

Melhoria da gestão contábil de micro e pequenas empresas: uma análise da implementação de um modelo de contabilidade gerencial*

Improving of the accounting management of micro and small companies: an analysis of the implementation of a management accounting model

Pedro de Oliveira Sales

Universidade Federal de Viçosa

pedrosales8497@hotmail.com

Thiago Chagas de Almeida

Universidade Federal de Viçosa

thiagoc-almeida@hotmail.com

Leandro Rivelli Teixeira Nogueira

Universidade Federal de Viçosa

leandro.r.nogueira@ufv.br

RESUMO: O presente trabalho objetivou investigar a implementação de um modelo de contabilidade gerencial voltado à melhoria da gestão de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O modelo analisado foi o de uma consultoria contábil referência no Brasil, a NTW. Examinou-se a aplicação desse modelo para assessoria de gestão contábil em duas pequenas empresas. A pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas, levantamentos documentais e observações *in loco*. Já a análise dos dados ocorreu pela verificação dos obstáculos da empresa e da aplicação do modelo de contabilidade gerencial. Como resultados da pesquisa, identificou-se a necessidade de: adaptar o modelo ao momento e eventuais fragilidades de cada negócio; entender que os hábitos são uma barreira à quebra de paradigmas e realização de mudanças; respeitar a cultura organizacional; e ponderar que a implementação de ferramentas de contabilidade gerencial é uma medida fundamental, mas que por si só não garante a melhoria da gestão contábil de MPEs, principalmente porque também é necessária a adequada atuação dos gestores. Como contribuição teórica, este trabalho ajuda a compreender os desafios e aplicabilidades de metodologias para a contabilidade gerencial em MPEs, que é algo que ainda precisa ser discutido pela literatura.

Palavras-chave: Melhoria da Gestão Contábil; Micro e Pequenas Empresas; Modelos de Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT: The present work aimed to investigate the implementation of a management accounting model aimed at improving the management of Micro and Small Enterprises (MSEs). The model analyzed was that of a Brazil reference accounting consulting, NTW. The application of this model to accounting management advice in two small companies was examined. The qualitative and descriptive research collected data through semi-structured interviews, documentary surveys and on-site observations. The analysis of the data occurred by checking the bottlenecks and what was done to carry out each stage of the management accounting model. As a result of the research, the need was identified to: adapt the model to the moment and eventual fragilities of each business; understand that habits are a barrier to breaking paradigms and making changes; respect the organizational culture; and to consider that the implementation of management accounting tools is a fundamental measure, but that by itself

* Recebido em 18 de julho de 2023, aprovado em 17 de abril de 2024, publicado em 17 de junho de 2025.

does not guarantee the improvement of the accounting management of MSEs, mainly because the adequate performance of the managers is also necessary. As a theoretical contribution, this work helps to understand the challenges and applicability of methodologies for management accounting in MSEs, which is something that still needs to be discussed in the literature.

Keywords: Improvement of Accounting Management; Micro and Small Companies; Management Accounting Models.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o sucesso das MPEs é um fator determinante para a geração de renda e desenvolvimento econômico (Figueiredo *et al.*, 2023). Estes empreendimentos representam 29,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e movimentam quase 1,1 trilhões de reais por ano (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2021). Somado a isso, as MPEs são responsáveis por 54% de todos os empregos com carteira assinada do país, o que mostra a importância deste segmento na economia (SEBRAE, 2021).

O levantamento do SEBRAE (2021) também mostrou que 88,9% de todas as vagas de trabalho do Brasil foram criadas por esses negócios. Em 2021 foram mais de 1 milhão de admissões e 955.088 desligamentos, gerando um saldo positivo de 121 mil empregos no segmento de pequenos negócios, isso ainda no ano em que a economia sofria com os impactos da pandemia (SEBRAE, 2021).

Entretanto, vários estudos trazem que empresas deste porte têm maior chance de passar pelo processo de fechamento precoce devido a diversos fatores internos e externos, como: “a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária elevada.” (Roratto; Dias; Alves, 2017, p. 2).

Além dessas questões, outros elementos fundamentais para o sucesso das MPEs são a habilidade gerencial e o conhecimento mais aprofundado do próprio negócio. Para Sousa e Moura (2016, p. 107), “a dificuldade em entender, observar e aplicar os conceitos relacionados a controles e contabilidade gerencial é mais comum entre os gestores das empresas de pequeno porte”.

Este cenário aponta para uma crescente necessidade de reciclagem e readaptação desses modelos de negócios. Nesse sentido, a aplicação de conceitos e ferramentas de controle da contabilidade gerencial nas MPEs é cada vez mais latente. Dalongaro *et al.* (2014) afirmam que as MPEs possuem especificidades organizacionais, como: maior informalidade de processos, proximidade, simplicidade, uma gestão mais pessoal que profissional, recursos escassos e centralizados, falta de mão-de-obra qualificada, etc.

Por essas razões, os micro e pequenos empreendedores precisam cada vez mais ter controle dos recursos financeiros empresariais. Com isso, será possível medir o desempenho da organização e fazer que seus objetivos e metas de crescimento estejam alinhados estrategicamente, resultando em um processo de gestão profissional (Figueiredo *et al.*, 2023). Portanto, é importante destacar papel fundamental dos serviços contábeis, como a elaboração e entrega dos demonstrativos de fluxo de caixa, folha de pagamento, controle de custos, etc. (Yoshitake *et al.*, 2013). Acontece, que na prática isso acaba não ocorrendo pela falta da informação e conhecimento das empresas (Yoshitake *et al.*, 2013).

Assim, verifica-se a necessidade de gerir melhor esses negócios. Ademais, segundo Silva e Nunes (2021), a aplicabilidade de ferramentas para a contabilidade gerencial de MPEs é um assunto que ainda precisa ser discutido pela literatura. Considerando a pertinência de

pesquisas sobre o tema, **este trabalho objetiva analisar a implementação de um modelo de melhoria da gestão contábil para MPEs.**

Tal investigação ocorreu por meio de um estudo de caso envolvendo duas empresas clientes de uma consultoria de contabilidade referência em âmbito nacional, que é a NTW (Consultoria NTW, 2020). Dessa forma, além da literatura, esta pesquisa se baseou no modelo de ferramentas para uma adequada contabilidade gerencial da consultoria NTW. Esse modelo é estabelecido em cinco fases, que buscam aumentar a qualidade da gestão organizacional, adaptando-se às características próprias de cada negócio.

Após esta introdução, o presente trabalho apresenta: duas seções com o referencial teórico; os procedimentos metodológicos; os resultados, com base nos casos analisados; e as considerações finais.

2. CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS

A contabilidade gerencial é um ramo da ciência contábil voltado diretamente aos gestores de uma organização, produzindo relatórios, demonstrativos ou informações “sob medida”, de acordo com a necessidade dos mesmos (Iudícibus; Marion, 2008). Logo, pode ser entendida como a integração da contabilidade com a gestão empresarial, embasando a tomada de decisões a partir da organização das informações financeiras.

É muito comum as MPEs contratarem esses serviços de contabilidade com a intenção de terceirizar o controle das obrigações fiscais (Lohr, 2012). De acordo com este autor, tal terceirização desconsidera os potenciais benefícios que a organização pode ter ao integrar e organizar informações do controle contábil nas decisões de gestão do empreendimento.

Lohr (2012) argumenta que os gestores dos micros e pequenos empreendimentos, na maioria das vezes, restringem o processo de desenvolvimento e aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial, visto que eles não contam com as informações ou recursos necessários para aplicar esses instrumentos. Por esse motivo, foi interessante aliar, além da literatura, a análise da metodologia de trabalho desenvolvida por um escritório de contabilidade que visa a integração do serviço de assessoria contábil à geração de dados e gestão autônoma de MPEs.

Silva e Nunes (2021) destacam que a adaptação de ferramentas gerenciais que respeitem as particularidades e limitações das MPEs potencializa o desenvolvimento de estratégias adequadas para a sobrevivência e o crescimento do negócio. Esse conceito de adaptação à implementação das ferramentas é fundamental na efetividade do processo da contabilidade gerencial. Além disso, é importante que as tomadas de decisão sejam ancoradas ao contexto específico de cada organização, principalmente nas MPEs (Silva; Nunes, 2021)

Observa-se que as ferramentas de administração financeira são fundamentais para disponibilizar informações importantes na tomada de decisão dos gerentes, sendo o consultor contábil parte central para o levantamento de dados. Alguns exemplos de levantamentos de dados contábeis comuns, são: o fluxo de caixa; a folha de pagamento; o controle de custos, de contas a pagar e a receber; o controle do ativo imobilizado; os demonstrativos de resultado; e o balanço patrimonial (Yoshitake *et al.*, 2013).

2.1. Demonstração dos Resultados

Tendo em vista esses conceitos da contabilidade gerencial, discute-se aqui uma das ferramentas mais utilizadas no processo de levantamento das informações relevantes para a administração financeira de uma organização, que é a Demonstração do Resultado (DR). Essa ferramenta de controle financeiro está presente no modelo desenvolvido pelo escritório de contabilidade NTW. Porém, deve-se ressaltar que o uso de cada ferramenta depende da necessidade do cliente.

A DR representa resumidamente os dados financeiros fundamentais para os gestores da empresa, informando o resultado líquido do período, incluindo o que se denomina de receitas e despesas realizadas (Iudícibus; Marion, 2008; Souza, 2023). Para Santos e Veiga (2014), a DR possui uma grande relevância gerencial e administrativa, pois mostra com muita clareza a estrutura de todas as atividades envolvendo receitas, custos e despesas, além do peso dos tributos incidentes sobre as vendas.

Através da análise vertical é possível verificar, por exemplo, a porcentagem dos custos em relação às vendas de produtos, conseguindo desta forma analisar mensalmente (análise horizontal) se há um aumento ou diminuição desses custos (Santos; Veiga, 2014). Iudícibus e Marion (2008) define, especificamente, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), como:

(...) um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses) e é apresentada na vertical, de forma dedutiva, onde das receitas subtraem-se as despesas, indicando ao final o resultado (lucro ou prejuízo). A DRE completa, exigida por Lei, fornece maiores minúcias para a tomada de decisão: grupos de despesas, vários tipos de lucro, destaque dos impostos etc. (p. 50).

A DRE é, portanto, uma apresentação financeira que aponta em detalhes o resultado de todas as operações da empresa, confrontadas por receitas, custos e despesas. Isso faz com que o gestor avalie até mesmo a evolução de suas vendas, conseguindo medir se os níveis de faturamento estão positivos ou negativos, quando comparados a outros períodos.

2.2. Balanço Patrimonial

Segundo Padoveze (2008), o desenvolvimento do balanço patrimonial é constituído por um processo de reflexão sobre os demonstrativos contábeis, com o intuito de avaliar a situação financeira da organização em todos os seus aspectos. Este autor entende que tanto o aspecto operacional quanto o financeiro são levados em consideração, permitindo uma visualização mais simplificada das informações técnicas e auxiliando os gestores na tomada de decisões econômicas e financeiras da organização.

O termo balanço decorre do sentido de equilíbrio entre os ativos e passivos somados ao patrimônio líquido da organização, já o termo patrimonial, origina-se do conjunto de bens, direitos e obrigações da empresa (Iudícibus; Marion, 2008). Para Matarazzo (2008), o balanço patrimonial representa a exposição do passivo e patrimônio líquido da empresa, que indicam as origens dos recursos utilizados para as operações, além da exposição dos ativos (que são representados pelos bens e direitos) e os investimentos dos recursos. Portanto, o balanço patrimonial é constituído por três grupos: ativo, passivo e patrimônio líquido (Silva; Oliveira, 2023).

Os ativos de uma organização são compostos por recursos, bens e direitos que gerem o caixa, representado a aplicação deles (Martins; Miranda; Diniz, 2014). As contas do ativo são

estruturadas em ordem decrescente de acordo com seu grau de liquidez, ou seja, a rapidez que será transformada em moeda corrente. Além disso, estes autores mencionam que avaliação dos ativos é segmentada em dois grupos: ativos circulantes e ativos não circulantes.

Na conta dos passivos da organização estão expostas as obrigações derivadas de recursos de terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação (Martins; Miranda; Diniz, 2014). As contas do passivo são dispostas em ordem decrescente de exigibilidade e assim como nas contas dos ativos, são segmentadas em dois grupos: os passivos circulantes e os passivos não circulantes (Martins; Miranda; Diniz, 2014).

Martins, Miranda e Diniz (2014) trazem que patrimônio líquido compreende os recursos próprios da entidade, ou seja, o capital de terceiros investido pelos sócios da organização. Seu valor residual é a diferença positiva deduzida entre o valor do ativo e o valor do passivo; e sua avaliação depende dos critérios adotados para avaliar ativo e passivo (Martins; Miranda; Diniz, 2014).

Os indicadores de desempenho econômicos são os elementos que representam uma demonstração analítica do balanço patrimonial, cálculos matemáticos são efetuados a partir dos dados financeiros levantados na demonstração de resultados e no balanço da empresa (Padoveze, 2008). A análise desses indicadores auxilia no conhecimento da situação financeira do negócio, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade (Padoveze, 2008).

3. GESTÃO FINANCEIRA E SUAS APLICABILIDADES CENTRAIS

A gestão financeira é possível através de análises detalhadas da situação econômica e financeira de uma organização. O processo de planejamento é muito importante para isso, uma vez que antecede todos os tipos de instrumentos da administração financeira que são e serão utilizados pelos gestores. Por isso é fundamental que seja feito um planejamento financeiro bem estruturado, que permita que a empresa tenha uma melhor organização e controle de seus recursos (Moraes; Oliveira, 2011).

As MPEs, em sua maioria, são carentes de um apoio especializado na gestão dos seus recursos financeiros (Correia *et al.*, 2016). Os contadores normalmente cumprem apenas as obrigações fiscais que a legislação tributária impõe. No entanto, é cada vez mais necessário que eles realizem os levantamentos financeiros das empresas, auxiliando os empresários em seu planejamento organizacional e tomada de decisão (Correia *et al.*, 2016). Nos próximos subtópicos, serão abordados dois elementos da contabilidade gerencial que são fundamentais para a gestão financeira de uma empresa, principalmente no curto prazo: o fluxo de caixa e o capital de giro.

3.1. Fluxo de Caixa

A organização e controle do fluxo de caixa é uma das principais ferramentas da administração financeira, sendo uma etapa preliminar para o controle da contabilidade gerencial de uma MPE. Para Yoshitake (2013) e Magalhães, Amaral e Rodrigues (2020), o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de recursos ao longo do tempo, pois sua gestão visa manter um certo nível de liquidez imediata, para fazer frente à incerteza associada ao fluxo de recebimento e pagamento. Já Iudícibus e Marion (2008) descrevem que:

A análise do fluxo de caixa pode esclarecer situações controvertidas sobre o porquê de a empresa ter um lucro considerável e estar com o caixa baixo, não conseguindo

liquidar todos os seus compromissos. Ou ainda, embora seja menos comum, o porquê de a empresa ter prejuízo em um período, embora o caixa tenha aumentado. (p. 220).

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que auxilia os gestores nas decisões financeiras a serem tomadas, através do controle das entradas e saídas de recursos na organização, considerando sempre um período determinado (Demarco *et al.*, 2021; Friske; Soares, 2021). Ou seja, suas informações permitem e facilitam a elaboração de um melhor planejamento financeiro, de forma que não ocorra um excedente de caixa, com a intenção de manter os recursos financeiros necessários para cumprir com os compromissos (Iudicibus; Marion, 2008). Ele fornece informações importantes sobre a liquidez da empresa, que auxiliam no direcionamento dela.

3.2. Gestão do capital de giro

O controle do capital de giro é primordial para a gestão dos recursos de curto prazo de uma organização (Carmo, 2021). Todas as decisões financeiras que venham a ser tomadas por uma empresa requerem atenção de seus ativos circulantes. A administração financeira de curto prazo é importante para a maximização do valor das organizações e também afetam o seu desempenho operacional (Assaf Neto; Lima, 2017). Estes autores também definem que:

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificada geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias), até o recebimento pela venda do produto acabado (p. 3).

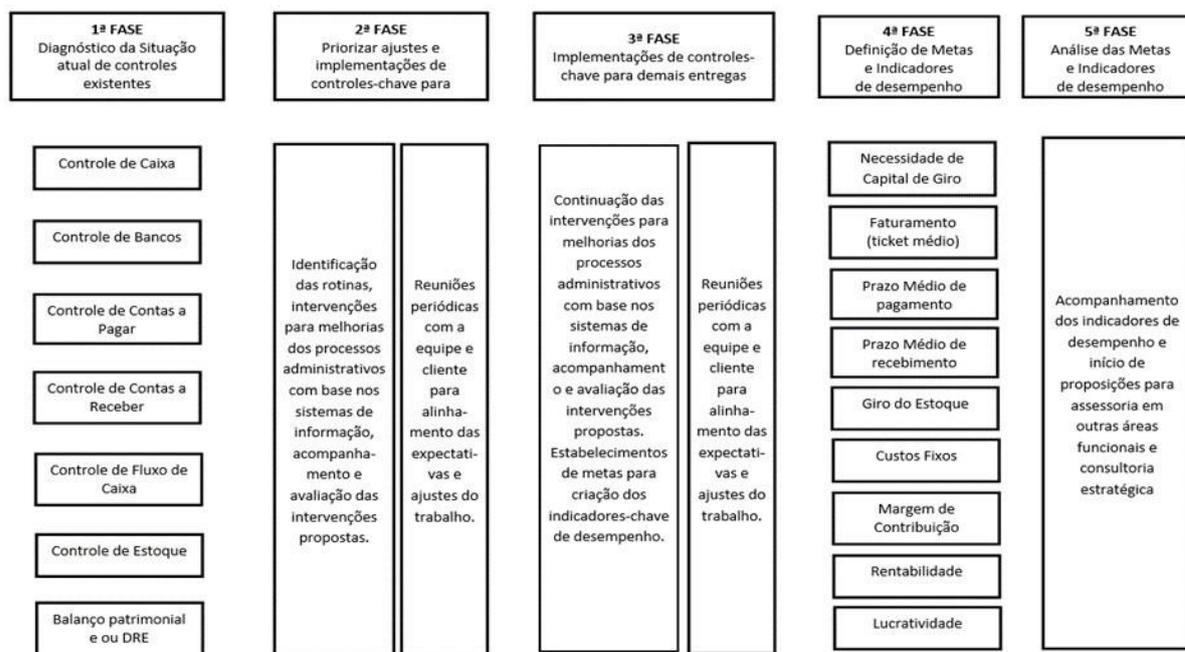
Como os fluxos de caixa futuros podem trazer informações de natureza mais incertas, a gestão do capital de giro é fundamental. De acordo com Palombini e Nakamura (2012), o desempenho operacional das empresas brasileiras depende muito de um controle rígido do seu capital de giro. Isso porque, no país os custos de realização de empréstimos de curto prazo tendem a ser maiores, além das dificuldades para obtenção de financiamento e demandas permanentes do capital de giro.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada como qualitativa descritiva. Seu caráter qualitativo se evidencia por ela analisar questões sociais por uma ótica subjetiva (Gephart, 2004). O seu enquadramento como descritivo, está relacionado à pretensão do trabalho de apresentar as características gerais do objeto de estudo analisado (Barros; Lehfeld, 2000).

Buscou-se especificamente descrever as características de duas empresas clientes da franquia de serviços contábeis NTW, que conta com mais de 250 unidades espalhadas em 22 estados do Brasil (Consultoria NTW, 2020). A unidade em questão está localizada na cidade de Leopoldina/MG. Analisou-se o caso da NTW por essa instituição realizar um importante e renomado serviço de assessoria para uma boa gestão de empresas através de técnicas contábeis. A NTW trabalha com micro, pequenas e médias empresas, bem como microempreendedores enquadrados como Microempreendedor Individual (MEI) – baseando-se em uma metodologia de assessoria que engloba 5 fases, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Modelo de contabilidade gerencial da consultoria NTW



Fonte: Consultoria NTW (2020).

Vale ressaltar que a contabilidade gerencial pode ser aplicada pelos mais diferentes modelos, com diversas perspectivas e enfoques, como: o uso de tabelas gráficas; a ordenação de melhores ferramentas a serem utilizadas para cada situação; modelos com avaliação de alternativas, etc. (Wernke; Bornia, 2001). A escolha pelo modelo da Consultoria NTW se deu por essa organização ser referência em gestão contábil em âmbito nacional e por ele ter sido aplicado amplamente no contexto brasileiro.

Para a coleta dos dados, foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevista semiestruturada; levantamento documental; e observação *in loco*. A coleta dos dados foi entre fevereiro e novembro de 2021. As entrevistas semiestruturadas são aquelas que não têm perguntas e respostas pré-definidas, apenas temas a serem abordados (Brinkmann, 2017). Elas foram direcionadas a três membros da consultoria NTW, para uma melhor compreensão da aplicação da metodologia e resgate dos primeiros passos do processo de implementação nas empresas em questão.

Além deles, entrevistou-se os proprietários das duas empresas analisadas, com o objetivo de compreender como eram os registros das movimentações da empresa antes da assessoria, permitindo assim inferências sobre a efetividade do método. Já o levantamento documental, caracteriza-se pela investigação de um documento, considerando seu conteúdo explícito e implícito (May, 2004). Os documentos examinados nesta pesquisa foram os registros financeiros das duas empresas antes do processo de assessoria aplicado pela contabilidade. Verificou-se registros analógicos de contas a pagar e a receber, controle de recebimentos e pagamentos diários, entre outros.

Por fim, a observação *in loco* acontece quando o pesquisador vai até o local em que o objeto de estudo se manifesta e anota suas percepções sobre ele (Gil, 2008). Ela ocorreu por meio de visitas as duas empresas que receberam o serviço de consultoria de contabilidade gerencial da NTW, acompanhando o potencial uso das ferramentas do modelo da Figura 1. A análise dos dados voltou-se à aplicabilidade das etapas desse modelo, considerando os desafios e o que foi realizado ou não nas empresas para a concretização de cada etapa.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS COM BASE NOS CASOS

Este tópico discute os resultados dos casos analisados nesta pesquisa. Por questões éticas, estabelecidas inclusive pela consultoria NTW, as empresas serão apresentadas por nomes fictícios, Alfa e Beta. Também é importante destacar que as informações dos próximos subtópicos são oriundas da coleta dos dados (entrevista, levantamento documental e observação *in loco*).

5.1. Caso empresa ALFA

A empresa Alfa atua no segmento automotivo e tem suas atividades cadastradas no CNAE (Código e Descrição da Atividade Econômica Principal) como: 45.30-7-03 - Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores; 45.20-0-01 - Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores (Dados dos Levantamentos Documentais, 2021).

A empresa Alfa teve suas atividades iniciadas em 04 de novembro de 2004 e, como mencionado acima, atua no ramo de comércio e varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, além da oferta de serviços para manutenção de automóveis (Dados dos Levantamentos Documentais, 2021). A empresa Alfa tem em seu quadro societário três sócios, todos oriundos de uma concessionária da montadora FIAT, que encerrou suas atividades há algumas décadas (Dados das Entrevistas, 2021).

Segundo depoimento de um dos sócios, essa passagem pela concessionária FIAT permitiu um amplo período de aprendizagem, principalmente na parte técnica onde fizeram inúmeros treinamentos e capacitações diretamente nas instalações da montadora na cidade de Betim (MG) (Dados das Entrevistas, 2021). Até a referida data, a empresa contava com (além dos sócios) mais cinco colaboradores, tendo um faturamento mensal médio de R\$ 69.852,00. Em 2021, o faturamento da empresa foi de R\$ 838.226,00. Ela está enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, pagando seus tributos com base em percentuais do faturamento (Dados dos Levantamentos Documentais, 2021).

Antes do início do processo de assessoria contábil, todos os lançamentos da empresa eram analógicos. Os controles de entradas e saídas de caixa, os pagamentos e recebimentos em espécie, cartões e até mesmo alguns registros de estoque, eram lançados manualmente em um caderno. Essas rotinas e os processos informais, segundo depoimento de um dos sócios, foram sendo incorporadas pela empresa desde sua fundação. Por conta disso, abandonar essas práticas sempre foi visto como algo muito difícil. Com as palavras do sócio: “estamos indo para quase duas décadas de atividade fazendo do mesmo jeito, sabemos que é um erro, mas temos enorme dificuldade em mudar” (Dados das Entrevistas, 2021; Dados das Observações, 2021).

Essa rotina, segundo os relatos, começou a trazer transtornos internos, gerando principalmente impactos financeiros à empresa, como: cálculos errados do preço da venda de um produto; falhas no registro da saída de mercadorias, não efetuando a cobrança do cliente; e a própria falta da cobrança de “notinhas” a prazo que ficavam guardadas sem receber nenhuma conferência (Dados das Entrevistas, 2021; Dados das Observações, 2021).

Tal situação não chegou a impor problemas de endividamento ou insolvência da empresa, pois havia um bom fluxo de clientes e, conseqüentemente, de recursos. Porém, como afirmou um dos sócios no início dos trabalhos da assessoria: “nunca sobra dinheiro, nossas

retiradas (salário) nunca é um valor certo, só tiramos o que dá e tem sido pouco”. Foi exatamente este sentimento, segundo ele, que motivou a empresa Alfa a aceitar a proposta e passar a ser cliente da NTW em 2019, em busca de um serviço mais completo que agregasse contabilidade com assessoria na gestão do negócio (Dados das Entrevistas, 2021).

5.1.1. Primeira fase do modelo – Diagnóstico

A partir do momento que a empresa Alfa passou a ser cliente da NTW, foi estabelecido o processo de diagnóstico, que faz parte da primeira etapa da metodologia utilizada. Este diagnóstico consistiu em levantar a situação naquele momento dos mecanismos de controle existentes na empresa. Em reuniões presenciais com proprietários e funcionários envolvidos, foram feitos levantamentos dos dados financeiros disponíveis pela empresa, das rotinas adotadas para controles básicos, como: o controle de caixa, o controle de contas a pagar e receber; bem como da existência e grau de utilização de *hardwares* (equipamentos) e *softwares* (sistemas) para ações de gerenciamento.

Durante este processo de diagnóstico, foram identificados os seguintes pontos sensíveis que mereceriam intervenção mais imediata:

- Falta de registro fidedigno de entradas e saídas financeiras.
- Falta de controle das contas a pagar e a receber, o que indicou sérios problemas na gestão do caixa. As “notinhas a receber” eram armazenadas em uma simples caixa de sapatos.
- Subutilização do *software* de gestão contratado. O mesmo era usado apenas para emissão de cupom fiscal quando o cliente exigia.
- Falta de pessoa treinada ou com conhecimento mínimo do referido sistema.
- Falta de uma pessoa responsável que centralizasse e efetivasse os registros.
- Falta de cadastro mínimo de clientes no sistema, os dados existentes eram básicos e estavam anotados em uma agenda.

5.1.2. Segunda fase do modelo - Priorizar ajustes

No intuito de mitigar os problemas emergenciais identificados na primeira fase do diagnóstico, algumas ações mais emergenciais foram sugeridas e tiveram a implementação acompanhada pela equipe de assessoria. A saber:

- Nomeação de um único funcionário para o registro de todas as movimentações financeiras diárias.
- As anotações continuaram no caderno enquanto este funcionário nomeado passou a receber treinamento para melhor utilização dos recursos disponíveis no sistema. Este treinamento foi solicitado pela equipe NTW junto ao prestador de serviço detentor da licença do referido sistema.
- Após o treinamento, o funcionário recebeu a orientação para que, mesmo de forma básica, todos os clientes fossem cadastrados no sistema.
- Também, após o treinamento, todos os lançamentos de entradas e saídas passaram a ser efetuados no sistema.

Esta etapa do trabalho demandou um grande esforço tanto da equipe NTW como da empresa Alfa, uma vez que a implementação das mudanças concorria com a pesada rotina de serviço dos envolvidos. Outro ponto importante descrito pelo membro da equipe da NTW, foi a grande resistência na efetiva implementação das mudanças propostas, pois envolveu quebra de paradigmas e cultura organizacional, não só para funcionários como para alguns sócios. Como mencionado anteriormente, eram quase duas décadas de rotinas e processos internalizados pela equipe.

5.1.3. Terceira fase do modelo - Implementar controles

De acordo com informações obtidas junto ao consultor do escritório de contabilidade, as duas primeiras fases demandaram aproximadamente 60 dias. Algumas etapas sugeridas foram internalizadas pela equipe, como o rigor nos registros de entradas e saídas e o cadastro dos clientes. Porém, houve resistência em utilizar o sistema para tais registros. Ainda segundo o consultor, foi necessário criar uma espécie de trilha de aprendizado e rotina para que os primeiros passos fossem dados. As etapas mais emergenciais acima mencionadas, segundo relatos do consultor, obtiveram os seguintes resultados:

- Nomeação de um único funcionário para o registro de todas as movimentações financeiras diárias.

Etapa cumprida com sucesso designando um titular e um suplente para a rotina.

- As anotações continuaram no caderno, enquanto o funcionário nomeado passou a receber treinamento para melhor utilização dos recursos disponíveis no sistema. Este treinamento foi solicitado pela equipe NTW junto ao prestador de serviço detentor da licença do referido sistema.

Etapa cumprida parcialmente, uma vez que o treinamento no *software* de gestão não ocorreu no prazo determinado. Optou-se por manter as anotações no caderno. Contudo, desta vez, com um maior rigor, porque já havia responsável por essa rotina. O objetivo foi permitir a internalização da rotina para, em um segundo momento, avançar na ferramenta de registro.

- Após o treinamento sobre o *software* de gestão, o funcionário recebeu a orientação para que, mesmo de forma básica, todos os clientes fossem cadastrados no sistema.

Etapa cumprida com sucesso. O treinamento no *software* ocorreu parcialmente. Entretanto, permitiu que o cadastro de clientes pudesse ser gradualmente implementado por ser uma tarefa de menor complexidade.

- Também, após o treinamento, todos os lançamentos de entradas e saídas passaram a ser efetuados no sistema.

Etapa não cumprida. A falta de treinamento e resistência no uso do sistema não permitiu que essa etapa avançasse.

De acordo com relatos de um dos sócios e do consultor da NTW, identificou-se a necessidade de um período de adaptação às novas rotinas. A equipe de assessoria propôs então uma etapa intermediária, dentro de uma trilha de aprendizado, que contemplaria os registros em planilhas de Excel por eles desenvolvidas, uma vez que os funcionários sinalizaram ser de mais fácil acesso e utilização.

Com esta etapa dos controles mínimos, mesmo que em planilhas, o foco dos trabalhos se voltou para as contas a receber. Após a fase de diagnóstico e atualização das informações da

empresa Alfa, os gestores se surpreenderam com a informação de que havia um arquivo chamado “notinhas pendentes de clientes”, um valor acumulado por meses e até anos, de aproximadamente R\$ 90.000,00. Isso corresponde a quase um mês e meio de faturamento da empresa.

Uma ação imediata em forma de mutirão foi iniciada com o objetivo de efetuar as cobranças e recuperar valores a receber que estavam sendo desprezados pela empresa em sua gestão de caixa. Conforme relatos do consultor da NTW, a resistência ainda apresentada em relação à utilização do *software* de gestão se mostrou um dificultador para a continuação dos trabalhos e implementação do modelo.

Ainda segundo ele, os registros, mesmo que ainda em planilha, ajudaram em um primeiro momento. Porém, por darem um nível básico de informações antes não obtido, a ação exitosa para recebimento de contas antigas deixou os sócios em uma “zona de conforto”. Apesar de todo o esforço realizado, a empresa Alfa utilizou as ferramentas do método da Figura 1 até a terceira fase. Segundo Lohr (2012), essa estagnação de micro e pequenas empresas é muito comum, pelos seus proprietários nem sempre não compreenderem que a contabilidade gerencial precisa de um acompanhamento e uso contínuo.

5.2. Caso empresa BETA

A empresa Beta atua no setor de *petshop* e serviços afins. Tem suas atividades primárias e secundárias cadastradas no CNAE como: 96.09-2-07 - Alojamento de animais domésticos; 47.71-7-04 - Comércio varejista de medicamentos veterinários; 75.00-1-00 - Atividades veterinárias 96.09-2-08 - Higiene e embelezamento de animais domésticos (Dados dos Levantamentos Documentais, 2021).

A empresa Beta iniciou suas atividades em 20 de junho de 2016, com uma composição societária diferente da atual. Na época, eram dois sócios à frente do negócio. Porém, de acordo com o sócio remanescente, após três anos de funcionamento começaram a surgir problemas de relacionamento causados por dificuldades financeiras. Ainda segundo ele, esta situação culminou com a descoberta de desvio de recursos por parte da sócia, o que resultou, em 2019, em um rompimento definitivo com ela. Depois disso, a esposa do sócio remanescente entrou para o negócio, sendo ambos veterinários (Dados das Entrevistas, 2021).

Atualmente, a empresa possui, além dos sócios, três funcionários e um faturamento médio mensal de aproximadamente R\$ 25.000,00. Em 2021, faturaram quase R\$ 300.000,00 reais. A empresa está enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, pagando seus tributos com base em percentuais do faturamento (Dados dos Levantamentos Documentais, 2021).

A empresa Beta passou a ser cliente dos serviços contábeis da NTW em agosto de 2020. Nos relatos feitos por um dos sócios, o que motivou a solicitação de consultoria foi o momento financeiro delicado em que a empresa se encontrava (Dados das Entrevistas; Dados das Observações, 2021).

Segundo informações dos empresários, a entrada da nova sócia tinha um objetivo muito claro, ela assumiria as funções de controle financeiro (contas a pagar e a receber), além de colaborar em atividades mais técnicas do *petshop*, uma vez que estava cursando veterinária e já dominava alguns procedimentos. Ainda, segundo os relatos, as coisas não aconteceram como o planejado e o quadro de descontrole financeiro e de rotinas administrativas foi se agravando (Dados das Entrevistas, 2021).

Um dos sócios relatou que, por indicação de amigos, decidiu buscar ajuda profissional para reverter o quadro econômico da empresa, pois, palavras dele: “não estava mais dando conta”. Informou também que não conseguia conciliar os atendimentos com as rotinas administrativas, principalmente no controle dos registros de entradas e saídas de dinheiro, que ainda eram feitos de maneira manual na época (Dados das Entrevistas, 2021).

A partir deste momento, os trabalhos de assessoria da NTW se iniciaram com a implementação do modelo. As informações a seguir foram obtidas por meio dos relatos do consultor, complementadas com as dos sócios.

5.2.1. Primeira fase do modelo – Diagnóstico

Uma vez iniciado o trabalho, o diagnóstico foi o objetivo. De acordo com a gestora, "havia a consciência de uma inadimplência alta e isso era uma das principais preocupações". Esta situação impactou profundamente o caixa da empresa que começou a atrasar e até mesmo deixar de pagar alguns compromissos.

Por questões de agenda e disponibilidade dos sócios para atender o consultor, essa fase do diagnóstico demorou quase um mês, pois as visitas se limitavam a duas ou três por semana. A seguir são listados os problemas emergenciais identificados nos contatos com os sócios e observações das rotinas administrativas da empresa.

- Falta de registro das entradas e saídas financeiras.
- Falta de controle das contas a receber. Os valores devidos eram anotados em “pedaços de papel” e guardados em uma gaveta. A identificação do devedor era feita apenas pelo primeiro nome, muitas vezes por apelido e em alguns casos apenas pelo nome do animal.
- Falta de um inventário do saldo a receber das contas atrasadas de clientes.
- Falta de cadastro mínimo de clientes, impedindo a identificação dos devedores e consequentemente, de ações de cobrança.
- Pessoas em débito com a empresa continuavam comprando a prazo.
- Falta de documento “executável”, ou seja, promissória ou boleto que permitissem eventual cobrança judicial.
- Falta de controle de contas a pagar: boletos, guias de impostos eram juntados em uma agenda, mas sem nenhuma totalização ou previsão orçamentária.
- Falta de definição de retirada (salário) dos sócios, o que provocou descontrole, pois não havia limites e as contas pessoais se misturavam com as da empresa.
- Subutilização de *software* de gestão contratado: o mesmo era usado apenas para emissão de cupom fiscal quando o cliente exigia.
- Falta de uma pessoa responsável que centralizasse e efetivasse os registros.
- Falta de pessoa treinada ou com conhecimento mínimo do referido sistema.

5.2.2. Segunda fase do modelo - Priorizar ajustes

Foram identificados vários pontos muito sensíveis que demandaram proposição de ações urgentes como descrito a seguir:

- Definiu-se que a sócia ficaria responsável pelo rigoroso controle dos registros de entradas e saídas de caixa.
- Levantamento de todas as “notinhas” pendentes de pagamento com a respectiva identificação do cliente.
- Após levantamento dos inadimplentes, implementação de política de venda a prazo cessando a continuidade de vendas para clientes em débito.
- Todas as vendas a prazo (notinhas) passariam a ser feitas com emissão de promissória e assinadas pelo cliente.
- Mutirão de cobrança de valores em aberto.
- Uma vez que o *software* de gestão contratado era subutilizado e não havia pessoa com conhecimento acerca do funcionamento dele, optou-se pelo uso de planilhas para os controles iniciais até definição sobre troca do *software*.
- Registrar, mesmo que com informações mínimas, todos os clientes nas planilhas.
- Registrar em planilha todas as contas a pagar como forma de agenda e programação orçamentária.
- Definição do valor de retirada (salário) dos sócios e eliminação dos pagamentos de contas pessoais com recursos da empresa.
- Seleção, dentre as opções pesquisadas, de *software* de gestão para futura migração das rotinas.

Destaca-se que as fases seguintes foram prejudicadas, pois as reuniões com a empresa de consultoria eram frequentemente desmarcadas e o trabalho não fluía, devido as constantes interrupções. Com isso, a empresa Beta realizou a metodologia de contabilidade gerencial da Figura 1 somente até a segunda fase. Tal gargalo evidencia a dificuldade que empresas de pequeno porte têm para aplicar técnicas e conceitos de contabilidade gerencial, conforme Souza e Moura (2016) já haviam indicado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a descrição do processo de implementação em duas empresas do modelo proposto pela consultoria NTW, pode-se observar algumas características inerentes à condição em que os negócios eram geridos em suas fases iniciais. Em ambos os casos, não houve a preocupação em manter os registros e controles bem executados em relação às finanças dos negócios. Mesmo sabendo que os recursos financeiros são vitais para a sua sobrevivência, os controles eram negligenciados pelos gestores.

Outra similaridade observada nas duas empresas é que os hábitos se apresentaram como uma barreira à quebra de paradigmas e implementação de mudanças. Todavia, no caso 1 (empresa Alfa) essa barreira foi sendo derrubada com o passar dos meses, havendo um crescimento da confiança e internalização das novas rotinas por parte da equipe. No caso 2

(empresa Beta), pela insistência em não delegar a membros da equipe algumas tarefas, essas barreiras foram insolúveis.

Notou-se diferenças fundamentais na forma de atuar e de enxergar a gestão de seus respectivos negócios. Em ambas, a preocupação com a situação financeira e com as rotinas e controles era evidente. Porém, notou-se que, na empresa Alfa o tema foi tratado com maior seriedade e empenho na busca de soluções, mesmo com os entraves da cultura organizacional já mencionados. No caso da empresa Beta, talvez pelo fato de os sócios serem mais jovens e estarem tendo sua primeira experiência como gestores, as proposições e orientações da consultoria não eram devidamente seguidas.

A seriedade e empenho da empresa Alfa permitiu que a implementação do modelo proposto pela consultoria avançasse até a terceira fase. Assim, mesmo que sem utilizar de maneira plena o *software* de gestão contratado, a empresa desenvolveu o hábito de acompanhar os números do negócio mais de perto, através das planilhas. Segundo depoimento do consultor, deste ponto em diante a percepção da necessidade de estar constantemente evoluindo no uso de ferramentas de gestão foi internalizado pelos gestores e os trabalhos da equipe de assessoria continuaram. Porém, de forma mais cadenciada, com uma visita semanal a pedido dos sócios.

Já no caso da empresa Beta, o modelo só conseguiu avançar nas primeiras duas fases. Foi possível realizar um diagnóstico da situação financeira da empresa e foram feitas proposições para solucionar os problemas encontrados. Na fase três (implementação dos controles e ações recomendadas) houve, segundo relatos do consultor, extrema dificuldade no avanço dos trabalhos. Conforme o consultor, os principais motivos para o insucesso foram a ausência de: empenho na execução das recomendações; dedicação de tempo necessário às rotinas administrativas; e imaturidade dos sócios. Os trabalhos de assessoria foram interrompidos em comum acordo entre as partes, até que a empresa pudesse ter realmente uma pessoa exclusiva para se dedicar às rotinas e controles administrativos.

Isso reforça alguns apontamentos já mencionados na literatura, de que grande parte das MPEs tem problemas na gestão de suas rotinas e, principalmente, de suas finanças (Figueiredo *et al.*, 2023). Entretanto, mesmo as duas empresas tendo apresentado demandas e problemas semelhantes, a seriedade e empenho com que cada uma conduziu a busca por melhorias foi bem diferente.

A empresa Alfa, mesmo com algumas resistências e dificuldades, soube delegar e evoluiu no seu tempo de aprendizado e implementação das mudanças. Já na empresa Beta, esse processo se mostrou mais prejudicado, uma vez que havia uma certa centralização de decisões e ações nas mãos dos sócios.

Desta forma, pode-se concluir que as ferramentas de contabilidade gerencial têm papel fundamental para a melhoria no desempenho da gestão de uma organização. No entanto, por si só, elas não são suficientes para isso. Na administração existe uma expressão conhecida, de que “a empresa tem a cara do dono”, essa frase é ainda mais evidente no contexto das MPEs. O comportamento e atitudes de um micro ou pequeno empreendedor influenciam diretamente o rendimento e a eficiência da gestão do seu negócio.

Ressalta-se que este estudo se restringe à análise de dois casos com contextos específicos, não permitindo amplas generalizações. Por conta disso, sugere-se que mais estudos teórico-empíricos acerca da problemática sejam realizados, considerando outras configurações de MPEs. Apesar das suas limitações, esta pesquisa contribui para gerar reflexões sobre os desafios e aplicabilidades de metodologias para a contabilidade gerencial de MPEs, que

segundo Silva e Nunes (2021) é um tema que necessita ser continuamente discutido pela literatura.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2017.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BRINKMANN, S. The Interview. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.), **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 997-1038.
- CARMO, C. R. S. Modelo matemático de otimização aplicado à administração do capital de giro. **Latin American Journal of Business Management**, v. 12, n. 1, p. 3-15, 2021.
- CONSULTORIA NTW. **Metodologia de Trabalho Assessoria em Gestão**. 2020. Disponível em: <<https://ntwcontabilidade.com.br/>>. Acesso em: 12/07/2023.
- CORREIA, J. J. A.; LIMA, A. C. S.; SILVA, M. V. S.; GALVÃO, N. M. S.; SOARES, A. P. Contabilidade Gerencial para Micro e Pequenas Empresas: enfoque nos índices econômicos e financeiros. *In*: Simpósio de Controladoria da UFRPE, 1., Recife, 2016. **Anais do I SIMPCONT**. Recife: UFRPE, 2016.
- DALONGARO, R. C.; ENVALL, M. F. O.; SOUTO, A. J. P.; ASSMANN, R. C. L. M. Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa. **Revista Gestão**, v. 2, n. 2, p. 50-60, 2014.
- DEMARCO, J. J.; MENDES, A. S.; SILVA, J. R. C.; LIMA, M. A.; SOARES, T. C. Método de fluxo de caixa descontado: estudo de caso acerca da estimativa de valor de uma empresa de pequeno porte de tecnologia. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 3, p. 45-60, 2021.
- FIGUEIREDO, A. L. C.; LIMA, C. L.; SILVA, F. J. C.; ANDRADE, J. N. T. Desafios das micro e pequenas empresas no brasil: uma análise sobre o papel do gestor. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 480-488, 2023.
- FRISKE, H. L.; SOARES, A. C. B. S. Gestão Financeira Através do Fluxo de Caixa: Estudo de Geração de Dados para Tomada de Decisões em Propriedades Rurais. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 15, n. 54, p. 134-149, 2021.
- GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the academy of management journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução a teoria da contabilidade**: para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOHR, M. Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 25, n. 1, p. 35-55, 2012.

- MAGALHAES, G. F.; AMARAL, A. C. F.; RODRIGUES, C. C. Impactos no fluxo de caixa empresarial com relação a retiradas monetárias superiores ao valor do pró-labore. **Scientia Generalis**, v. 1, n. 2, p. 66-76, 2020.
- MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAY, T. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MORAES, R. C.; OLIVEIRA, W. A importância da gestão financeira nas empresas. **Revista Científica - UNAR**, v. 5, n. 1, p. 51-58, 2011.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo, Atlas, 2008.
- PALOMBINI, N. V. N.; NAKAMURA, W. T. Fatores chave na gestão do capital de giro no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 55-69, 2012.
- RORATTO, R.; DIAS, E. D; ALVES, E. B. Mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso na Região Central do Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, v. 38, n. 28, p 1-11, 2017.
- SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. **Contabilidade**: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2014.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório SEBRAE CAGED abril 2021**. 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/biblioteca-digital-sebrae-ba/relatorio-sebrae_caged_abril-2021/>. Acesso em: 12/07/2023.
- SILVA, A. E. M.; NUNES, W. P. A relevância da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas: uma revisão sistemática. **Revista da FAESF**, v. 5, n. 2, p. 1-13, 2021.
- SILVA, M. C.; OLIVEIRA, E. J. Balanço patrimonial (2022/2021) do Governo Federal: análises com suporte da teoria da divulgação. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 10, p. 17103–17124, 2023.
- SOUSA, M. A. B.; MOURA, A. A. Um estudo sobre a aplicabilidade do princípio da entidade contábil em empresas de pequeno porte de Três Lagoas. **Revista Científica da Fundação Educacional de Ituverava**, v. 13, n. 2, p. 103-118, 2016.
- SOUZA, D. C. A importância da análise das demonstrações contábeis: estudo de caso de uma cooperativa da área de saúde. **Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 12, n. 41, p. 70-90, 2023.
- WERNKE, R.; BORNIA, A. C. A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 25, p. 60-71, jan. 2001.
- YOSHITAKE, M.; PEREZ, E; SILVA, A. P. S.; FERREIRA, E. E.; CALDAS, M. A. L. O Papel do Contador como Consultor nas Micro e Pequenas Empresas. **Universidade Cidade de São Paulo – UNICID**, p. 1-16, 2013.