número de pessoas ocupadas ou uma combinação de ambos (SEBRAE, 2009).

Assim, para a gestão das micro e pequenas empresas, pode ser favorável conhecer suas características específicas, tendo em vista estabelecer o uso adequado dos artefatos de controle

gerencial, inicialmente pensado para as grandes organizações e adaptado para estas empresas ao longo do tempo. Torr s (1999) chama a aten o para as mudanças nas micro e pequenas empresas, principalmente em fun o da globaliza o, com destaque a amplia o do foco de atua o, sua relevância social, que passa a ser local e global simultaneamente, e as competências gerenciais que se tornaram relativamente sofisticadas.

Do mesmo modo, demonstrando sua relevância no mercado de trabalho, as micro e pequenas empresas de acordo com um levantamento foi feito pelo Sebrae, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), no acumulado até novembro de 2019 geraram 700 mil novos empregos no país (SEBRAE, 2019). Mesmo tendo um cenário de grande crescimento para as micro e pequenas empresas, elas possuem grandes desafios em seu desenvolvimento, algumas delas são, as obriga es tributárias e as diversas taxas que o pequeno empresário tem a obriga o de realizar, e também, os riscos constantes que as empresas possuem, podendo ser desde de se estabelecer financeiramente, até mesmo a grandes crises de mercado.

Conforme a pesquisa elaborada pelo Sebrae (2016), a taxa de mortalidade no Brasil apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados no ano de 2012, revela que 23,4% encerraram suas atividades com até 02 (dois) anos de existência, 45,0% não sobrevivem além dos 04 (quatro anos). Conclui-se que, apesar de tais empresas desempenharem importante papel como geradoras de empregos e conseqüente proporcionar o desenvolvimento social nas regiões em que se encontram, seus níveis de insucesso são extremamente altos.

2.1.1 Fatores de Sucesso da Micro e Pequena Empresa

As micro e pequenas empresas apresentam características t picas que influenciam o funcionamento da sua gestão. Dornelas (2005) destaca a importância de um bom planejamento para o sucesso de um empreendimento, além também da capacita o gerencial contínua da pessoa. Conforme Leone (1999), a gestão das empresas de pequeno porte   influenciada por três categorias, são elas, organizacionais, decisoriais e individuais.

De acordo com Guerrini e Escrivão Filho (2008), existem três elementos fundamentais da organiza o: a estrutura, o planejamento e a tecnologia. A estrutura organizacional estabelece a autoridade e as responsabilidades das pessoas e também a forma de comunica o entre pessoas e grupos (MAXIMIANO, 2000). O planejamento organizacional   o processo de defini o de objetivos organizacionais, o estabelecimento de uma estratégia para alcançar os mesmos objetivos e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades. A tecnologia   vista como um sistema de opera o e inova o, para Kruglianskas (1996, p.13) “  o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva”. Por fim, as especificidades relacionada ao ambiente são vinculadas pelas forças do ambiente, que conseguem influenciar as a es e decisões da empresa.

No estudo de Albuquerque (2013)   caracterizado três especificidades nas micro e pequenas empresas, sendo elas empresa, ambiente e dirigente; no decorrer de sua pesquisa são abordados diversos fatores passíveis a levar as MP s ao insucesso. De acordo com Bateman e Snell (2006 p. 235), já na caracteriza o do sucesso, como sendo “uma fun o não apenas de características pessoais, mas também de fazer boas escolhas sobre a empresa que irá comear”. O autor em questão apresenta um modelo que retrata as empresas empreendedoras com base em duas dimensões, a inova o e o risco. O modelo tem o objetivo de conciliar ambas as dimensões para uma melhor tomada de decisão, na execu o de suas atividades.

Assim, a empresa pode envolver níveis altos e baixos de inovação, mas não pode deixar de lado os níveis de risco envolvido no processo, tanto financeiro, quanto psicológico, para ter maiores chances de sucesso. Ou seja, para este modelo, a maioria das pequenas empresas possuem em sua estrutura um baixo índice de inovação e um alto índice de risco, isso porque ainda não possuem muito conhecimento útil e experiência, como também a falta de uma sustentação própria. Desta forma, o modelo apresentado por Bateman e Snell (2006) é útil para ajudar os empreendedores a pensar sobre as suas empresas e avaliar se elas satisfazem aos seus objetivos particulares, identificar estratégias eficazes e ineficazes, e lembrar que as empresas de sucesso nem sempre exigem uma tecnologia de ponta ou um produto novo ou excelente.

São apontadas como determinantes de sucesso nas micro e pequenas empresas: motivação para realizar, persistência na busca de objetivos, criatividade, auto-confiança, capacidade de assumir riscos, capacidade de delegar tarefas e decisões, capacidade prospectiva para detectar tendências futuras e espírito de liderança (PEREIRA, 1995). Bateman e Snell (2006) também destacam as características pessoais do empreendedor, como comprometimento e determinação; liderança; obsessão por oportunidades; tolerância aos riscos, ambiguidades e incertezas; criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação; e motivação para a excelência, como fatores que levam ao sucesso. Portanto, as MPEs que possuem empreendedores com estas características intrínsecas e utilizar também como apoio o modelo com base na inovação e o risco envolvido, conseguirá buscar e agir de forma mais eficiente nas suas ações, proporcionando sucesso para a empresa em questão.

Ortigara, Grapeggia e Candido (2011) ao pesquisar em micro e pequenas empresas catarinenses com abertura nos anos de 2000 a 2004, em um questionário de perguntas fechadas direcionado a identificar as causas de sucesso/fracasso dos empreendimentos, teve como resultado, a percepção da importância determinante do acesso a financiamentos como um fator de sucesso e, a organização, ordem e limpeza, figura como os mais importantes fatores de sucesso de natureza geral para os empresários. Comparando os estudos dos autores anteriores, ambos mencionam a importância das características pessoais do empreendedor e do dirigente, como sendo um diferencial de grande necessidade para o sucesso da empresa. Entretanto, não se pode pensar que somente com o “espírito empreendedor” a empresa caminhará para o sucesso, dependerá das ações tomadas pelo mesmo e dos seus respectivos resultados, a disponibilidade de inovação no decorrer do tempo, o desenvolvimento e capacitação gerencial, os riscos existentes no processo, as mudanças do ambiente externo que pode influenciar a empresa, entre outros.

2.1.2 Fatores de Sucesso das Micro e Pequenas Empresas e os Artefatos de Controle Gerencial

Quando relacionado os fatores de sucesso a identificação de artefatos de controle gerencial, espera-se que possa influenciar na redução do insucesso das micro e pequenas empresas. Pesquisa-se nas empresas que desenvolvem os fatores de sucesso, a relação causal entre as práticas das empresas e o sucesso desenvolvido por elas.

Em estudo realizado por Valeriano (2013), pesquisou-se a relação existente entre os artefatos da contabilidade gerencial adotados e o estágio de ciclo de vida organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010, tendo como amostra, 37 PMEs. Os resultados da pesquisa foram a classificação do estágio de ciclo de vida de cada PME e os artefatos de Contabilidade Gerencial identificados entre os 12 artefatos com base na tese de Borinelli (2006).

Santos et al. (2014) analisaram os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte de uma empresa de serviços contábeis. Tendo como amostra 39 empresas, os resultados obtidos revelaram os instrumentos oferecidos pelos escritórios de contabilidade, tendo predomínio de demonstrações contábeis e do planejamento tributário. Instrumentos utilizados por parte das empresas como, controles operacionais de gestão, controle de contas a receber e o controle de contas a pagar. Sobre estes instrumentos, é preciso adequar as suas práticas de modo a torná-las mais simples quando relacionada as empresas de porte maior, mas também, igualmente eficientes. Para o sucesso das MPEs, é extremamente importante que a empresa tenha uma gestão capaz de atingir os seus objetivos, logo, utiliza de alguns artefatos para um melhor controle gerencial / contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial configura-se como um processo que identifica, mensura, analisa, interpreta e comunica informações aos gestores contribuindo à consecução dos objetivos buscados pelas empresas (HORNGREN *et al.*, 1996). Para Atkinson *et al* (2000), a contabilidade gerencial é definida como o processo de identificação, mensuração, reporte e análise de informações acerca dos eventos econômicos nas empresas. Em março de 1998, o *International Federation of Accountants* (IFAC) atualizou o trabalho publicado em 1989 sobre a atividade conhecida como contabilidade gerencial. O mesmo foi desenvolvido na forma de uma estrutura conceitual, apresentando os objetivos, as tarefas e os parâmetros da contabilidade gerencial, que aborda o processo de evolução no campo de atuação da contabilidade gerencial, e assim identifica quatro estágios de evolução da Contabilidade Gerencial.

Conforme IFAC (1998), o primeiro estágio durou até 1950 e tinha como objetivo principal caracterizar a determinação de custo e controle financeiro, com o uso da tecnologia de orçamento e contabilidade de custos. O segundo estágio foi de 1950 até 1965, a contabilidade gerencial esteve concentrada no fornecimento de informação para planejamento e controle gerencial, pelo uso das técnicas de análise de decisões e contabilidade por responsabilidade. O terceiro estágio iniciou-se em 1965 e durou até 1985, tinha a atenção voltada para a redução de perdas de recursos nos processos, sendo enfatizada a análise de processos e gerenciamento de custos. O último estágio da contabilidade gerencial identificado teve início em 1985 e dura até os dias de hoje, sendo seu foco centrado na geração e/ou criação de valor pelo uso efetivo dos recursos, com a utilização de direcionadores de criação de valor para o consumidor, valor para o acionista e inovação organizacional.

Segundo Anthony e Welsch (1981), a contabilidade gerencial deixar de ser uma fornecedora de informações para participar do processo de decisão e de buscas, cria um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações, todas visando atingir os objetivos da empresa. O fornecimento de informações aos executivos, gerentes e empregados que trabalham dentro da organização é o foco da contabilidade gerencial (EDMONDS *et al.*, 2008).

As práticas gerenciais contábeis são compreendidas como ferramentas que a contabilidade gerencial faz uso para a consecução dos seus objetivos organizacionais (SOUZA *et al.*, 2003). De acordo com Espejo (2008, p. 12), “[...]os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, que a priori baseiam-se na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo”.

Sobre artefatos, Borinelli (2006, p. 184-185) argumenta:

A Controladoria e a Contabilidade gerencial, para desempenharem suas atividades e funções, especialmente no que se refere a mensurar e a reportar os eventos econômicos, precisam empregar métodos (de mensuração etc.) e utilizar instrumentos (de avaliação de desempenho, por exemplo). Estes

métodos, ‘filosofias’ de gestão e instrumentos vêm sendo denominados, por vários autores, de artefatos.

Soutes e Guerreiro (2007) investigaram o uso dos artefatos de Contabilidade Gerencial por empresas brasileiras, com o intuito de verificar se as maiores empresas adotam artefatos de Contabilidade Gerencial e se a utilização desses artefatos está relacionada com o desempenho das mesmas. Tais autores constataram que a maioria (57%) utiliza os artefatos de Contabilidade Gerencial classificados como modernos; contudo, os dados da pesquisa não foram suficientes para relacionar o porte, setor econômico, controle acionário e utilização dos artefatos. Hall *et al.* (2008) fizeram um estudo visando verificar o grau de conhecimento e utilização das ferramentas contábeis para tomada de decisões pelas micro e pequenas empresas da cidade de Dourados/MS, aplicando um questionário em 35 empresas do ramo do vestuário. O estudo revelou que as empresas não utilizavam as informações contábeis nas suas decisões, pois a maioria delas terceirizava e faziam uso das informações para atendimento às obrigações legais.

Os estudos de Hall *et al.* (2008), Frezatti (2005); Soutes (2006); Soutes e Guerreiro (2007); Espejo (2008) e Espejo *et al.* (2009) corroboram com a conclusão encontrada na pesquisa de Stroehrer e Freitas (2008) de que há um baixo índice de utilização das informações contábeis na tomada de decisão dos gestores de PMEs. No estudo de Silvola (2008) foi constatado que, na fase crescimento, o uso da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) e o Orçamento de Capital foram importantes para a empresa controlar seus recursos financeiros além de possuir maior ênfase em controles formais para alcançar a eficiência operacional da empresa. A DFC tem como finalidade prover o usuário de informações sobre a capacidade da empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa, de honrar os seus compromissos, pagar dividendos, demonstrar liquidez, solvência e desempenho operacional, sendo considerado um importante instrumento para a empresa conseguir analisar e planejar suas atividades financeiras.

3 METODOLOGIA

Estudo de natureza descritiva, foi realizado por meio de pesquisa de levantamento e com abordagem quantitativa. A população deste estudo compreendeu 32 micro e pequenas empresas associadas à AJE (Associação de Jovens Empresários) todas localizadas na cidade de Três Lagoas – MS. O instrumento de pesquisa foi aplicado durante um mês, com início no dia 06 (seis) de outubro de 2020 e encerrado no dia 06 (seis) de novembro do mesmo ano. O questionário foi encaminhado via e-mail e foram realizadas chamadas telefônicas com o intuito de reforçar os objetivos do trabalho e confirmar a participação da empresa.

Com relação ao enquadramento metodológico, quanto ao objetivo, essa pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva. Em relação aos meios, a pesquisa se classifica como levantamento de dados, onde busca dados e informações por meio da aplicação de questionário para cada MPEs, tendo o propósito de contribuir com o conhecimento do estudo. Referente à abordagem do problema, a pesquisa possui enfoque quantitativo. Dessa forma, conforme Quadro 1, o questionário teve sua estrutura dividida em três categorias de questões: (I) Perfil Pessoal e Institucional; (II) Fatores de Sucesso; (III) Artefatos de Controle Gerencial.

Quadro 1- Constructo da pesquisa.

Categoria	Subcategoria	Questão	Proxy	Autores
1 -Perfil Pessoal e Institucional	Caracterização do Respondente	01 a 06	Alternativas	Elaboração dos autores

	Caracterização da Empresa	07 a 09	Alternativas	
2 – Fatores de Sucesso	Responsável pela Controladoria da Empresa	10 a 16	Escala de 4 pontos: Nunca é utilizado (1); Raramente é utilizado (2); Às vezes é utilizado (3); Sempre é utilizado (4).	Santos, Dorow e Beuren (2016)
	Realização de Cursos e Reuniões para Aprimoramento	17 e 18		Santos, Dorow e Beuren (2016)
	Utilização de Medidas de Desempenho	19 a 24		Santos, Dorow e Beuren (2016)
	Auxílio e Benefícios de Usuários Externos	25		Albuquerque, Filho e Terence (2016)
	Acompanhamento de Registros Financeiros e Coleta de Dados	26 a 29		Albuquerque, Filho e Terence (2016)
	Investimento em Inovação e Desenvolvimento	30		Albuquerque, Filho e Terence (2016)
3 - Artefatos de Controle Gerencial	Controles Operacionais	31 a 34	Escala de 5 pontos: Não há Planos para Adotar (1); Avaliou e Descartou a Adoção (2); Em processo de Avaliação (3); Adoção Inicial (4); Adoção Plena (5).	Borinelli (2006); Santos <i>et al.</i> (2014); Santos, Dorow e Beuren (2016)
	Relatórios Contábeis	35 a 41		
	Métodos de Custeio	42 a 46		
	Outros Artefatos Gerenciais	47 a 52		

Fonte: Elaboração própria.

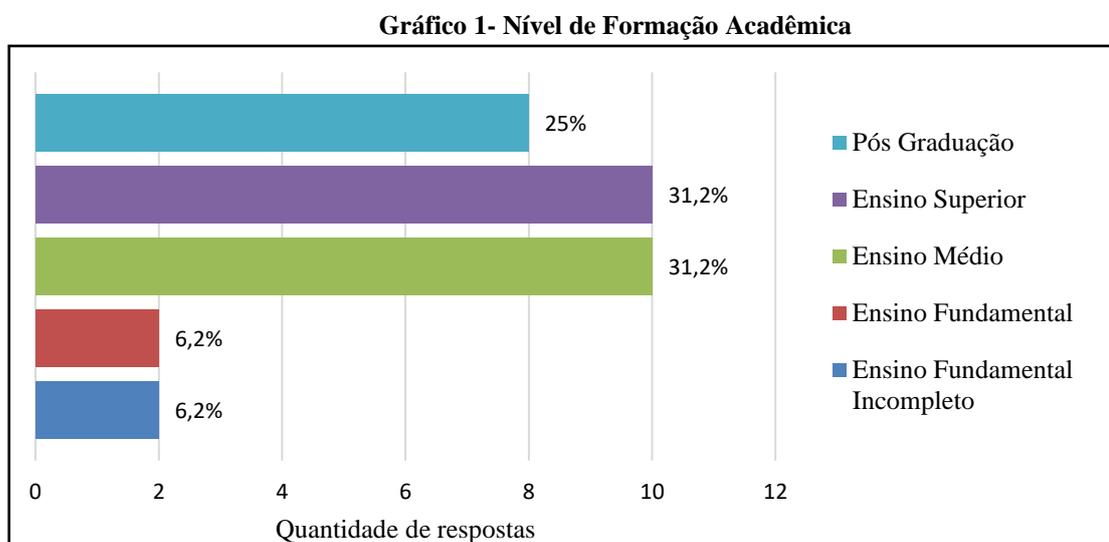
Após a coleta dos dados da pesquisa, os mesmos foram tabulados em planilhas eletrônicas e analisados de forma descritiva e por meio de técnicas estatísticas mais robustas. De início foi realizado a análise descritiva. Posteriormente, para análise da influência dos fatores de sucesso nas práticas de controle gerencial das micro e pequenas empresas, foi utilizada a correlação canônica. Para análise descritiva empregou-se o software Statistical Package for Social Science (SPSS), versão 22.0. Já a correlação canônica foi feita com utilização do software STATGRAPHICS Centurion, para verificar a correlação entre as variáveis pesquisadas.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Na análise descritiva, quanto ao perfil do respondente, obtém-se que do total de 32 respondentes, 24 (75%) são do gênero masculino e 8 (25%) do gênero feminino, com a idade mínima de 27 anos e máxima de 67 anos. Os achados mostram que além da maioria dos respondentes ser do gênero masculino, com média de idade dos respondentes de 44 anos, mais de 50% dos respondentes são pelo menos graduados (Gráfico 1). Ainda de acordo com o

Gráfico 1, na análise da formação acadêmica, 25%(8) possuem pós-graduação e apenas 6,25% (2) possuem ensino fundamental incompleto.



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionado a área de formação dos respondentes foram 13 respostas na área de administração, correspondentes a 40,6%, 4 em ciências contábeis (12,5%), 1 em economia (3,1%), 1 em geografia (3,1%), 1 com ensino superior incompleto nas áreas de direito e administração (3,1%). Foi constatado também os que não concluíram os estudos, sendo 12 respondentes no total, que correspondem a quase 40% dos entrevistados, 8 com apenas o ensino médio (25%), 2 com ensino fundamental (6,25%) e 2 com ensino fundamental incompleto (6,25%).

Quanto ao cargo que os respondentes executam, 23 declararam serem administradores (71,8%), 1 consultor (3,1%), 1 contador (3,1%), 1 gerente (3,1%), 4 diretores (12,5%), 1 proprietário/gerente (3,1%) e 1 sócio-administrador (3,1%). Quanto ao tempo de experiência na função, o estudo revela que 43,7% (14) dos pesquisados possuem mais de 9 anos de experiência na função, 31,2% (10) entre 6 a 8 anos, 15,6% (5) entre 3 e 5 anos e apenas 9,3% (3) até 2 anos de experiência.

Em relação às características empresas, observou-se que 27 empresas atuam no ramo do comércio, ou seja, 84,3% da amostra, 4 atuam no setor de serviços, correspondente a 12,5% do total, e 1 empresa trabalha no terceiro setor, respectivamente 3,1%. Quando analisado o tempo de existência das empresas é visto que 10 empresas estão entre 11 a 20 anos inseridas no mercado, correspondendo a 31,2% da amostra, 09 empresas estão entre 06 a 10 anos dentro do mercado, equivalente a 28,1% do total, 07 empresas se encontram acima de 20 anos, ou seja, 21,8% da amostra, 03 empresas possuem entre 02 a 05 anos de existência, no caso 9,3% do total, e 03 empresas não possuem nem 02 anos de existência no mercado, correspondendo também a 9,3% da amostra analisada.

Em relação a quantidade de funcionários correspondente a cada empresa analisada, é observado uma predominância maior nas empresas com menos funcionários, no caso, 18 empresas possuem no máximo 09 funcionários, correspondente a 56,3% do total da amostra, 08 empresas integram entre 10 a 19 funcionários, equivalente a 25% da amostra, e 06 empresas possuem mais de 20 funcionários em sua estrutura, ou seja, 18,7% do total da amostra analisada.

4.2 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE FATORES DE SUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA UTILIZAÇÃO DOS ARTEFATOS DE CONTROLE GERENCIAL

A influência de fatores de sucesso das micro e pequenas empresas na utilização dos artefatos de controle gerencial foi verificada com a correlação canônica. Inicialmente foi verificado o Alfa de *Cronbach*, com o propósito de evidenciar a consistência das variáveis do constructo. O teste Alfa de *Cronbach* é um tipo de confiabilidade que é utilizado para avaliar uma escala somada em que várias afirmações são somadas para formar um escore total para um constructo (HAIR et al., 2009). O Alfa de *Cronbach* é tratado como uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade” (HAIR et al., 2009, p. 100).

A Tabela 1 apresenta o Alfa de *Cronbach* do constructo da pesquisa.

Tabela 1 - Alfa de *Cronbach* do Constructo

Alfa de <i>Cronbach</i> / Caracterização do Constructo	Caracterização do Constructo	
	Fatores de Sucesso	Artefatos de Controle Gerencial
Alfa <i>Cronbach</i>	0,953	0,937
Número de variáveis	21	22

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o constructo dos Fatores de Sucesso, os resultados revelam um Alfa de *Cronbach* de 0,953. Já para o constructo dos Artefatos de Controle Gerencial, os resultados revelam um Alfa de *Cronbach* de 0,937. Os resultados da Tabela 1 mostra que os Alfas de *Cronbach* dos grupos de variáveis estão dentro do limite de aceitabilidade, a maioria possui um nível consistência muito bom, com indicador superior a 0,900.

Na Tabela 2, apresenta-se o resultado da correlação canônica entre os fatores de sucesso e as práticas de controle gerencial das micro e pequenas empresas pesquisadas.

Tabela 2 - Correlação canônica do grupo fatores de sucesso com o grupo práticas de controle gerencial

Práticas de Controle Gerencial	Combinações Lineares	Auto Valor	Correlação Canônica	Lambda de Wilks	Chi-quadrado	D.F	P-Value
Controles Operacionais	1	0.987842	0.993902	0.000127	161.349	84	0.0000
	2	0.918015	0.958131	0.010524	81.9731	60	0.0313
	3	0.678689	0.823826	0.12837	36.951	38	0.5178
	4	0.60048	0.774906	0.39952	16.5148	18	0.5567
Relatórios Contábeis	1	0.992571	0.996278	0.000001	219.354	147	0.0001
	2	0.945065	0.972144	0.000226	138.465	120	0.1193
	3	0.855739	0.925062	0.004126	90.589	95	0.6089
	4	0.768688	0.876748	0.028606	58.6429	72	0.8716
	5	0.73085	0.854898	0.123671	34.4871	51	0.9630
	6	0.400785	0.633076	0.459489	12.8311	32	0.9990
	7	0.233182	0.482889	0.766818	4.38084	15	0.9962
Métodos de Custeio	1	0.978351	0.989116	0.000034	180.02	105	0.0000
	2	0.912533	0.955266	0.001574	112.946	80	0.0090
	3	0.884947	0.940716	0.017996	70.3077	57	0.1108
	4	0.637457	0.798409	0.156418	32.4664	36	0.6374
	5	0.568552	0.754024	0.431448	14.7106	17	0.6163
Outros Artefatos Gerenciais	1	0.996256	0.998126	0.000001	228.144	126	0.0000
	2	0.939192	0.969119	0.000396	133.157	100	0.0149
	3	0.863641	0.929323	0.006521	85.5561	76	0.2123

4	0.73552	0.857625	0.047822	51.6842	54	0.5642
5	0.637832	0.798644	0.180819	29.0744	34	0.7078
6	0.500732	0.707624	0.499268	11.8084	16	0.7571

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2, o resultado mostra que foi calculado combinações lineares (coluna combinações lineares) para os fatores de sucesso levando em consideração cada tipo de controle gerencial, os quais representam o número de variáveis que compõem o grupo fatores de sucesso. Na análise do *p-value*, todos os tipos de controle gerencial têm pelo menos uma combinação linear significativa ao nível de 5%. Apesar das diferenças serem pequenas, o maior coeficiente de correlação canônica é observado no grupo “outros artefatos gerenciais”, com 0,9981, seguido dos relatórios contábeis (0,9962), controles operacionais (0,9939) e métodos de custeio (0,9891). Com base nesse resultado, considera-se que os fatores de sucesso influenciam mais na prática do grupo “outros relatórios gerenciais” das micro e pequenas empresas pesquisadas. O grupo outros relatórios gerenciais são compostos por retorno sobre o investimento, orçamento, planejamento tributário, planejamento estratégico, ponto de equilíbrio e *balanced scorecard*.

A Tabela 3 apresenta os coeficientes para as variáveis canônicas do grupo fatores de sucesso e do grupo práticas de controle gerencial.

Tabela 3 - Coeficientes para as variáveis canônicas do grupo fatores de sucesso e do grupo práticas de controle gerencial

Grupo Controles Operacionais (COP)		Grupo Relatórios Contábeis (RC)		Grupo Métodos de Custeio (MC)		Grupo Outros Artefatos (OA)	
Variáveis	Combinações Lineares	Variáveis	Combinações Lineares	Variáveis	Combinações Lineares	Variáveis	Combinações Lineares
	1		1		1		1
CLIEN	-0.945065	CLIEN	0.669888	CLIEN	2.05661	CLIEN	0.592734
PROP	-0.090109	PROP	-0.0726004	PROP	-0.1335	PROP	0.500551
SATI	-0.0638024	SATI	0.178307	SATI	0.194961	SATI	0.333343
IMAG	-0.144325	IMAG	-0.324378	IMAG	-0.765913	IMAG	-0.107262
INST	0.343645	INST	0.207077	INST	0.253219	INST	-0.337749
QUAL	-0.265129	QUAL	-0.437321	QUAL	-0.833136	QUAL	0.38334
PESQ	0.657879	PESQ	0.0609335	PESQ	-1.89255	PESQ	-0.731724
TREIN	-0.509613	TREIN	-0.133683	TREIN	-1.39379	TREIN	0.493643
RFUN	-0.0747919	RFUN	0.279184	RFUN	0.413428	RFUN	0.251621
AVAL	0.44928	AVAL	-0.290051	AVAL	-0.708611	AVAL	-0.484765
BRIND	-0.608703	BRIND	0.452131	BRIND	1.86035	BRIND	0.0207818
AMB	-0.185993	AMB	-0.00201416	AMB	0.36579	AMB	-0.163583
TESTE	0.46476	TESTE	-0.108488	TESTE	-0.598614	TESTE	0.371206
PROG	0.048176	PROG	0.277632	PROG	0.108438	PROG	-0.104783
QUAL	-0.231255	QUAL	0.340146	QUAL	1.06077	QUAL	-0.115614
LOC	0.402647	LOC	0.173738	LOC	-0.0483254	LOC	-0.142846
FINAN	0.355833	FINAN	-0.322524	FINAN	-2.06176	FINAN	-0.294986
FORN	-0.368204	FORN	0.355606	FORN	1.99271	FORN	0.694914
EXIG	-0.0733861	EXIG	-0.151913	EXIG	0.167474	EXIG	-0.194085
SUGES	-0.351807	SUGES	-0.467428	SUGES	-0.140247	SUGES	0.0900065
MERC	0.273971	MERC	0.437236	MERC	-0.380077	MERC	0.122499
CX	-0.423451	BP	0.00897527	MCA	-0.847936	RI	1.35489
CRCP	-0.130691	DR	0.303258	MCV	-1.75698	ORC	0.0472598
EST	-0.258694	DLPA	-0.0364891	MCP	-1.45069	PT	-1.80444
EST	-0.258694	DMPL	0.117757	MCBA	4.57142	PE	0.502887
CD	-0.692192	DFC	0.816156	MCM	-0.382828	PEQ	0.911801

DVA	-0.0854885	BS	-0.147675
NE	0.0443713		

Legenda: CLIEN = A empresa tem como hábito cadastrar os clientes; PROP = A empresa efetua gastos em propaganda para divulgar seus produtos; SATI = A empresa realiza pesquisa de satisfação com os clientes; IMAG = A empresa tem o cuidado quanto à imagem de apresentação ao público; INST = As instalações facilitam a atividade da empresa; QUAL = A empresa tem o hábito de controlar a qualidade dos produtos e serviços; PESQ = A empresa tem o hábito de fazer pesquisas de preço para realizar gastos; TREIN = A empresa tem o hábito de oferecer treinamento aos funcionários; RFUN = A empresa tem o hábito de realizar reuniões com os funcionários; AVAL = A empresa faz avaliação da produtividade dos funcionários; BRIND = A empresa paga benefícios (brindes, prêmios) aos funcionários por metas alcançadas; AMB = A empresa avalia periodicamente o ambiente de trabalho dos funcionários; TESTE = A empresa realiza seleção (testes e entrevistas) na contratação de novos funcionários; PROG = A empresa utiliza programas de computador para controlar a produção, compras e vendas; QUAL = A empresa trabalha com um programa de qualidade total; LOC = A empresa se beneficia pela sua localização; FINAN = A empresa recebe ajuda das instituições financeiras; FORN = A empresa recebe ajuda dos fornecedores; EXIG = A empresa atende as exigências dos clientes; SUGES = A empresa realiza pesquisa de mercados (coletar sugestões para melhorar os produtos ou serviços); MERC = A empresa se prepara para as mudanças de mercado; CX = Controle de Caixa; CRCP = Controle de Contas a Receber e a Pagar; EST = Controle de Estoque; CD = Controle de Custos e Despesas; BP = Balanço Patrimonial; DR = Demonstração do Resultado; DLPA = Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados; DMPL = Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; DFC = Demonstração dos Fluxos de Caixa; DVA = Demonstração do Valor Adicionado; NE = Notas Explicativas; MCA = Método de Custeio por Absorção; MCV = Método de Custeio Variável; MCP = Método de Custeio Padrão; MCBA = Método de Custeio Baseado em Atividades; MCM = Método de Custo Meta; RI = Retorno sobre o Investimento; ORC = Orçamento; PT = Planejamento Tributário; PE = Planejamento Estratégico; PEQ = Ponto de Equilíbrio; BS = Balanced Scorecard.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, na análise dos fatores de sucesso e práticas de controle gerencial, os resultados permitem observar a maioria dos fatores de sucesso influenciam nas práticas de controle operacionais (COP). Os achados revelam que os coeficientes canônicos CLIEN (A empresa tem como hábito cadastrar os clientes) (-0,9450) e BRIND (A empresa paga benefícios como brindes e prêmios aos funcionários por metas alcançadas) (-0,6087) são os mais determinantes das práticas de controles operacionais, principalmente do controle de custos e despesas (-0,6921) e controle de caixa (-0,4234).

Na análise do grupo que recebe mais influência dos fatores de sucesso, relatórios contábeis (RC), a Tabela 3 revela que os fatores de sucesso CLIEN (A empresa tem como hábito cadastrar os clientes) (0,6698) e BRIND (A empresa paga benefícios como brindes e prêmios aos funcionários por metas alcançadas) (-0,4521) são mais determinantes das práticas de controles operacionais demonstração dos fluxos de caixa (0,8161) e demonstração do resultado (0,3032). Já o fator de sucesso SUGES (A empresa realiza pesquisa de mercado para coletar sugestões para melhorar os produtos ou serviços) (-0,1402) é determinante da prática de controle operacional demonstração do valor adicionado (-0,0854).

De acordo com a Tabela 3, na análise do grupo métodos de custeio (MC), observa-se que o fator de sucesso CLIEN (A empresa tem como hábito cadastrar os clientes) (2,0566) é mais determinante da prática do método de custeio ABC (Método de Custeio Baseado em Atividades) (47,5714). Os resultados mostram também que o fator de sucesso QUAL (A empresa trabalha com um programa de qualidade total) (-0,8331) é mais determinante para a prática do método de custeio ABS (Método de Custeio por Absorção) (-0,8479).

Por fim, na análise do grupo outros artefatos gerenciais, os resultados da Tabela 3 permitem inferir que os fatores de sucesso CLIEN (A empresa tem como hábito cadastrar os clientes) (0,5927) e FORN (A empresa recebe ajuda dos fornecedores) (0,6949) são mais determinantes das práticas de controle gerencial retorno sobre o investimento (1,3548) e ponto de equilíbrio (0,9118). Os resultados evidenciam também que o fator PESQ (-0,7317) é mais determinante para a prática do planejamento tributário (-1,8044).

Os resultados encontrados permitem afirmar que os fatores de sucesso influenciam na utilização dos artefatos de controle gerencial. O fator de sucesso que mais influência é o fato de a empresa ter como hábito cadastrar os clientes. Os artefatos mais influenciados pelos fatores de sucesso são o controle de custos e despesas, controle de caixa, demonstração dos fluxos de caixa, retorno sobre o investimento, ponto de equilíbrio e planejamento tributário.

Por meio deste estudo, foi possível evidenciar a relação da utilização dos artefatos de controle gerencial pelas empresas analisadas, comparando a influência dos fatores de sucesso apresentados na mesma. Desta forma, fica evidente afirmar que, quanto melhor for aproveitado os fatores de sucessos apontados neste estudo dentro da empresa, terá como resultado uma relevância mais significativa na utilização dos artefatos de controle gerencial pela empresa em busca dos objetivos organizacionais.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O principal objetivo desta pesquisa consistiu na verificação da influência de fatores de sucesso das micro e pequenas empresas na utilização dos artefatos de controle gerencial na visão dos seus gestores, a amostra do estudo compreendeu 32 micro e pequenas empresas, enquadradas de acordo com os critérios do Sebrae, associadas à Associação dos Jovens Empresários (AJE), todas situadas na cidade de Três Lagoas – Mato Grosso do Sul (MS). Os respondentes que são, em suma, homens, apresentam média de idade de 44 anos, graduados ou pós-graduados e com mais de 5 anos de experiência. O estudo em questão teve resultados de grande relevância para o avanço de pesquisas anteriores, como também para dar a continuidade em próximas pesquisas sobre o tema, sendo abordado dois assuntos relacionados continuamente, na relação dos artefatos de controle gerencial com os fatores de sucessos das micro e pequenas empresas.

Quando analisado os fatores de sucesso das micro e pequenas empresas foi observado alguns importantes aspectos de maior relevância, no caso, quanto ao cuidado da imagem de apresentação da empresa ao público, logo após, o controle da qualidade dos produtos e serviços comercializados, e posteriormente, a preocupação em se preparar para as mudanças ocorridas no mercado. Já em relação a análise no uso dos artefatos de controle gerencial nas micro e pequenas empresas foram identificados uma grande variedade de ferramentas em diferentes tipos de implementação, contudo, os artefatos referentes a controle operacional foram os que mais possuíram adoção plena, sendo eles, controle de caixa, controle de contas a receber e a pagar e o controle de estoque, e logo após, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado, como sendo relatórios contábeis.

Quando analisado a correlação canônica entre os fatores de sucessos desempenhado e o uso de práticas de controle gerencial pelas micro e pequenas empresas é verificado uma relação positiva, mostrando uma dependência de grande importância entre os alguns fatores de sucesso e artefatos específicos de controle gerencial em sua estrutura. No caso, foi observado uma correlação no hábito de cadastramento de clientes, no oferecimento de benefícios (brindes, prêmios) aos funcionários por metas alcançadas, e a ajuda dos fornecedores para com a empresa, notando uma correlação de grande relevância nos artefatos relacionados a outros artefatos gerenciais e posteriormente aos relatórios contábeis, sendo alguns deles, retorno sobre o investimento, ponto de equilíbrio e as demonstrações dos fluxos de caixa.

A limitação da pesquisa são as informações analisadas, que possui como amostra a percepção dos respondentes de MPEs de Três Lagoas, MS. Desta forma, pela amostra do estudo, não é possível a aplicação das conclusões deste estudo às demais empresas diferentes de MPEs do Estado e Mato Grosso do Sul e outras regiões do Brasil. Pode ser realizado futuramente pesquisas relacionadas ao desenvolvimento do mesmo tema com ênfase nas MPEs

em setores específicos ou outras distintas regiões. Assim como também a realização de uma pesquisa relacionada a fatores pessoais como possíveis influenciadores das práticas de contabilidade gerencial, como traços de personalidade.

5 REFERÊNCIAS

- ALBANEZ, Tatiana; BONÍZIO, Roni Cleber. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas. In; CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007.
- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Aspectos funcionais associados à mortalidade da Pequena empresa: fatores relevantes de operações, Finanças e marketing no varejo de vestuário. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 9., 2016, Passo Fundo/RS. **Anais...** Passo Fundo, 2016, p. 1-16.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTHONY, R.N.; WELSCH, G. **Fundamentals of management accounting**. Homewood: Irwin, 1981.
- ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da praxis**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Curso de Pós- Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP. São Paulo. 2006.
- BRASIL. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.
- BRASIL. Lei complementar N° 155, de 27 de outubro de 2016. **Que dispõe sobre a organização e simplificação da metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional**, 2016.
- CATAPAN, A. et al. A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 143-150, 2011.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- EDMONDS, T. P.; TSAY, B-Y.; OLDS, P. R.; **Fundamental Managerial Accounting Concepts (Hardcover)**. 4.ed. New York: McGraw Hill Irwin, 2008.
- ESPEJO, M. M. dos S. B. **Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- ESPEJO, M. M. dos S. B.; CRUZ, A. P. C. da; COSTA, F.; ALMEIDA, L. B. de. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de Contabilidade Gerencial sob uma lente alternativa: a contribuição de abordagens organizacionais. **Revista Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 25-43, jan./abr. 2009.
- FARIA, J.A.; AZEVEDO, T.C.; OLIVEIRA, M.S. 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.

- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.
- FREITAS, Sheizi Calheira de et al.. A relevância do plano de negócio e das informações contábeis para o sucesso da micro e pequena empresa: um estudo exploratório na cidade de Salvador/BA. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Brazilian Administrative Review**, Curitiba, v.2, n.1, p. 73-87, jan./jun. 2005.
- GUERREIRO, R.; CORNACHIONE, E.B.; SOUTES, D.O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de Contabilidade Gerencial. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, v.22, n.55, p. 88-113, jan./fev./mar./abr.2011.
- GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão e organização na era da informação**. São Carlos: SEP-EESC-USP, 2008.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados** (6ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.
- HALL, R. J.; SOUZA, D.V.N. de; VIANA G.R.Bryk; SOARES, J. J. A Utilização das Ferramentas Contábeis para Tomada de Decisão: Um Estudo nas Micro e Pequenas Empresas do Ramo de Vestuário de Dourados – MS. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** 2008.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. Introduction to management accounting. 10. ed. **Upper Saddle River**, Prentice Hall, 1996.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International management accounting practice statement: management accounting concepts**. Mar, 1998.
- IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo : 2018** / IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações. - Rio de Janeiro : IBGE, 2020. 131p. – (Estudos e pesquisas. Informação econômica, ISSN 1679-480X; n.34). Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.
- KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**. São Paulo, FIECAFI, v.9, no 15, p.60 – 74, Jan/Jun 1997.
- KHANIFAR, H.; MOGHIMI, S.M.; JANDAGHI, G.R.; ZARVANDY, N. 2009. Analysis of relation between elements of trust and organizational commitment of personnel. **Journal Public Administration**, 10(1):3-18.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Editora IEGE, 1996.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- LIMA, A.N. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul**. 2007. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.
- LIMA, A.N.; IMONIANA, J.O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p.28-48, 2008.
- MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial em empresas brasileiras estatais e privadas: estudo de caso**. 2003. Tese de Doutorado. UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ORTIGARA, A. A., GRAPEGGIA, M., CANDIDO, M. S. (2011). Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. **CAP Accounting and Management**, v. 5, n. 5, pp. 48-55.
- PANUCCI FILHO, L.; ALMEIDA, L.B. A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: um estudo nas indústrias de confecções. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestão**, v. 9, n. 18, 2011.
- PEREIRA, H.J., e SANTOS, S. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Edição Sebrae, 1995.

- 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, 2011.
- SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios**. Brasília: Sebrae, 1993.
- SANTOS, V.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos, 2014, Natal, RN, **Anais...** Natal, RN: ABC, 2014.
- 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.
- SEBRAE. **Conhecendo a MPE**. (2009). Disponível em http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe. (2009) Acesso recuperado em 17 de abril, 2021.
- SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. SEBRAE nos estados. [Brasília, 2016]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenosnegocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2020.
- SEBRAE. **Novembro é o melhor dos últimos seis anos na geração de empregos pelos pequenos negócios**. SEBRAE nos estados. [Brasília, 2019]. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/novembro-e-o-melhor-dos-ultimos-seis-anos-na-geracao-de-empregos-pelos-pequenos-negocios,513ee4a49023f610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2020.
- SEBRAE / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em 10 out. 2020.
- SILVOLA, H. Design of MACS in Growth and Revival Stages of the Organizational Life-Cycle. **Qualitative Research in Accounting & Management**, Auckland, v. 5, n. 1, p. 27-47, 2008.
- SOUTES, D. O. **Uma Investigação do uso de artefatos da Contabilidade Gerencial por empresas brasileiras**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2006.
- SOUTES, Dione Olesczuk; GUERREIRO, Reinaldo. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 32, p. 40-57, mai./ago. 2003.
- STROEHER, A.M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração (eletrônica)**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-25, 2008.
- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- TORRÈS, O. **Les PME**. France: Flammarion, 1999.
- VALERIANO, Carlos Eduardo Braz. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**. v. 59, n.4, p.18-32, Jul/Ago, 1981.