

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM PEQUENAS EMPRESAS
THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN MAKING STRATEGIC
DECISIONS IN SMALL BUSINESSES**

Anderson Barbosa De Freitas

Graduando do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário São Jose.

Maria de Lourdes Ferraz Heleodoro

Doutora em Gestão e Tecnologia Industrial - SENAI CIMATEC

RESUMO

Este trabalho investigou a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas, destacando as principais dificuldades enfrentadas por esses empreendimentos na adoção de informações contábeis gerenciais. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi análise de estudos de caso, utilizando a técnica análise de conteúdo. Identificou-se obstáculos tais como: a falta de capacitação dos gestores, ausência de controle financeiro, e baixa integração entre contador e empresário. No estudo, captou-se propostas para superar essas barreiras, com implantação do fluxo de caixa, a gestão de estoques, uso de demonstrações financeiras, capacitação dos gestores, controle de custos, integração com o contador e adoção de tecnologias acessíveis. Os resultados confirmaram a hipótese inicial: a contabilidade gerencial é fundamental para melhorar a eficiência da gestão e contribuir com a sustentabilidade e o crescimento das pequenas empresas. A pesquisa alcançou seus objetivos ao demonstrar com embasamento teórico a relevância dessa ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, MPes, Micro Empresas.

ABSTRACT

This study investigated the importance of managerial accounting in strategic decision-making in small businesses, highlighting the main difficulties faced by these enterprises in adopting managerial accounting information. The methodology used in this research was case study analysis, using the content analysis technique. Obstacles such as lack of managerial training, absence of financial control, and low integration between accountants and business owners were identified. The study captured proposals to overcome these barriers, including the implementation of cash flow management, inventory management, use of financial projections, managerial training, cost control, integration with the accountant, and adoption of accessible technologies. The results confirmed the initial hypotheses: managerial accounting is fundamental to improving management efficiency and contributing to the sustainability and growth of small businesses. The research achieved its objectives by demonstrating, with theoretical support, the relevance of this managerial tool.

Keywords: Management accounting, SMEs, Micro Enterprises.

1. INTRODUÇÃO:

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, pequenas empresas enfrentam desafios para manterem-se sustentáveis, inovadoras e lucrativas. Apesar de representarem uma parcela expressiva da economia brasileira, muitas dessas organizações encerram suas atividades nos primeiros anos de funcionamento. As principais causas incluem a falta de planejamento estratégico o controle financeiro inadequado e a ausência de ferramentas de gestão eficientes (Marcelino et al., 2021).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial surge como um instrumento essencial de apoio à gestão, oferecendo aos tomadores de decisão dados concretos, projeções e análises capazes de orientar ações estratégicas de forma eficaz (Silva et al., 2023). Voltada ao uso interno das organizações, a contabilidade gerencial foca em aspectos como análise de custos, elaboração de orçamentos, avaliação de desempenho e planejamento estratégico (Costa, 2024), convertendo dados contábeis em informações úteis para a tomada de decisões fundamentadas.

Ao proporcionar maior clareza sobre a real situação financeira e operacional do negócio, a contabilidade gerencial contribui para a identificação de oportunidades de crescimento, redução de desperdícios, otimização de recursos e adaptação frente às oscilações do mercado. No entanto, observa-se que muitas pequenas empresas ainda subutilizam ou desconhecem os benefícios dessas ferramentas, limitando seu potencial competitivo e de desenvolvimento (Costa, 2024).

Diante dessa realidade, questiona-se: Qual é a real importância da contabilidade gerencial na tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas? Esta indagação norteia este estudo, cujo objetivo geral é analisar como a contabilidade gerencial contribui para uma gestão mais eficiente, orientada por dados e voltada para a sustentabilidade dos negócios.

Assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar a discussão sobre as práticas contábeis gerenciais em pequenos empreendimentos e pela urgência de valorizar o papel do contador como agente estratégico.

A hipótese considerada é de que a contabilidade gerencial contribui para uma gestão mais eficiente, orientada por dados, favorecendo o desempenho organizacional e

o crescimento sustentável. O estudo destaca o contador como agente estratégico no processo decisório e apresenta relevância social ao incentivar práticas que fortalecem a sustentabilidade de pequenas empresas, estimulam a geração de renda e contribuem para o desenvolvimento da economia local.

A fim de alcançar o objetivo geral, esta pesquisa tem como objetivos específicos: analisar a relevância da contabilidade gerencial como uma ferramenta de suporte à tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas; e demonstrar sua contribuição para o aprimoramento do desempenho organizacional e para a promoção da sustentabilidade do negócio.

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo. O delineamento deste estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica conduzida a partir da seleção de referências relevantes, seguida da leitura e elaboração de fichamentos. Sobre a pesquisa bibliográfica, Gil (1999, p. 65) esclarece que "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos".

A pesquisa será desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica sistemática, com foco em publicações compreendidas entre os anos de 2020 e 2025, disponíveis em bases como Google Acadêmico, SciELO, Periódicos CAPES e ResearchGate..

A análise dos dados será conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo interpretar e categorizar as contribuições da contabilidade gerencial no processo decisório. O estudo, utilizando o referencial bibliográfico, identifica como os gestores de pequenas empresas utilizam as informações contábeis para embasar suas decisões, avaliar os benefícios da contabilidade gerencial na melhoria dos processos internos e investigar os principais desafios enfrentados na sua adoção (ARAÚJO, 2022).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Castro (2021) a contabilidade gerencial fornece informações essenciais que auxiliam o gestor a compreender a real situação econômica e financeira da empresa, orientando ações estratégicas e operacionais. No entanto, os autores destacam que, em muitas pequenas empresas, essas informações são negligenciadas ou mal interpretadas por falta de conhecimento técnico dos proprietários ou pela distância entre a contabilidade e a gestão (Feitosa et al., 2024). Segundo o SEBRAE (2022):

[...] uma microempresa (ME) é um tipo de empresa com receita bruta anual de até R\$ 360 mil. Além do limite de faturamento, as microempresas também podem ter um número limitado de funcionários, variando de acordo com o setor: até 9 empregados no comércio e serviços e até 19 na indústria. O SEBRAE também define o Microempreendedor Individual (MEI) com receita bruta anual de até R\$ 81 mil (SEBRAE, 2022).

De acordo com Oloude et al. (2020) gestores de pequenas empresas costumam utilizar a contabilidade com foco apenas fiscal, limitando sua função à apuração de tributos e obrigações legais. Essa prática reduz o potencial estratégico das informações contábeis que poderiam ser utilizadas na definição de metas, no planejamento de investimentos e no controle de custos.

Já o estudo de Marcelino et al (2021) mostra que, quando bem aplicada, a contabilidade gerencial faz um maior controle das atividades empresariais fornecendo subsídios para decisões mais assertivas e rápidas. Costa e Lucena (2021) demonstram que empresas que adotam práticas gerenciais contábeis têm maior resistência a crises econômicas e conseguem melhor desempenho financeiro ao longo do tempo.

Apesar dos claros benefícios da contabilidade gerencial, a transição de uma abordagem puramente fiscal para uma estratégica não é automática. Para que as informações contábeis saiam do campo teórico e se tornem uma ferramenta prática de gestão, é necessário que o gestor as compreenda e as utilize ativamente.

Nesse sentido, Schaedler et al (2021) defende a aproximação entre contador e gestor como forma de facilitar a compreensão e o uso das informações contábeis na tomada de decisão. O autor ressalta a importância de relatórios gerenciais com linguagem acessível, voltados ao perfil dos microempreendedores como estratégia para aumentar o uso da contabilidade na gestão. Os estudos de caso abordam as dificuldades enfrentadas nos diversos tipos de negócios.

2.1. DIFICULDADES DE PEQUENAS EMPRESAS NA ADOÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

O estudo de Ferreira et al. (2023) analisou as transformações ocorridas na contabilidade gerencial de pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19, com foco especial nos impactos causados pelas restrições impostas ao comércio não essencial. A pesquisa teve caráter qualitativo, sendo realizada por meio de entrevistas telefônicas com pequenos empresários da cidade de Manaus/AM.

O trabalho revelou não apenas as dificuldades enfrentadas por esses negócios, mas também as estratégias emergenciais adotadas e as limitações na utilização da contabilidade como ferramenta de gestão durante a crise.

Uma das principais conclusões do estudo foi a baixa maturidade gerencial de muitas das empresas entrevistadas. A maioria delas demonstrou pouca familiaridade com os conceitos de gestão financeira e contabilidade gerencial, utilizando a contabilidade apenas com fins fiscais. Diante da crise, os empresários tiveram de adotar medidas imediatas para garantir a sobrevivência do negócio, como o uso de aplicativos de mensagem para realizar vendas, a implementação de serviços de delivery e o fortalecimento da presença digital nas redes sociais.

Apesar das iniciativas de adaptação, a gestão de custos fixos revelou-se o maior desafio para os pequenos empresários, especialmente nos setores de serviços como academias, restaurantes e eventos, os mais afetados pelas restrições sanitárias. Os empresários relataram dificuldades severas em manter obrigações básicas como aluguel, energia elétrica, água e salários. Em casos mais extremos houve necessidade de recorrer

a empréstimos familiares, informalização de atendimentos e até funcionamento clandestino, como relatado por um dos entrevistados.

Outro ponto de destaque foi a falta de domínio técnico sobre as informações contábeis, embora todos os entrevistados afirmassem utilizar dados contábeis em suas decisões muitos dependiam inteiramente da mediação de seus contadores, por não compreenderem plenamente os relatórios e indicadores. Isso se acentuava em empresários mais idosos ou com menor familiaridade tecnológica, que dificultava ainda mais o uso da contabilidade gerencial como suporte estratégico. Alguns empreendedores, inclusive, relataram dificuldade até no manuseio de celulares e computadores evidenciando um gargalo entre informação disponível e capacidade de aproveitamento.

Apesar das adversidades, o estudo também mostrou casos de inovação gerencial impulsionados pela crise, um dos empresários entrevistados relatou ter implementado um sistema de entregas gratuito para compras acima de determinado valor, o que exigiu uma nova estrutura logística, gestão de preços e definição de prioridades operacionais. Outro exemplo de adaptação positiva foi a comercialização de novos produtos, como o álcool em gel, aproveitando a escassez no mercado. Esses casos indicam que, mesmo em contextos críticos, decisões estratégicas baseadas em dados e planejamento podem surgir ainda que de forma empírica e reativa.

A pesquisa evidencia que a ausência de uma cultura contábil gerencial consolidada comprometeu a capacidade das empresas de reagir com mais preparo à crise, muitos empresários tomaram decisões por instinto ou necessidade imediata, sem planejamento ou controle adequado, mostra o argumento de que a contabilidade gerencial, se aplicada corretamente, pode ser determinante para a resiliência e sustentabilidade das pequenas empresas especialmente em períodos de incerteza.

No estudo de Barcellos, Santos e Jesus (2020) é possível observar um panorama sobre a realidade da utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas da cidade de São Mateus no Espírito Santo. O objetivo central da pesquisa foi compreender quais ferramentas são utilizadas, a percepção dos gestores sobre a importância da contabilidade e como essas ferramentas contribuem para a tomada de decisões organizacionais.

Em relação à formação dos gestores, a maioria (60%) possui apenas o ensino médio completo, e apenas 26,7% tem curso superior completo, nenhum com formação em contabilidade. Essa limitação de formação acadêmica pode impactar a compreensão e a aplicação das ferramentas gerenciais, já que 46,3% dos entrevistados afirmaram possuir apenas um conhecimento razoável sobre interpretação de relatórios contábeis. Esse dado expõe um risco para a tomada de decisões baseada em dados imprecisos ou mal compreendidos.

Mesmo diante dessa limitação, a pesquisa mostrou que há uma percepção positiva em relação à contabilidade gerencial: 93,3% dos entrevistados afirmaram conhecer as ferramentas contábeis e sua importância mostrando o controle de contas a pagar e a receber, o controle de custos e a aplicação do markup como os instrumentos mais valorizados. No entanto, essa percepção não se traduz em uma prática consolidada, por exemplo 40% dos gestores usam a contabilidade apenas para apuração de dados obrigatórios, o que demonstra uma subutilização do potencial estratégico da contabilidade.

Outro ponto crítico está na frequência de análise dos relatórios contábeis: 30,8% dos entrevistados afirmaram que essas análises são feitas semestral ou anualmente enquanto 15,4% não realizam análise alguma, apenas apuram os resultados para fins legais. Isso mostra que embora haja acesso a relatórios e dados contábeis, a falta de interpretação e acompanhamento constante reduz o impacto positivo que essas informações poderiam ter sobre a gestão.

Em relação às ferramentas utilizadas: 80% dos gestores afirmaram utilizar softwares para a geração de relatórios gerenciais, o que é um ponto positivo. Contudo, 20% ainda utilizam planilhas de Excel, que embora acessíveis, estão mais propensas a erros manuais e falhas operacionais que comprometem a qualidade da informação.

Por fim, entre os gestores que não utilizam as ferramentas gerenciais, os principais motivos apontados foram a falta de estrutura no ambiente de trabalho (80%) e a ausência de conhecimento técnico (20%). Isso evidencia duas fragilidades: infraestrutura e formação. Ambas são cruciais para garantir que a contabilidade gerencial cumpra seu papel estratégico na empresa.

Em síntese, o estudo de Barcellos, Santos e Jesus (2020) oferece um retrato realista das dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas no uso da contabilidade gerencial. Apesar da boa vontade dos gestores em reconhecer sua importância, a baixa escolaridade, ausência de formação contábil, centralização da gestão e subutilização de relatórios impedem que essas ferramentas cumpram plenamente seu papel no processo decisório.

O estudo reforça a importância da aproximação entre contadores e empresários, da capacitação gerencial e do uso de tecnologias adequadas como caminhos para fortalecer a saúde financeira e a longevidade dessas organizações.

Com base no estudo de Nascimento (2021) é possível compreender como a contabilidade gerencial pode ser uma aliada positiva para o desempenho econômico-financeiro de microempresas do setor varejista, principalmente em comércios de bairro. A pesquisa teve como objetivo investigar de que forma as ferramentas da contabilidade gerencial podem contribuir para a permanência e o crescimento dessas empresas no mercado competitivo.

A metodologia utilizada foi exploratória, com abordagem qualitativa e o procedimento adotado foi o estudo de caso, com aplicação de questionário estruturado em escala Likert. O levantamento de dados ocorreu em duas microempresas familiares localizadas em Salvador-BA: a Mercearia do Periquito, no bairro Alto do Peru, e o Sacolão Rangel, em Pau da Lima. Os questionários foram aplicados por meio do Google Forms, entre os dias 29 e 31 de outubro de 2021.

As perguntas aplicadas buscavam inicialmente conhecer o perfil das empresas e posteriormente sondar o entendimento dos gestores sobre conceitos essenciais da contabilidade gerencial, como orçamento gestão de custos e uso de informações contábeis para tomada de decisão. A análise revelou que, embora o conhecimento técnico dos gestores sobre contabilidade gerencial não seja profundo, há um entendimento razoável sobre sua importância para a gestão do negócio.

No que diz respeito à gestão orçamentária, ambos os gestores demonstraram compreender sua função como ferramenta de planejamento, controle e previsão. Da mesma forma, a questão relacionada à gestão de custos evidenciou que os empreendedores têm consciência da necessidade de controlar os gastos, ainda que de

forma empírica, reforçando o alerta do SEBRAE (2020) sobre o papel importante da gestão de custos no sucesso das microempresas.

Crises exigem dos empreendedores um alto nível de controle sobre suas finanças, especialmente porque eventos inesperados podem trazer inúmeras implicações para os negócios, tais como redução no movimento de clientes, queda no faturamento, redução da produção, dentre outros. Por isso, o gerenciamento das finanças tem de ser visto como uma obrigação do empresário, agora mais do que nunca (SEBRAE, 2020).

O estudo destaca que ferramentas da contabilidade gerencial, como análise de custos, orçamento empresarial e controle financeiro, podem e devem ser adaptadas à realidade das microempresas. Ainda que simples, essas práticas contribuem muito para a tomada de decisões mais racionais, reduzindo o improviso e promovendo maior sustentabilidade financeira. O autor conclui:

Quanto as ferramentas da Contabilidade aplicáveis a microempresas, o questionário aplicado buscava averiguar o grau de instrução dos gestores sobre tais instrumentos de gestão. O resultado foi satisfatório, entretanto demonstra um conhecimento mediano sobre os ferramentais disponíveis, o que é prejudicial em todos os aspectos para a empresa. Se faz necessário um empenho maior dos gestores para a utilização dos recursos disponíveis, para alavancar ainda mais seus negócios, uma vez que se fossem utilizadas todas as ferramentas contábeis disponíveis da contabilidade poderia se afirmar, indubitavelmente, que as empresas estariam um pouco melhor do que como estão no momento atual (Nascimento, 2021, p.33).

Em suma, Nascimento (2021) demonstra que a adoção de práticas contábeis gerenciais mesmo em pequenas estruturas comerciais, como supermercados de bairro, pode impactar positivamente na organização, controle e planejamento das empresas, reforçando a relevância do conhecimento contábil aplicado à gestão.

O estudo de Telles (2013) também mostra uma reflexão sobre os desafios enfrentados por microempresas do setor alimentício no Brasil, com foco na gestão de custos e na formação de preços. O trabalho tem como objeto de análise uma microempresa localizada em Porto Alegre-RS, especializada na produção de *cupcakes*. Por meio da aplicação do método do custo padrão, Telles buscou identificar falhas no processo produtivo e propor soluções que pudessem melhorar a eficiência operacional e a lucratividade da empresa.

Durante a análise, Telles identificou diversos pontos críticos no processo produtivo da microempresa, e um dos principais foi o desperdício de ingredientes, causado pelo uso de receitas que não consideram o aproveitamento completo das embalagens,

ingredientes perecíveis, como ovos, acabavam sendo descartados por falta de uso imediato, o que gerava perdas econômicas ao longo do tempo.

Outro problema relevante foi a omissão de custos indiretos, como energia elétrica e gás de cozinha (GLP), no cálculo dos custos de produção. A empreendedora considerava esses gastos desprezíveis por estarem diluídos no consumo residencial. No entanto, como a produção dos cupcakes aumentava a demanda por esses recursos, mesmo que em pequena escala, havia um acréscimo real nas despesas mensais da residência que não era contabilizado no negócio.

A infraestrutura limitada também foi apontada como um gargalo no processo produtivo. O forno elétrico utilizado comportava apenas uma quantidade reduzida de bolos por vez, que exigia múltiplas fornadas para completar uma receita. Apesar de haver um forno a gás maior disponível sua utilização era evitada por comprometer a qualidade final do produto, esse fator impactava na eficiência da produção e nos custos operacionais.

Além disso, o estudo revelou a ausência de controle sobre a demanda média mensal dificultando o planejamento da produção e o dimensionamento adequado dos recursos. A sazonalidade das vendas, comum no setor de alimentação, exigiria uma análise mais aprofundada para garantir estoques ajustados e evitar desperdícios ou rupturas.

Um dos aspectos mais relevantes da análise foi a não incorporação dos custos fixos à formação dos preços, como a produção era realizada na própria residência da empreendedora, ela optava por não considerar despesas de aluguel, amortização de equipamentos ou parte das contas residenciais como custos empresariais. Essa prática compromete a formação de preços realista e pode levar à subprecificação dos produtos, prejudicando a rentabilidade do negócio.

Telles (2013) evidencia que o desconhecimento ou a negligência em relação aos custos reais de produção pode comprometer significativamente a gestão de uma microempresa, mesmo quando os gastos parecem insignificantes individualmente, seu impacto acumulado pode afetar diretamente a saúde financeira do negócio. A contabilidade gerencial, nesse contexto, surge como uma ferramenta essencial para que

os empreendedores compreendam melhor os custos envolvidos, formem preços adequados e tomem decisões mais estratégicas.

O estudo de Oliveira (2023) aborda: a utilização de ferramentas contábeis como suporte à gestão para o Microempreendedor Individual (MEI) do setor alimentício. A pesquisa tem como objeto de estudo a Varanda's Lanchonete, localizada na cidade de Montanhas/RN, e busca compreender de que maneira o fluxo de caixa operacional, custeio variável e ponto de equilíbrio podem contribuir para uma gestão mais eficiente.

A lanchonete, formalizada como MEI desde 2007, apresenta uma realidade comum a muitos empreendimentos de pequeno porte informalidade na gestão, ausência de planejamento estratégico e precificação baseada apenas na concorrência, sem o devido respaldo técnico-financeiro. Nesse sentido, a pesquisa se propõe a preencher uma lacuna gerencial, trazendo a contabilidade como uma ferramenta prática de apoio à tomada de decisão.

Entre os produtos comercializados, os pastéis fritos feitos na hora destacam-se como carro-chefe da lanchonete, devido ao seu diferencial competitivo frente aos demais estabelecimentos da cidade. Entretanto, mesmo com um boa demanda, a precificação inadequada, sem o conhecimento exato dos custos comprometia a margem de lucro.

Um dos principais diagnósticos do estudo foi a dificuldade em mensurar os custos reais de produção, os relacionados ao consumo de gás de cozinha, utilizado tanto nas atividades da lanchonete quanto no uso doméstico. Essa mistura de esferas pessoal e empresarial é típica de negócios familiares, mas representa um desafio contábil e decisório considerável. Ainda assim, Oliveira conseguiu calcular com precisão os custos variáveis indiretos, como embalagens, molhos e papel toalha, com base na proporção de uso por unidade vendida, mostrando a viabilidade do controle mesmo em negócios informais.

A aplicação do custeio variável permitiu a identificação da margem de contribuição unitária de cada item do cardápio. Essa análise revelou que alguns produtos apresentavam margens abaixo do esperado, motivando o empreendedor Gilberto a realizar reajustes nos preços, com o custo real e à estratégia de lucratividade. Foi possível traçar estratégias de vendas direcionadas aos itens com maior margem, otimizando o mix de produtos ofertados.

De maneira geral, o estudo de Oliveira (2023) mostra que a contabilidade gerencial não é uma exclusividade das grandes empresas, mas sim uma ferramenta estratégica também para os pequenos negócios. A pesquisa demonstrou que o acesso a informações contábeis básicas quando bem aplicadas, é suficiente para transformar a gestão de um MEI, conferindo mais controle, previsibilidade e segurança nas decisões.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Análise Comparativa dos Casos

O desafio do controle financeiro nas micro e pequenas empresas (MPEs) persiste como um obstáculo crítico para a sua sobrevivência e crescimento. Estudos recentes indicam que a gestão é, frequentemente, informal, com o registro de movimentações ainda sendo realizado em cadernos ou baseado unicamente na memória do gestor (FEITOSA et al., 2024; COSTA, 2024). Essa ausência de registros detalhados, como o fluxo de caixa, compromete diretamente a tomada de decisão e a capacidade de planejamento de longo prazo (SILVA et al., 2023; MARCELINO et al., 2021), resultando na incorreta apuração de lucros e prejuízos (SCHAEDLER et al., 2021).

Esse desconhecimento leva a decisões baseadas na intuição, concorrência ou experiências empíricas, em vez de dados confiáveis.

Nenhum dos estudos analisados apresenta uma estrutura de planejamento de médio e longo prazo por parte dos microempreendedores. A maioria atua de forma reativa, sem metas definidas, projeções financeiras ou estratégias para crescimento sustentável.

Esse é um dos pontos críticos mais comuns nos cinco estudos: a precificação dos produtos ou serviços não leva em conta todos os custos envolvidos, o que prejudica a lucratividade do negócio.

A falta de conhecimento em gestão financeira, contabilidade e administração é outro traço comum a todos os casos. Os empreendedores geralmente têm boa habilidade técnica no que produzem e vendem, mas não possuem formação adequada para gerir o negócio.

Sendo assim, pode-se observar abaixo um quadro comparativo e analítico dos casos estudados até agora:

QUADRO 1 – ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS:

Autores	Setor da Empresa	Principais dificuldades	Consequências observadas
Ferreira et al. (2023)	Comércio varejista	Ausência de planejamento financeiro; Decisões intuitivas; Falhas no controle de estoque.	Queda nas vendas; Aumento dos custos operacionais; Risco elevado de falência.
Barcellos, Santos e Jesus (2020)	Varejo alimentício (mercearia)	Contabilidade usada apenas para fins fiscais; Falta de controle de margens de lucro.	Preços mal definidos; Desperdício de mercadorias; Lucro comprometido.
Nascimento (2021)	Panificadora de pequeno porte	Falta de acompanhamento contábil gerencial; Desconhecimento do custo real dos produtos.	Precificação incorreta; Margens negativas; Decisões pouco assertivas.
Telles (2013)	Comércio de confecções	Informações contábeis subutilizadas; Falta de comunicação entre gestor e contador.	Estoques desequilibrados; Baixo desempenho financeiro; Planejamento ineficiente.
Oliveira (2023)	Restaurante familiar	Foco exclusivo no cumprimento de obrigações subutilizadas; Ausência de relatórios gerenciais para decisões.	Descontrole financeiro; Redução de lucratividade; Incapacidade de reagir a crises.

Diante desse cenário, a seguir apresento propostas e soluções práticas voltadas à superação dessas dificuldades, com foco na adoção da contabilidade gerencial como ferramenta estratégica para a tomada de decisões e sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

3.2. PROPOSTAS E SOLUÇÕES PARA SUPERAR AS DIFICULDADES

3.2.1. IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Fluxo de caixa:

O fluxo de caixa, conforme evidenciado no estudo de Batista et al. (2025), é mais do que um instrumento contábil; é uma ferramenta gerencial indispensável para o bom funcionamento e crescimento das pequenas empresas:

O fluxo de caixa funciona como instrumento de controle ao possibilitar a previsão e o monitoramento das movimentações financeiras da organização. Para que esse recurso seja eficaz, o gestor precisa compreender o funcionamento do ciclo financeiro da empresa, os prazos envolvidos e os mecanismos relacionados aos pagamentos e recebimentos (Vieira, 2024 *apud* Batista et al., 2025, p.7)

Em um ambiente de negócios marcado por intensa competitividade e escassez de recursos, o uso eficaz do fluxo de caixa permite ao gestor não apenas acompanhar as movimentações financeiras da empresa, mas também tomar decisões fundamentadas e com maior segurança. Quando bem aplicado ele contribui para o planejamento financeiro, o controle de entradas e saídas de recursos, e a antecipação de possíveis desequilíbrios no orçamento empresarial (Batista et al., 2025). Sendo assim, é apresentado abaixo um modelo de fluxo de caixa em planilha disponibilizada pelo SEBRAE:

FIGURA 1 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA:

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas												
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS												
Fornecedores												
Folha de pagamento												
INSS a recolher												
FGTS												
Retiradas sócios												
Impostos s/ vendas												
Aluguéis												
Energia elétrica												
Telefone												
Serviços contabilidade												
Combustíveis												
Manut. de veículos												
Manutenção fábrica												
Despesas diversas												
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão												
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras												
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FONTE: PORTAL SEBRAE

A principal função do fluxo de caixa é possibilitar uma visão mais clara e atualizada da disponibilidade de recursos, o que permite à empresa prever faltas ou sobras de capital com antecedência. Dessa forma, é possível planejar investimentos, renegociar prazos com fornecedores, buscar crédito quando necessário e evitar decisões baseadas apenas na intuição. Essa previsibilidade é fundamental, pois reduz riscos, melhora a eficiência operacional e aumenta capacidade da empresa de responder a imprevistos ou mudanças no mercado. Além do mais o fluxo de caixa fornece indicadores que permitem avaliar o desempenho financeiro da empresa em diferentes períodos, facilitando comparações entre o que foi planejado e o que foi realizado (Silva, 2023).

Apesar dos seus benefícios amplamente reconhecidos, segundo Batista et al (2025), muitas pequenas empresas ainda enfrentam dificuldades para utilizar fluxo de caixa de forma eficiente. Entre os principais obstáculos estão a falta de conhecimento técnico por parte dos gestores, a ausência de apoio de profissionais especializados, como contadores ou consultores financeiros, e a inexistência de sistemas informatizados que agilizem e organizem os registros. Muitas vezes os dados financeiros são registrados de maneira incompleta ou desatualizada, e conseqüentemente compromete a confiabilidade das informações e dificulta a tomada de decisões (Batista et al., 2025).

Ademais, é importante destacar que há duas modalidades complementares do fluxo de caixa: o projetado e o realizado. O fluxo de caixa projetado consiste na estimativa de todas as entradas e saídas financeiras futuras da empresa, funcionando como uma espécie de plano orçamentário. Já o fluxo de caixa realizado apresenta os valores movimentados para a comparação com o que havia sido previsto. A análise conjunta dessas duas modalidades faz com que haja ajustes mais rápidos na gestão financeira, identificação de desvios e maior precisão na definição de estratégias empresariais (Batista et al., 2025; Marcelino, Fittipaldi, 2021).

Para que o fluxo de caixa se consolide como uma ferramenta de controle e decisão é essencial que os registros sejam feitos de forma rigorosa, com valores atualizados e baseados na realidade financeira de determinada empresa. Os boletins de caixa e banco devem estar em conformidade com os controles internos e os relatórios devem ser analisados regularmente, preferencialmente até o quinto dia útil de cada mês (Batista et al., 2025). Além disso, é indispensável que o gestor compreenda o funcionamento completo do ciclo financeiro do negócio e planeje suas ações de forma estratégica, com suporte técnico e integração entre os diversos setores da empresa (Cordeiro, Marques, 2024).

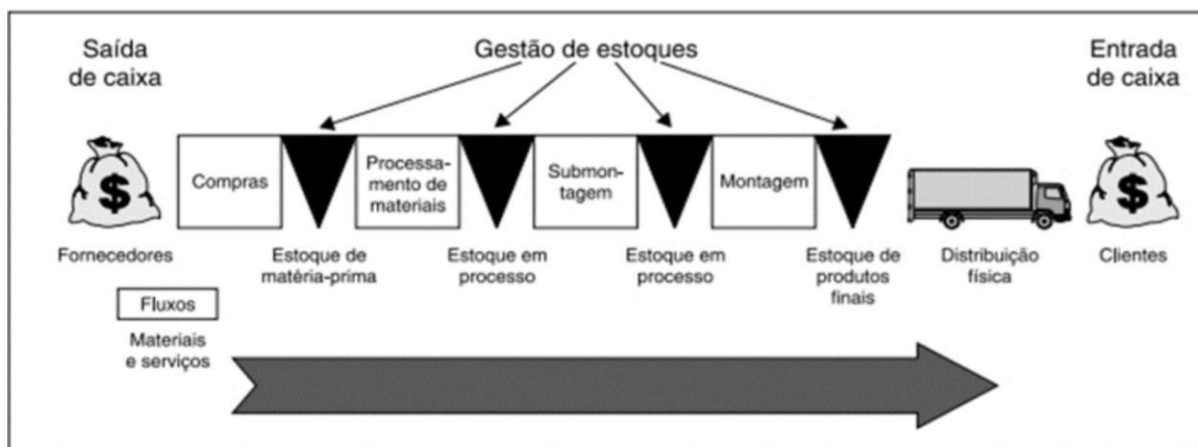
Gestão de estoque:

A gestão de estoque, segundo Schroeder (2024), é um elemento central para o bom funcionamento de pequenas empresas, sendo determinante na organização interna, na satisfação do cliente e na sobrevivência no mercado competitivo. Pode ser observado um modelo do fluxo de estoque na figura 2.

Historicamente, a gestão de estoque sempre esteve relacionada à redução de custos e à eficiência operacional, mas nem sempre foi vista como uma prática integrada. A ausência de uma visão sistêmica pode fazer com que diferentes setores da empresa gerenciem os estoques de forma isolada, gerando falhas de comunicação e ineficiência na cadeia de suprimentos (Bueno, 2024).

No caso da loja estudada por Schroeder, a adoção de um sistema como o Markup funcionou como uma forma de romper com essa lógica fragmentada, permitindo que a empresa tivesse uma visão mais ampla e estratégica de suas operações. No entanto, o autor também chama a atenção para uma limitação: algumas funcionalidades do sistema são pagas, o que pode dificultar a adoção completa por empresas com pouca margem financeira, tornando necessário avaliar os custos-benefícios antes da implementação (Schroeder, 2024).

FIGURA 2 – FLUXO DE GESTÃO DE ESTOQUES:



FONTE: Schroeder (2024).

Por fim, Schroeder (2024) ressalta que os estoques não devem ser compreendidos apenas como espaços físicos de armazenagem, mas como ativos estratégicos que influenciam o desempenho financeiro da empresa. A gestão eficiente de estoque ainda é um desafio para muitas pequenas empresas, seja por falta de planejamento logístico, seja pela dificuldade em aplicar metodologias adequadas de controle.

Demonstrações financeiras:

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial são instrumentos fundamentais para a gestão financeira das pequenas empresas. A DRE

deixa que o empreendedor tenha uma visão clara sobre os resultados obtidos durante um exercício contábil, apontando se houve lucro ou prejuízo. Esse demonstrativo expressa desempenho da empresa ao longo de um determinado período, levando em consideração as receitas e despesas apuradas com base no regime de competência. Isso significa que os eventos econômicos são registrados quando ocorrem, e não necessariamente quando há entrada ou saída de caixa, então essa ferramenta é essencial para avaliar a eficiência da empresa ao relacionar custos, receitas e gastos (Arruda et al., 2022).

FIGURA 3 - MODELO BASE PARA CÁLCULO DA DRE:

Receita Operacional Bruta
(-) Deduções e Abatimentos
(=) Receitas Operacionais Líquidas
(-) Custos Operacionais (CMV)
(=) Lucros Brutos
(-) Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
(=) Lucros (prejuízo) Operacionais
(+) Outras receitas
(-) Outras despesas
(=) Resultados do Exercício antes do IR
(-) Contribuições Sociais sobre o Lucro Líquido
(-) R sobre o Lucro Líquido
(=) Lucros Líquidos do Exercício

FONTE: ARRUDA et al. (2022).

Além de demonstrar os resultados financeiros, a DRE também permite que os gestores compreendam como a empresa está utilizando suas receitas para cobrir despesas e gerar lucro. A Receita Operacional Líquida é a base da análise e a partir dela é possível avaliar proporcionalmente o quanto se está lucrando ou perdendo com relação ao total faturado (Arruda et al., 2022).

Para empresas de pequeno porte, a elaboração desse relatório de forma clara e precisa possibilita não apenas o cumprimento das exigências legais mas também o suporte a tomada de decisões mais conscientes e fundamentadas, com vistas quanto a sustentabilidade do negócio no mercado competitivo (Arruda et al., 2022).

3.2.2. CAPACITAÇÃO DOS GESTORES E EMPREENDEDORES

A capacitação dos gestores das micro e pequenas empresas (MPEs) assume uma importância na sustentabilidade e no sucesso do negócio, a contabilidade gerencial tem um papel evidentemente estratégico quando oferece informações essenciais para o apoio à tomada de decisões, controle financeiro e alocação eficiente dos recursos. Como destacam Roque, Corrêa e Silva (2023), a ausência de capacitação e a má gestão gerencial estão relacionadas à dificuldade de utilização efetiva da contabilidade gerencial, o que compromete a eficiência operacional e a competitividade das MPEs. Segundo Marcelino:

A realidade contemporânea nos mostra que a quantidade de organizações que foram a ruína devido à ausência do entendimento gerencial é imensa, pois aparentemente é fácil controlar uma empresa, mas a realidade é extremamente oposta. A escassez da gestão organizacional pode ocasionar à falência da empresa (Marcelino et al., 2021 p.3).

Segundo estudos recentes, o uso de contabilidade gerencial proporciona maior clareza sobre os custos operacionais, margens de lucro, ponto de equilíbrio e indicadores de desempenho, para ao gestor identificar com precisão oportunidades de redução de despesas melhoria de processos e resultados superiores. Essas informações são fundamentais para decisões estratégicas, tais como precificação adequada, seleção de produtos mais rentáveis e planejamento de investimentos. A adoção de indicadores financeiros gerenciais viabiliza uma visão mais ampla e analítica da performance do negócio (Souza, Russo, Guerreiro, 2020; Costa et al., 2020; Camargos, 2022).

Além disso, a literatura aponta que a capacitação profissional dos gestores, com foco em gestão empresarial e interpretação de dados contábeis, aumenta significativamente as chances de longevidade dos empreendimentos e minimiza riscos de mortalidade. Investir na formação de habilidades gerenciais não é apenas uma prática recomendável, mas uma necessidade para negócios que desejam se manter competitivos e crescer de forma sustentável (Roque, Corrêa e Silva, 2023; Cardim, 2023).

3.2.3. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS

A ausência de controle de custos nas micro e pequenas empresas (MPEs) continua sendo uma das principais causas de ineficiência e, muitas vezes, de falência

desses negócios, conforme demonstrado por Costa et al. (2022), apoiando-se em dados do Sebrae (2022) que indicam que cerca de 60% das MPEs não utilizam nenhuma metodologia de controle de custos, que compromete a tomada de decisão já que os gestores perdem a capacidade de avaliar com clareza seus gastos, margem de lucro e viabilidade de preços, o que leva à má precificação, desperdício de recursos e queda de competitividade no mercado.

“O custo é a soma dos gastos decorrentes da elaboração de um produto ou prestação de um serviço. O custo do produto é composto pela matéria-prima direta e indireta usada na produção e as despesas para o funcionamento da empresa. Porém, não basta apenas saber o custo total do produto como ferramenta de gestão. Algo relevante é o conhecimento dos custos diretos e indiretos, pois classificar os custos entre diretos e indiretos está relacionado ao produto feito ou serviço prestado, e não à produção no sentido geral”. (Braga et al., 2020 *apud* Costa et al., 2022, p.6).

Segundo o estudo de Costa e autores (2022) o controle de custos eficiente deve abranger práticas como a análise da margem de contribuição, registro sistemático de custos, precificação estratégica e acompanhamento de estoques. A sistematização desses dados proporciona aos gestores maior agilidade na resposta a variações financeiras, tornando possível o planejamento de ações corretivas antes que prejuízos se acumulem. No entanto, os custos indiretos seguem sendo um desafio, pois exigem métodos de alocação e um entendimento mais técnico, o que muitas vezes não é dominado por empresários sem formação gerencial ou contábil. Nesse sentido, a capacitação dos responsáveis pela gestão é apontada como condição indispensável para o sucesso da implementação de um sistema de custos adequado (Costa et al., 2022).

A literatura complementa esse diagnóstico ao sugerir que, além dos métodos tradicionais como o custeio por absorção, as MPEs devem considerar estratégias modernas de gestão de custos, como o custeio variável e a abordagem da gestão estratégica de custos. Essas metodologias ajudam não apenas a entender o comportamento dos custos, mas também a promover melhorias nos processos internos, redução de desperdícios e ganho de eficiência (Granzotto et al., 2020). Ademais:

A importância da gestão de custos em micro e pequenas empresas é uma necessidade tanto contábil quanto administrativa, pois é através do controle dos custos que se parte para as tomadas de decisões, por exemplo, qual será o preço do bem ou serviço, terceirização das atividades, aquisição de novos equipamentos, qual o nível de desconto que poderá ser oferecido ao consumidor, são tomadas de forma intuitiva pelos gestores (Granzotto et al., 2020, p.6).

O uso dessas práticas pode ser decisivo para transformar a realidade das pequenas empresas dando a elas condições de competir em ambientes cada vez mais exigentes e dinâmicos. Assim, estabelecer um sistema de controle de custos estruturado e compatível com a realidade da empresa é uma necessidade para sobrevivência e crescimento (Granzotto et al., 2020).

3.2.4. INTEGRAÇÃO ENTRE CONTADOR E GESTOR

A integração entre contador e gestor é um aspecto decisivo para o sucesso das micro e pequenas empresas (MPEs) conforme exposto por Oliveira (2023). Quando uma empresa opera sem um sistema eficaz de gestão ou sem a colaboração próxima entre gestor e profissional contábil, emerge uma série de vulnerabilidades, principalmente relacionadas ao gerenciamento de riscos. Neste contexto, o contador assume um papel essencial atuando como consultor financeiro e parceiro na administração do negócio (Oliveira, 2023).

A contabilidade faz com que o gestor entenda, perceba e até transforme riscos em oportunidades. Esse entendimento evita tomadas de decisão baseadas apenas em intuição ou experiência limitada, abrindo espaço para escolhas mais embasadas e estratégicas. Com a voz do contador-consultor presente, as decisões passam a considerar projeções financeiras, cenários futuros e estratégias de mitigação que podem garantir maior sustentabilidade e resiliência (Oliveira, 2023).

Rocha et al (2024) reforça o papel ampliado do contador nas pequenas empresas: ele atua como agente de inteligência financeira, orientando escolhas tributárias, projetando cenários, capacitando gestores e construindo um relacionamento contínuo e consultivo. Essa parceria constante contribui tanto para o planejamento de longo prazo quanto para a adaptação a mudanças rápidas no ambiente de negócios, colocando a contabilidade gerencial como elemento estrutural na gestão estratégica das MPEs (Rocha et al., 2024).

3.2.5. USO DE TECNOLOGIA ACESSÍVEL

O papel das ferramentas digitais para a inovação e o desenvolvimento dos negócios é discutido por Barros (2023) que ressalta a urgência de uma mudança de

mentalidade por parte dos gestores. Para ele, ou as empresas se adaptam às transformações digitais por meio de investimentos estratégicos em tecnologia, ou serão engolidas pela competitividade cada vez mais acirrada do mercado.

Nesse panorama, dados da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontam que 66% das pequenas e médias empresas brasileiras ainda se encontram nos estágios iniciais da transformação digital. Esse dado revela a distância que muitas empresas ainda precisam percorrer, e também o potencial de crescimento que pode ser alcançado por meio do uso inteligente da tecnologia (Barros, 2023).

A computação em nuvem, por exemplo, permite que empresas tenham acesso a uma infraestrutura tecnológica de alto desempenho, com custos significativamente reduzidos e maior flexibilidade operacional, eliminando a necessidade de servidores físicos. No entanto, essa acessibilidade traz consigo a necessidade de investimentos em segurança digital, evitando ataques cibernéticos e perda de dados (Viana, Tondini, 2022).

Já a Internet das Coisas (IoT) proporciona uma conexão inteligente entre dispositivos e sistemas, gerando dados em tempo real que auxiliam na tomada de decisões estratégicas. Com essa conectividade, os gestores conseguem monitorar, ajustar e otimizar processos com agilidade, transformando informações em vantagem competitiva. Contudo, Barros (2023) alerta que o uso da tecnologia deve estar atrelado a objetivos estratégicos claros e centrado nas necessidades do cliente, não apenas nos produtos ou na concorrência (Barros, 2023).

Além disso, os canais digitais, adaptados para dispositivos móveis, são ferramentas indispensáveis para manter um relacionamento próximo com o consumidor. A presença nas redes sociais, uso de QR Codes, URLs, curtas e anúncios segmentados no Google Ads são estratégias simples e acessíveis que podem ampliar o alcance e a eficácia das ações de marketing das MPEs (Barros, 2023).

Vale destacar também o uso da Inteligência Artificial (IA) que começa a ganhar espaço mesmo entre os negócios de menor porte. A IA oferece vantagens como o atendimento automatizado via chatbots, análise preditiva de dados para melhorar a tomada de decisão, otimização de processos internos e análise de comportamento de consumo. Essas funcionalidades, embora sofisticadas, já estão ao alcance das pequenas

empresas desde que haja capacitação mínima e disposição para investir em inovação (Souza, 2023).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foram discutidos e analisados aspectos fundamentais sobre as dificuldades enfrentadas por pequenas empresas na adoção da contabilidade gerencial e as propostas e soluções para superá-las. A Parte 1 concentrou-se na investigação de estudos de caso presentes na literatura evidenciando entraves recorrentes.

Já a Parte 2 voltou-se à proposição de estratégias voltadas à superação desses desafios. Discutiu-se a importância da implantação de práticas básicas da contabilidade gerencial, também foi destacada a necessidade de capacitação contínua dos gestores e empreendedores, foi abordado o acompanhamento e controle dos custos operacionais, a integração entre contador e gestor, e o aproveitamento de tecnologias acessíveis que facilitam a gestão financeira e contábil das empresas.

Com base nessa trajetória analítica, pode-se afirmar que o objetivo central da pesquisa foi alcançado. Os dados levantados, bem como as discussões empreendidas, comprovaram a hipótese de que a adoção de ferramentas da contabilidade gerencial favorece a tomada de decisões estratégicas e contribui para a melhoria do desempenho organizacional.

Sendo assim, a contabilidade gerencial, quando bem compreendida e aplicada, deixa de ser uma ferramenta meramente informativa e passa a ser um instrumento decisivo para o crescimento sustentável das MPEs.

5. REFERÊNCIAS

MARCELINO, Jose Antonio et al. **Contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão de pequenas empresas**. Revista Controladoria e Gestão, v. 2, n. 2, p. 469-485, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/15244>.

SILVA, Wilson da et al. **A contabilidade gerencial na tomada de decisão**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/256775>.

COSTA, Rubiane Naine Tuono. **A importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas**. Revista Universitas da FANORPI, v. 3, n. 10, p. 27-41, 2024. Disponível em: <https://fanorpi.com.br/universitas/index.php/revista/article/view/285>.

CASTRO, Guilherme de Souza. **Uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3193>.

FEITOSA, Marcus Fábio Mendes et al. **UMA AUSÊNCIA NÃO SENTIDA? INFORMAÇÃO CONTÁBIL E SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. ARACÊ, v. 6, n. 4, p. 14011-14036, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2136>.

OLOUDE, Bénédicte Bironkè et al. **Análise do papel e da importância da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas do setor de serviços segundo a visão dos gestores**. 2020. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/18415>.

MARCELINO, Jose Antonio et al. **Contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão de pequenas empresas**. Revista Controladoria e Gestão, v. 2, n. 2, p. 469-485, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/15244>.

COSTA, Ingrid Laís de Sena; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, p. 503-518, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/zhK9vGyvSJBZjz3xzmdGWh/?format=html&lang=pt>.

SCHAEGLER, Luana Regina et al. **A eficiência das informações contábeis na tomada de decisão em micro e pequenas empresas**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n.

4, p. 41944-41955, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/28824>.

FERREIRA, Andriele Lorena Varejão et al. **UMA ANÁLISE NA CONTABILIDADE GERENCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA E COVID-19**. Rev. FT, Ciências Exatas e da Terra, vol. 27, ed. 127/OUT, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/uma-analise-na-contabilidade-gerencial-das-pequenas-empresas-durante-a-pandemia-de-covid-19/>.

BARCELLOS, Caíron Edson da Silva. SANTOS, Denise Oliveira. JESUS, Jeffer Serafim de. **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO COMÉRCIO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE SÃO MATEUS-ES**. Instituto do Vale Cricaré, Faculdade Vale do Cricaré. Disponível em: https://repositorio.ivc.br/handle/123456789/220?locale-attribute=pt_BR.

SEBRAE. **Gestão financeira em tempos de crise**. Portal SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-em-tempos-de-crise,af7868e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Em%20tempos%20de%20crise%2C%20é,um%20planejamento%20de%20sua%20empresa.&text=Crises%20exigem%20dos%20empreendedores%20um,sem%20a%20previsão%20de%20receitas>.

NASCIMENTO, Rodrigo Lopes de. **Aplicação da contabilidade gerencial: um estudo de caso em uma mercearia de bairro**. Trabalho de Conclusão de Curso, Repositório Institucional UCSAL, Universidade Católica do Salvador, 2021. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/items/fd906589-9efa-483f-9ba1-86560908a0e9>.

TELLES, Laís da Silva. **Análise gerencial de custos em uma microempresa de cupcakes: um estudo de caso**. UFRGS, LUME: Repositório Digital, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/152926>.

OLIVEIRA, Stephany Lima Regis de. **A contabilidade como ferramenta de gestão para microempreendedores individuais: um estudo de caso**. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/cbf4bfee-82f7-405e-8781-13654397a51e>.

BATISTA, Yasmim Oliveira et al. **O fluxo de caixa como controle nas pequenas empresas: revisão integrativa da literatura**. OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, v. 23, n. 7, p. e10679-e10679, 2025. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/10679>.

SILVA, Brenda Ketheleen Oliveira Ramos da. **A gestão do fluxo de caixa e a importância da sua utilização nas micro e pequenas empresas**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/6280>.

MARCELINO, Sueli Rangel Ferneda; FITTIPALDI, Marco Aurélio Sanches. **Implantação de fluxo de caixa em uma pequena empresa de serviços de confecção de roupas.** 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/39803/IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXO%20DE%20CAIXA%20EM%20UMA%20PEQUENA...%20-%20I%20ENGECE%20UFCG%20USCS%20EIXO%20%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CORDEIRO, Isabella; MARQUEZ, Joyce Amely Rodrigues. **O FLUXO DE CAIXA NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 12, n. 3, p. 1-13, 2024. Disponível em: <https://www.revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/3276>.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.** Portal Sebrae, 2022. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Classificação%20do%20porte%20das%20Micro,R\\$%204%2C8%20milhões](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Classificação%20do%20porte%20das%20Micro,R$%204%2C8%20milhões).

SCHROEDER, Caroline Luana. **A importância de um sistema para a gestão de estoque em pequenas empresas: um estudo em uma loja de artigos gaúchos.** Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, p. 49-70, 2024. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/665>.

BUENO, Diogo Cecchini. **A eficiência na gestão de estoques como fator de obtenção de lucro nas empresas,** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Logística) - Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21724>.

ARRUDA, Isabela Roveri et al. **A Importância das demonstrações contábeis para análise financeira e gerencial: uma proposta de análise do balanço patrimonial e DRE para as micro e pequenas empresas.** 2022. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/11929>.

ROQUE, Francisco Piloto; CORRÊA, Lucas Campanuchi; SILVA, Marcos Vinícius Parra da. **A importância da gestão de custos nas pequenas empresas.** 2023. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/16353>.

CAMARGOS, LARISSA LOPES. **IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL.** 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/61648/1/LARISSA_LOPES_CAMARGOS.pdf.

SOUZA, Rodrigo Paiva; RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. **Estudo sobre a usabilidade das práticas de contabilidade gerencial mais intensamente usadas em empresas que atuam no Brasil.** Revista Contemporânea de Contabilidade,

v. 17, n. 45, p. 33-49, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/67267>.

CARDIM, Ronaldo Luis. **A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Revista FT, Ciências Sociais, vol.27, ed.120/MAR/2023. DOI: 10.5281/zenodo.7788490. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-contabilidade-gerencial-nas-micro-e-pequenas-empresas/>.

COSTA, Wênyka Preston Leite Batista et al. **Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 21, p. 038-059, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/22073>.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANZOTTO, Alberto et al. **Gestão de custos: uma ferramenta eficiente nas tomadas de decisão nas micro e pequenas empresas**. Revista Científica da Faculdade Quirinópolis, v. 2, n. 10, p. 82-98, 2020. Disponível em: <https://recifaqui.faqui.edu.br/index.php/recifaqui/article/view/26>.

COSTA, Wênyka Preston Leite Batista et al. **Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 21, p. 038-059, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/22073>.

OLIVEIRA, Israel Cleiton da Cruz. **Empreendedorismo e contabilidade: o contador como influência direta no sucesso das micro e pequenas empresas**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32103>.

ROCHA, Gilberlan Vieira. **O PAPEL DO CONTADOR CONSULTOR NA SOBREVIVÊNCIA E EXPANSÃO DE NEGÓCIOS EMERGENTES**. LUMEN ET VIRTUS, v. 14, n. 32, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/PLR65>.

BARROS, Hildenê Moreira. **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA MEI, MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O PAPEL DAS FERRAMENTAS DIGITAIS PARA A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 9, n. 9, p. 4529–4545, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i9.11570. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11570>.

VIANA, Igor Gabriel Ferreira; TONDINI, Jeferson de Souza. **Aspectos de computação em nuvem em pequenas empresas**. 2022. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/12730>.

SOUZA, Silmara Regina. **O uso da Inteligência Artificial nas estratégias de marketing para pequenos negócios.** 2023. Disponível em: <https://revistaes.com.br/wp-content/uploads/2023/05/23052.pdf>.

ARAÚJO, J. G. **As startups e os controles gerenciais: investigação sobre o papel da crise da covid-19 e o uso de sistemas de controle gerenciais.** 2022. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/49653>