

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: DESAFIOS NO CONTEXTO DE  
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**ANA MARIA XAVIER DOS SANTOS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**CAROLINE SULZBACH PLETSCH**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

# PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: DESAFIOS NO CONTEXTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) da região do Alto Vale do Itajaí para implementar práticas de contabilidade gerencial. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva e survey com uma amostra de 72 respondentes. Os resultados apontam que, apesar do uso pontual de ferramentas como fluxo de caixa, controle de custos e análise de rentabilidade, muitos gestores ainda lidam com obstáculos estruturais, operacionais e humanos. Dentre os principais desafios, destacam-se a falta de pessoal capacitado, a resistência a mudanças e a ausência de sistemas adequados. Conclui-se que, para ampliar o uso efetivo da contabilidade gerencial, é necessário promover a capacitação dos gestores, incentivar o uso de tecnologias acessíveis e criar uma cultura organizacional voltada à profissionalização da gestão. Os achados deste trabalho podem auxiliar empresários e contadores a entenderem melhor o cenário das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) e a buscar soluções práticas para o fortalecimento da gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Práticas de contabilidade gerencial. Desafios. Micro, pequenas e médias empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

As práticas de contabilidade gerencial incluem técnicas financeiras e não financeiras, que fornecem informações para a gestão da organização (AlKhajeh; Khalid, 2018). Husni *et al.* (2023) destacam que as práticas de contabilidade gerencial, como sistema de custeio, sistema orçamentário, sistema de avaliação de desempenho, sistema de apoio à decisão e estratégias nas micro, pequenas e médias empresas (MPME) oferecem uma oportunidade valiosa de investigação, pois essas empresas desempenham um papel significativo no crescimento econômico de países em desenvolvimento. Assim, entender como essas empresas aplicam práticas de contabilidade gerencial em seus processos decisórios e de gestão torna-se um aspecto essencial a ser analisado (Kujala *et al.*, 2023), além de apresentar desafios (Husni *et al.*, 2023; Kujala *et al.*, 2023).

O uso de práticas de contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas, conforme Ruiz e Collazzo (2020), diferem das grandes corporações. Os autores ressaltam que essas empresas são pouco pesquisadas, pois presume-se que não utilizam ou utilizam de maneira básica. Entretanto, salientam a relevância de estudar essas empresas, resultante da sua representatividade na economia e a oportunidade de compreender o uso das práticas. Apesar do papel significativo dessas empresas, há uma escassez de pesquisas sobre práticas de contabilidade gerencial (Acintya, 2020).

Micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) possuem representatividade na economia brasileira, sendo responsáveis pela criação de 825 mil empregos em 2023, o que equivale a quase 71% das vagas formais geradas no país, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023).

As MPMEs constituem uma parte importante das empresas industriais e fornecem a maior porcentagem de emprego na maioria dos países em desenvolvimento e nos desenvolvidos (Khurana, 2019). De acordo com levantamento realizado pelo Sebrae (2023), as micro e pequenas empresas representam 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O levantamento indica que, desse total, aproximadamente 75% são negócios dos setores de comércio e serviços, o que evidencia sua relevância econômica e social.

Embora as práticas de contabilidade gerencial sejam essenciais, as MPMEs apresentam desafios na sua adoção. Kujala *et al.* (2023) destacam que até 78% das pequenas empresas enfrentam desafios que decorrem de organização, sistemas, pessoal e/ou recursos. Acrescentam que os desafios motivam as pequenas empresas a pelo menos considerarem investir em práticas de contabilidade gerencial, pois as empresas que enfrentam desafios têm mais probabilidade de adquirir sistemas e serviços do que aquelas que não relatam problemas. Os desafios estão relacionados, conforme Kujala *et al.*, (2023), ao conhecimento de contabilidade gerencial, aos fatores motivacionais das equipes, a limitação de recursos. De maneira que muitas vezes as empresas enfrentam inércia organizacional causada pela rigidez de recursos como a falta de capital financeiro ou de tecnologia, o que limita a capacidade de investir em novas tecnologias. Além disso, existe a rigidez de rotinas caracterizada por padrões de comportamento que dificultam a adaptação e a mudança organizacional (Kujala *et al.*, 2023).

Diferentes estudos analisaram práticas de contabilidade gerencial em MPMEs. Entre eles, menciona-se Husni *et al.*, (2023), Kujala *et al.*, (2023), Jaradat *et al.*, (2021), Feitosa *et al.*, (2024). Esse estudo se utiliza dos desafios encontrados por Kujala *et al.*, (2023), por meio de entrevista, e faz a investigação com aplicação de questionário. Assim como utiliza as práticas de contabilidade gerencial em micro, pequenas e médias empresas do estudo de Husni *et al.*, (2023).

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os desafios para a adoção de práticas de contabilidade gerencial no contexto de micro, pequenas e médias empresas?* Dessa maneira, o estudo objetiva analisar os desafios para adoção de práticas de contabilidade gerencial no contexto de micro, pequenas e médias empresas do Alto Vale do Itajaí.

Embora a literatura reforça os benefícios das práticas de contabilidade gerencial no contexto das grandes organizações, em decorrência da complexidade das operações, a importância nas micro, pequenas e médias empresas não devem ser desconsideradas (AlKhajeh; Khalid, 2018).

A contribuição deste estudo reside na categorização dos desafios enfrentados, organizados em quatro áreas principais: organização, sistemas, pessoal e recursos, conforme citado por (Kujala *et al.*, 2023). Esse agrupamento permite uma compreensão mais detalhada dos obstáculos que dificultam a adoção da contabilidade gerencial, identificando as principais barreiras estruturais e operacionais que essas empresas enfrentam, como a escassez de recursos, a falta de sistemas adequados e as dificuldades em capacitar pessoal.

Este estudo é relevante por explorar os desafios específicos que as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) enfrentam na adoção de práticas de contabilidade gerencial, fator essencial para aprimorar o desempenho e a competitividade dessas organizações. Além disso, Kujala *et al.*, (2023) propõe que o desenvolvimento de sistemas e serviços voltados a contabilidade gerencial seja mais ajustado às especificidades das PMEs, tornando-o mais acessível e atrativo para gestores e proprietários.

Dessa forma, empresas de software e serviços contábeis podem explorar novas oportunidades ao criar soluções direcionadas que facilitem a implementação dessas práticas e aumentem sua aceitação no mercado de pequenas empresas, atendendo a uma demanda ainda pouco explorada (Kujala *et al.*, 2023).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Práticas de Contabilidade Gerencial**

A contabilidade gerencial busca aprimorar a compreensão a respeito do desempenho de uma empresa, o que auxilia na obtenção de melhores resultados empresariais (Kujala *et al.*, 2023). Frezatti *et al.*, (2011) e Horngren, Sundem e Stratton (2004) explicam que a

contabilidade gerencial envolve o processo de identificar, quantificar, registrar, analisar, elaborar, interpretar e transmitir informações que ajudam os gestores a atingirem os objetivos organizacionais. Dessa forma, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial ao fornecer os dados necessários para que o controle gerencial seja implementado e aprimorado nas organizações (Frezatti *et al.*, 2011).

A contabilidade gerencial disponibiliza ferramentas que auxiliam as organizações a alcançarem suas metas, o que torna fundamental o domínio e a aplicação das práticas gerenciais adequadas (Pessoa *et al.*, 2021; Augusto, 2018; Oliveira, 2018). Segundo os autores, esse conhecimento oferece ao gestor informações essenciais para compreender as diferentes dimensões do ambiente empresarial, como a administração de contas a pagar e a receber, estoques, fluxo de caixa, vendas e recursos humanos, posicionando o gestor como figura central nas decisões empresariais.

Nesse contexto, as práticas de contabilidade gerencial, conforme Rumman *et al.*, (2024) e Langfield-Smith (2009), englobam diferentes instrumentos e técnicas que auxiliam as organizações ao fornecer informações cruciais para otimizar a administração dos recursos, o que, por sua vez, gera maior valor para clientes e investidores. Assim, por meio das práticas de contabilidade gerencial, obtêm-se informações essenciais que integram tanto técnicas financeiras quanto não financeiras, abrangendo níveis operacionais e organizacionais (Ahmad, 2017).

No contexto de MPMEs, de acordo com AlKhajeh e Khalid (2018), as práticas de contabilidade gerencial utilizadas com maior frequência em pequenas e médias empresas incluem sistemas de gestão de desempenho e sistemas de custeio. Os autores ainda destacam que essas empresas tendem a utilizar abordagens convencionais para o controle das atividades.

Ruiz e Collazzo (2020) acrescentam que micro e pequenas empresas utilizam práticas de contabilidade gerencial, que a maioria possui algum tipo de planejamento, define objetivos, possui um sistema de custeio e utiliza uma ou duas métricas para monitorar o desempenho. Jaradat *et al.* (2021) constataram que as PMEs jordanianas utilizam as práticas de contabilidade gerencial principalmente para determinar custos de produtos, realizar o planejamento e o controle, avaliar o desempenho e apoiar decisões estratégicas, como expansão e precificação.

De maneira semelhante, Mihalciuc (2022) demonstrou que a implementação dessas práticas possibilitou a redução de custos em diversos produtos, favorecendo ajustes no preço de venda, no mix de produtos e no fortalecimento da vantagem competitiva. A autora ressalta que, apesar dos avanços na área, as práticas tradicionais ainda são mais apropriadas para pequenas e médias empresas, devido à facilidade de acesso às informações e à menor complexidade de aplicação.

Husni *et al.*, (2023) abordam as práticas de contabilidade gerencial relacionadas ao sistema de custeio das MPME, prioriza relativamente os custos de desempenho e calcula os custos com base na atividade, sistema orçamentário concentra-se mais no orçamento de vendas e no orçamento de produção, sistema de avaliação de desempenho avalia frequentemente o crescimento das vendas, sistema de apoio à decisão prestam mais atenção ao lucro operacional e estratégia contábeis dependem dos custos do ciclo de vida e dos preços estratégicos.

Nesse sentido, Ahmad (2024) identificou que a adoção das práticas de contabilidade gerencial impacta positivamente o desempenho organizacional em micro, pequenas e médias empresas, sendo esse efeito mediado pela educação financeira dos gestores, pela qualificação da equipe contábil e pela orientação ao risco. O domínio dessas competências contribui para a eficácia no uso das práticas gerenciais, aprimorando a tomada de decisão e a sustentabilidade financeira.

## 2.2 Desafios para a Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial

Os desafios associados ao entendimento da contabilidade gerencial por parte da equipe e aos elementos motivacionais para adoção das práticas de contabilidade gerencial estão relacionados de maneira indireta às limitações de recursos (Kujala *et al.*, 2023). De modo geral, a falta de habilidades contábeis adequadas reduz a adoção de técnicas mais avançadas de contabilidade gerencial (Kujala *et al.*, 2023; Shields; Shelleman, 2016; Lopez; Hiebl, 2015; Halabi *et al.*, 2010).

Um outro obstáculo a ser enfrentado é a escassez de conhecimentos contábeis entre os gestores de MPMEs, que frequentemente apresentam um conhecimento limitado ou inexistente nessa área (Kujala *et al.*, 2023). Ainda, de acordo com os autores, essa deficiência em habilidades financeiras pode comprometer o êxito futuro das organizações.

Ademais, pesquisa realizada por Kujala *et al.* (2023) indicou que, na ausência de formação contábil, os proprietários-gestores tendem a enxergar a contabilidade gerencial apenas como um recurso para a transmissão de informações a entidades externas, como instituições financeiras.

Kujala *et al.* (2023) apontam que os desafios da contabilidade gerencial resultam de fatores ligados à estrutura organizacional, aos sistemas adotados, à capacitação do pessoal e à disponibilidade de recursos, ou que impactam diretamente na eficácia de sua aplicação nas organizações.

Nesse sentido, especificamente no contexto de micro, pequenas e médias empresas, Kujala *et al.* (2023) classificam os desafios da adoção de práticas de contabilidade gerencial em quatro categorias. A primeira refere-se à organização, relacionada a estruturas empresariais e modelos de negócios pouco compatíveis com sistemas existentes, dificultando a implementação de práticas de contabilidade. A segunda categoria diz respeito aos sistemas, abrangendo a falta de sistemas de informação adequados às necessidades das PMEs, com dificuldades de adaptação, alto custo e complexidade. A terceira categoria corresponde ao pessoal, indicando a deficiência no conhecimento contábil dos gestores e funcionários, além da baixa valorização do uso de sistemas gerenciais. Por fim, a quarta categoria envolve os recursos, representando a escassez de tempo, dinheiro e pessoas qualificadas, dificultando a adoção e manutenção de práticas eficazes de contabilidade.

No entanto, a adoção dessas práticas é limitada por fatores como conhecimento insuficiente sobre práticas de contabilidade gerencial, falta de experiência dos contadores, recursos financeiros escassos e altos custos de implementação (Jarada *et al.*, 2021). Msomi, Ngibe e Bingwa (2020) destacam que fatores internos, como o porte, a disponibilidade de recursos, a experiência e a idade da empresa, influenciam a adoção de práticas de contabilidade gerencial em PMEs do setor manufatureiro em Durban. Entre os fatores externos, ressaltam a concorrência, os avanços tecnológicos e o apoio governamental por meio de subsídios e incubadoras.

Ruiz e Collazzo (2020) observam que, apesar da importância econômica das micro e pequenas empresas, observa-se que o uso de práticas de gestão é frequentemente limitado ou básico, refletindo uma lacuna de conhecimento sobre sua aplicação efetiva. Além disso, embora essas organizações geralmente possuam algum nível de planejamento e sistemas de custos, a ausência de formalização e a simplicidade dos processos de tomada de decisão ainda representam barreiras para a adoção mais estruturada de práticas gerenciais.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva, com coleta de dados realizada por meio survey. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, aplicado digitalmente

por meio da plataforma Google Forms. A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e abril de 2025, garantindo uma amostra representativa.

A população deste estudo é composta por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) localizadas no Alto Vale do Itajaí, com uma amostra de 72 respondentes. A aplicação do questionário foi feita diretamente às empresas, com o acesso realizado por meio de contatos via WhatsApp, escritórios de contabilidade, sindicatos e associações empresariais e comerciais. Os respondentes ocupam funções administrativas e de gestão, como gerentes, diretores, supervisores e assistentes. O foco nas pequenas empresas se dá por serem fundamentais para a economia global, embora enfrentem desafios relacionados à organização, sistemas, pessoal e recursos, o que dificulta a adoção de práticas de contabilidade gerencial, ainda que pouco exploradas nesse contexto (Kujala *et al.*, 2023).

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, no qual as variáveis do estudo foram medidas com base em escalas preestabelecidas e devidamente validadas, garantindo a qualidade metodológica. As assertivas foram estruturadas em escala Likert de cinco pontos, sendo: 1 (Discordo totalmente); 2 (Discordo); 3 (Nem concordo, nem discordo); 4 (Concordo); 5 (Concordo totalmente), com o objetivo de captar as percepções e opiniões dos respondentes de forma graduada.

O questionário foi elaborado com base em Husni *et al.* (2023) e Kujala *et al.* (2023). O estudo de Husni *et al.* (2023) foi utilizado para as práticas de contabilidade gerencial, segregadas em sistema de custeio, sistema orçamentário, sistema de avaliação de desempenho, sistema de apoio à decisão e estratégia de contabilidade gerencial. O estudo de Kujala *et al.* (2023) foi base para os desafios da contabilidade gerencial, classificados em organização, sistemas, pessoal e recursos.

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste em fevereiro de 2025, com a participação de quatro respondentes, sendo dois professores universitários e dois empresários de micro, pequenas e médias empresas. O objetivo foi avaliar a clareza e a compreensão das questões.

O questionário passou por ajustes no conteúdo e na estrutura com base nos resultados do pré-teste. Entre as principais alterações realizadas, destacam-se: a inclusão de uma pergunta sobre o tempo de atuação do gestor na função, a reformulação de termos de tradução imprecisa, adequação das escalas de resposta para melhor refletir o que se pretendia mensurar.

Para a análise dos dados foi utilizada estatística descritiva. A pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a entidade e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e da entidade. Em termos específicos, os seguintes procedimentos foram adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da entidade: o respondente teve liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa no momento em que desejasse, sem necessidade de qualquer explicação; não houve a identificação dos participantes e da organização; apenas o pesquisador envolvido tem acesso aos questionários respondidos; o respondente concordou que sejam divulgados os resultados da pesquisa em publicações científicas; qualquer dúvida poderia ser esclarecida com a pesquisadora responsável.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização dos Respondentes**

Para caracterizar os respondentes, por meio da Tabela 1, evidencia-se o perfil dos respondentes da pesquisa, abrangendo as variáveis gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de atuação na função atual e cargo exercido na empresa.

**Tabela 1 - Caracterização dos respondentes**

<b>Gênero</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>	<b>Idade</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>	<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Feminino	29	40,28%	21 a 30 anos	20	27,78%	Ensino fundamental	2	2,78%
Masculino	43	59,72%	31 a 40 anos	26	36,11%	Ensino médio	6	8,33%
			41 a 50 anos	16	22,22%	Curso técnico	5	6,94%
			Acima de 50 anos	10	13,89%	Superior incompleto	7	9,72%
						Superior completo	29	40,28%
						Pós-graduação	23	31,94%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de atuação na função atual</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>	<b>Cargo que ocupa na empresa</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>	<b>Cargo que ocupa na empresa</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	4	5,56%	Analista	4	5,56%	Gerente	13	18,06%
1 a 3 anos	10	13,89%	Assistente Administrativo	4	5,56%	Gestor	1	1,39%
4 a 6 anos	17	23,61%	Auxiliar de Escritório	3	4,17%	Líder de Setor	1	1,39%
7 a 10 anos	19	26,39%	Coordenador	1	1,39%	Supervisor	3	4,17%
Mais de 10 anos	22	30,56%	Diretor	6	8,33%	Sócio proprietário	36	50,00%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados visualizados na Tabela 1, observa-se o predomínio de respondentes do sexo masculino, correspondendo a 59,72%, ainda que a presença feminina, com 40,28% também seja representativa. Quanto à idade, há concentração entre 31 e 40 anos, o que corresponde a 36,11%, seguida das faixas de 21 a 30 anos (27,78%) e 41 a 50 anos (22,22%). No que tange à escolaridade, nota-se que 40,28% possuem ensino superior completo e 31,94% têm pós-graduação. Em relação ao tempo de atuação, 30,56% dos respondentes têm mais de 10 anos na função atual. Quanto ao cargo exercido, destaca-se o cargo de sócio proprietário, que representa 50% dos respondentes, seguido por gerente (18,06%).

#### 4.2 Práticas de Contabilidade Gerencial

A Tabela 3 apresenta o nível de utilização de diferentes sistemas de custeio pelas empresas analisadas.

**Tabela 2 - Nível de utilização de sistemas de custeio**

<b>Assertivas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	
Custeio por absorção	3	4,17%	14	19,44%	19	26,39%	9	12,50%	27	37,50%
Custeio variável (ou Direto)	6	8,33%	20	27,78%	21	29,17%	10	13,89%	15	20,83%
Custeio Baseado em Atividades (ABC)	7	9,72%	8	11,11%	17	23,61%	11	15,28%	29	40,28%
Custeio padrão	10	13,89%	16	22,22%	20	27,78%	11	15,28%	15	20,83%
Custeio por ordem de produção	4	5,56%	15	20,83%	19	26,39%	10	13,89%	24	33,33%
Custeio por processo	9	12,50%	12	16,67%	21	29,17%	11	15,28%	19	26,39%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados por meio da Tabela 3, o custeio padrão destacou-se como o sistema com maior utilização entre os respondentes. Pode-se inferir que as empresas comparam os custos reais com os custos planejados. Na sequência, o custeio por processo também apresentou ser totalmente utilizável.

Em contraste, o custeio baseado em atividades (ABC) obteve o maior índice de não utilização, com 40,28% dos respondentes optando por nada utilizado, o que sugere desconhecimento ou resistência à sua adoção. Esses resultados divergem dos de Husni *et al.*, (2023), que identificaram o ABC como o sistema mais aceito, sendo 15% da amostra. Essa divergência com o estudo de Husni *et al.*, (2023) pode ocorrer em decorrência da região e perfil das empresas.

Dando continuidade à análise das práticas gerenciais, a Tabela 4 apresenta a percepção de importância atribuída aos diferentes sistemas orçamentários na gestão empresarial.

**Tabela 4 - Importância do uso do sistema orçamentário**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
Orçamento de vendas	32	44,44%	22	30,56%	8	11,11%	5	6,94%	5	6,94%
Orçamento de compras	32	44,44%	24	33,33%	10	13,89%	2	2,78%	4	5,56%
Orçamento de produção	26	36,11%	22	30,56%	9	12,50%	7	9,72%	8	11,11%
Orçamento de fluxo de caixa	34	47,22%	23	31,94%	10	13,89%	4	5,56%	1	1,39%
Orçamento da posição financeira	32	44,44%	26	36,11%	10	13,89%	3	4,17%	1	1,39%
Orçamento mensal	31	43,06%	26	36,11%	12	16,67%	2	2,78%	1	1,39%
Orçamento anual	24	33,33%	30	41,67%	10	13,89%	7	9,72%	1	1,39%
Orçamento contínuo/rolante	12	16,67%	24	33,33%	24	33,33%	8	11,11%	4	5,56%
Orçamento flexível	11	15,28%	24	33,33%	23	31,94%	9	12,50%	5	6,94%
Orçamento incremental	5	6,94%	23	31,94%	23	31,94%	13	18,06%	8	11,11%
Orçamento base zero	7	9,72%	13	18,06%	24	33,33%	10	13,89%	18	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que o instrumento extremamente importante para os respondentes é o orçamento de fluxo de caixa, com 34 respondentes, o que representa 47,22% da amostra. Esse resultado revela a preocupação das empresas da amostra com as entradas e saídas de caixa, de maneira que consigam honrar com seus compromissos financeiros. O orçamento de compra, de venda e posição financeira representam mais de 44% das respostas, que consideram extremamente importantes. Por outro lado, o orçamento base zero foi a assertiva com menor grau de uso. Resultados semelhantes foram observados por Husni *et al.*, (2023), que estudou as MPMEs em Makassar.

Seguindo com a análise das ferramentas gerenciais utilizadas, a Tabela 5 apresenta a frequência de uso de diferentes métricas de avaliação de desempenho empregadas pelas empresas para apoiar na tomada de decisão.

**Tabela 5 – Uso de métricas de avaliação de desempenho na tomada de decisão**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
Lucro operacional	31	43,06%	23	31,94%	9	12,50%	6	8,33%	3	4,17%
Retorno do investimento	19	26,39%	24	33,33%	18	25,00%	9	12,50%	2	2,78%
Análise de variação	9	12,50%	24	33,33%	20	27,78%	12	16,67%	7	9,72%
Crescimento das vendas	35	48,61%	21	29,17%	6	8,33%	5	6,94%	5	6,94%
Fluxo de caixa	32	44,44%	28	38,89%	4	5,56%	5	6,94%	3	4,17%
Número de reclamações de clientes	16	22,22%	15	20,83%	18	25,00%	11	15,28%	12	16,67%
Pesquisa de satisfação do cliente	11	15,28%	17	23,61%	19	26,39%	14	19,44%	11	15,28%
Número de reclamações de garantia	5	6,94%	18	25,00%	12	16,67%	14	19,44%	23	31,94%
Entrega dentro do prazo	28	38,89%	22	30,56%	9	12,50%	8	11,11%	5	6,94%
Prazo de fabricação	18	25,00%	22	30,56%	6	8,33%	10	13,89%	16	22,22%
Taxa de defeito	13	18,06%	15	20,83%	9	12,50%	14	19,44%	9	12,50%
Rotatividade de funcionários	16	22,22%	15	20,83%	12	16,67%	14	19,44%	15	20,83%

Taxas de absenteísmo	13	18,06%	12	16,67%	16	22,22%	17	23,61%	14	19,44%
----------------------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as métricas frequentemente utilizadas pelas organizações da amostra do estudo são aquelas ligadas ao desempenho financeiro e operacional, com destaque para o crescimento das vendas, o que representa 48,61% da amostra, fluxo de caixa (44,44%) e lucro operacional (43,06%). Esses resultados evidenciam a mensuração de resultados e controle financeiro como base para a tomada de decisões. Tais resultados vão ao encontro da pesquisa de Oliveira (2018), que ao analisar empresas do setor comercial, identificou que 25% utilizavam a demonstração do fluxo de caixa.

A Tabela 6 apresenta a percepção dos respondentes quanto à importância dos sistemas de apoio à decisão na melhoria da gestão empresarial.

**Tabela 6 - Importância do sistema de apoio à decisão na melhoria da gestão empresarial**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
Análise do ponto de equilíbrio	32	44,44%	25	34,72%	11	15,28%	1	1,39%	3	4,17%
Análise de rentabilidade do produto	44	61,11%	18	25,00%	5	6,94%	1	1,39%	4	5,56%
Análise de rentabilidade do cliente	29	40,28%	24	33,33%	11	15,28%	4	5,56%	4	5,56%
Modelo de controle de estoque	27	37,50%	25	34,72%	8	11,11%	3	4,17%	9	12,50%
Taxa de retorno contábil	21	29,17%	29	40,28%	10	13,89%	4	5,56%	8	11,11%
Valor presente líquido	21	29,17%	26	36,11%	16	22,22%	4	5,56%	5	6,94%
Taxa interna de retorno	21	29,17%	24	33,33%	16	22,22%	3	4,17%	8	11,11%

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de rentabilidade do produto, com 44 respondentes, o que representa 61,11% da amostra, e a análise do ponto de equilíbrio, com 32 respondentes, ou 44,44%, foram consideradas os instrumentos mais importantes pelos participantes. Isso demonstra que essas práticas são amplamente reconhecidas como úteis na gestão empresarial. Essa percepção está de acordo com Feitosa *et al.*, (2024), que observaram que, embora o ponto de equilíbrio seja reconhecido como importante, ele ainda é pouco conhecido ou negligenciado por muitos profissionais. Resultados semelhantes foram encontrados por Jaradat *et al.*, (2021), que relataram um alto uso da rentabilidade do produto, representado por 81,8% e um uso moderado do ponto de equilíbrio, representado por 61,6%.

Em contrapartida, o modelo de controle de estoque teve menor destaque na pesquisa. Embora (72,22%) dos participantes o tenham classificado entre importante e moderadamente importante, 16,67% o consideraram pouco ou nada importante. Esses números indicam uma tendência de menor utilização dessa ferramenta em comparação com as demais, o que também foi identificado por Jaradat *et al.*, (2021), que relataram baixo uso do controle de estoque nas organizações estudadas. Já ferramentas de maior complexidade, como o valor presente líquido e a taxa interna de retorno, apresentaram respostas mais dispersas entre os participantes.

A Tabela 7 apresenta os resultados referentes à frequência com que as empresas adotam diferentes estratégias de contabilidade gerencial com o objetivo de otimizar seus resultados.

**Tabela 7 – Adoção de estratégias de contabilidade gerencial para otimizar os resultados**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
Custo meta	13	18,06%	23	31,94%	17	23,61%	9	12,50%	10	13,89%
Cadeia de valor	7	9,72%	22	30,56%	19	26,39%	11	15,28%	13	18,06%
Custo do ciclo de vida	4	5,56%	17	23,61%	19	26,39%	17	23,61%	15	20,83%

Preços estratégicos	20	27,78%	25	34,72%	16	22,22%	5	6,94%	6	8,33%
Monitoramento da posição do concorrente	16	22,22%	23	31,94%	13	18,06%	10	13,89%	10	13,89%
Benchmarking	9	12,50%	15	20,83%	25	34,72%	12	16,67%	11	15,28%
Estimativa do custo da concorrência	10	13,89%	20	27,78%	23	31,94%	8	11,11%	11	15,28%
Custeio da qualidade	12	16,67%	20	27,78%	26	36,11%	4	5,56%	10	13,89%
Análise de custo logístico	16	22,22%	25	34,72%	14	19,44%	4	5,56%	13	18,06%

Fonte: Dados da pesquisa.

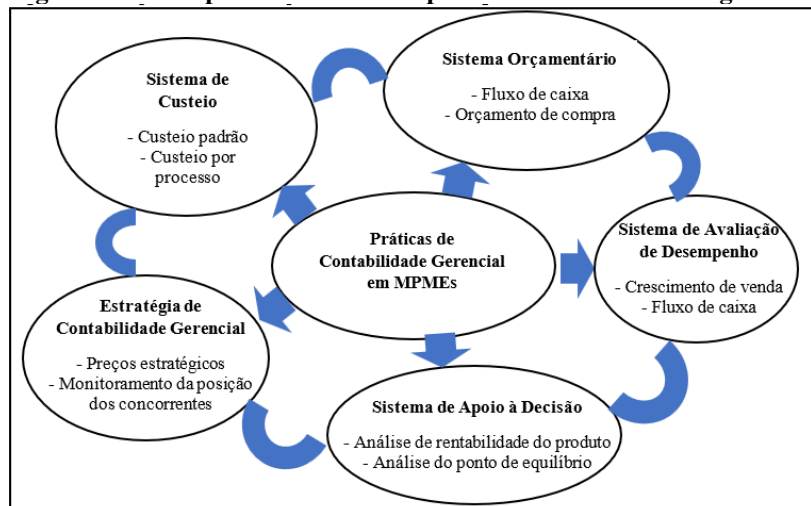
Dentre as práticas analisadas, destaca-se preços estratégicos, apontado como a mais frequente, com 27,78% dos respondentes indicando o uso muito frequente e 34,72% frequente, totalizando 62,5% de adoção na amostra pesquisada. Em seguida, evidenciam-se o monitoramento da posição do concorrente, sendo representado por 22,22% como muito frequente e 31,94% frequente. Estratégias como benchmarking, estimativa do custo da concorrência e custeio da qualidade apresentaram uma frequência de uso considerada moderada, com maior concentração nas categorias eventualmente e frequentemente. Tais achados convergem com os resultados de Naranjo-Gil, Maas e Hartmann (2009), os quais observaram uma disseminação moderada do uso de técnicas como benchmarking, Balanced Scorecard (BSC) e custeio baseado em atividades (ABC), ainda que limitadas pela análise de um número restrito de gestores.

Ademais, observa-se que, práticas como custo do ciclo de vida e cadeia de valor foram as menos adotadas. O custo do ciclo de vida, por exemplo, obteve 20,83% das respostas na opção nunca, evidenciando baixa frequência de utilização. Contudo, Husni *et al.*, (2023) identificaram resultados distintos em estudo conduzido com micro e pequenas empresas em Makassar, Indonésia, de acordo com o autor, as estratégias de preços estratégicos e custos do ciclo de vida foram as mais valorizadas, ambas com 17,4% de representatividade, sinalizando a priorização dessas ferramentas no contexto analisado.

Adicionalmente, Oliveira (2018) enfatiza a importância de um controle de custos atualizado nas PMEs, destaca que práticas como a formação do preço de venda são essenciais para garantir competitividade em um ambiente desafiador. O autor observa que 15% das empresas analisadas utilizam o controle do preço de venda como ferramenta estratégica, o que corrobora os dados desta pesquisa ao reforçar a relevância da precificação nas decisões gerenciais.

Diante do exposto, apresenta-se a Figura 1, que sintetiza os principais resultados encontrados quanto ao uso das práticas de contabilidade gerencial em micro, pequenas e médias empresas.

**Figura 1 – Principais resultados das práticas de contabilidade gerencial.**



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 1 apresenta uma síntese das principais práticas de contabilidade gerencial identificadas nesta pesquisa, organizadas em cinco sistemas que se inter-relacionam: sistema de custeio, sistema orçamentário, sistema de avaliação de desempenho, sistema de apoio à decisão e estratégia de contabilidade gerencial. O modelo construído com base nos dados da pesquisa mostra como essas práticas se articulam de forma complementar no cotidiano da gestão empresarial, reforçando a contabilidade como ferramenta essencial de suporte à gestão.

Os resultados observados estão alinhados com os achados de Husni *et al.*, (2023), que analisaram o uso da contabilidade gerencial em MPMEs da cidade de Makassar. Os autores identificaram que as empresas analisadas priorizam o cálculo de custos com foco em atividades e desempenho, concentram seus orçamentos nas áreas de vendas e produção, avaliam frequentemente o crescimento das vendas e utilizam indicadores operacionais para apoiar decisões. Além disso, adotam estratégias com base em custos do ciclo de vida e em políticas de precificação voltadas ao mercado. De forma semelhante, Jaradat *et al.*, (2021) destaca, por meio de entrevistas com gestores, que decisões relacionadas à expansão, lançamento de novos produtos e definição de preços são diretamente influenciadas pelos resultados da análise de rentabilidade.

### 4.3 Desafios da Contabilidade Gerencial

Segundo Kujala *et al.* (2023), pequenas empresas enfrentam diversos desafios para adotar práticas de contabilidade gerencial, especialmente aqueles relacionados à organização, sistemas, pessoal e recursos. A Tabela 8 apresenta os desafios relacionados quanto à organização da empresa.

**Tabela 8 – Desafios relacionados quanto à organização da empresa para o uso de práticas de contabilidade gerencial**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
O grupo dita essas disciplinas	7	9,72%	30	41,67%	27	37,50%	3	4,17%	5	6,94%
Nossa produção focada no cliente em pequenas séries causa desafios	7	9,72%	27	37,50%	27	37,50%	6	8,33%	5	6,94%
Nosso negócio difere dos outros, não há sistemas adequados disponíveis	2	2,78%	13	18,06%	20	27,78%	19	26,39%	18	25,00%
Temos apenas um produto, portanto não há necessidade de sistemas pesados	4	5,56%	11	15,28%	17	23,61%	15	20,83%	25	34,72%
Parece que não existem sistemas leves e acessíveis o suficiente para o nosso negócio	6	8,33%	9	12,50%	18	25,00%	19	26,39%	20	27,78%
Nossa quantidade de produtos e componentes causa problemas	6	8,33%	8	11,11%	17	23,61%	20	27,78%	21	29,17%
Cada projeto é único e isso causa desafios	13	18,06%	17	23,61%	15	20,83%	14	19,44%	13	18,06%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas duas assertivas obtiveram maior concordância por parte dos respondentes quanto ao desafio para a adoção de práticas de contabilidade gerencial. A afirmativa o grupo dita essas disciplinas, teve 41,67% das respostas na opção concordo e 37,50% em nem concordo nem discordo, indicando percepção sobre o papel da organização nesse contexto. De forma semelhante, a assertiva nossa produção focada no cliente em pequenas séries causa desafios, obteve 37,50% de concordância e o mesmo percentual de neutralidade, sugerindo que a natureza da produção personalizada também é considerada um fator desafiador.

Por outro lado, a assertiva temos apenas um produto, portanto não há necessidade de sistemas pesados foi a que registrou o maior índice de discordância total entre os participantes, com 34,72%.

De acordo com Kujala *et al.* (2023), até 78% das pequenas empresas enfrentam dificuldades relacionados à contabilidade gerencial, sendo que 20 % desses desafios estão ligados à categoria organização. Complementarmente, Jaradat *et al.*, (2021), afirma que os métodos tradicionais de contabilidade gerencial têm se mostrado excessivamente limitados e incapazes de atender às exigências do ambiente dinâmico e competitivo atual. Por meio da Tabela 9, visualiza-se os desafios relacionados aos sistemas utilizados para aplicação das práticas contábeis.

**Tabela 9 - Desafios relacionados aos sistemas utilizados para aplicação das práticas contábeis**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
Existe o risco de o sistema ser uma espécie de bloco que causa mais custos do que economias	5	6,94%	18	25,00%	21	29,17%	17	23,61%	11	15,28%
A complexidade dos sistemas causa problemas no tamanho da nossa empresa	7	9,72%	15	20,83%	17	23,61%	20	27,78%	13	18,06%
Os projetos de TI são muito trabalhosos	3	4,17%	23	31,94%	26	36,11%	14	19,44%	6	8,33%
O sistema deve coletar dados de várias fontes, e isso é um desafio	4	5,56%	37	51,39%	16	22,22%	12	16,67%	3	4,17%
A integração à contabilidade financeira é um desafio	8	11,11%	23	31,94%	22	30,56%	14	19,44%	5	6,94%
A coleta de dados e a correção dos dados inseridos são desafios	5	6,94%	26	36,11%	29	40,28%	7	9,72%	5	6,94%
Não encontramos um sistema suficientemente simples e adequado para o nosso produto	7	9,72%	11	15,28%	21	29,17%	19	26,39%	14	19,44%
Não temos o conhecimento necessário para comprar o sistema adequado e os fornecedores não conseguem nos vender sistemas adequados	4	5,56%	12	16,67%	21	29,17%	18	25,00%	17	23,61%
Os fornecedores de sistemas de TI não conhecem nosso campo de negócios	7	9,72%	7	9,72%	22	30,56%	22	30,56%	14	19,44%
A usabilidade pode causar problemas e requer treinamento contínuo	7	9,72%	25	34,72%	26	36,11%	9	12,50%	5	6,94%

Fonte: Dados da pesquisa.

Um dos principais desafios relacionados aos sistemas de informação está na integração de dados. A assertiva o sistema deve coletar dados de várias fontes, e isso é um desafio, obteve concordância de 37 respondentes, o que corresponde a 51,39%. De modo semelhante, a assertiva a coleta de dados e a correção dos dados inseridos são desafios, foi apontada por 26 respondentes, o que demonstra 36,11% de concordância, e 40,28% permaneceram neutros.

Esses resultados corroboram com Kujala *et al.*, (2023), os quais destacam que a maioria das dificuldades enfrentadas pelas empresas decorre da ausência de sistemas adequados, além da complexidade envolvida na coleta, integração e atualização das informações necessárias à tomada de decisão.

A integração à contabilidade financeira também foi apontada como um desafio relevante, com 31,94% de concordância. Essa limitação pode estar relacionada ao conhecimento restrito da alta gestão quanto às funcionalidades e potencialidades dos sistemas de informação. Segundo Jaradat *et al.*, (2021), a baixa conscientização dos gestores sobre práticas de

contabilidade gerencial é um dos principais fatores que dificultam a adoção de ferramentas mais avançadas de apoio à gestão.

Em contrapartida, a assertiva os fornecedores de sistemas de TI não conhecem nosso campo de negócios, representou 50% da amostra entre, discordo e discordo totalmente, o que sugere que os fornecedores compreendem adequadamente o setor em que atuam. Nesse contexto, Kujala *et al.*, (2023), indicam que 17% dos desafios estão associados a deficiências nos sistemas de informação e contabilidade disponíveis para a empresa, incluindo a falta de soluções compatíveis com a realidade das PMEs e a sobrecarga gerada pelas tarefas de atualização e manutenção das informações.

Esse cenário é compreensível, sobretudo considerando que, conforme Mihalciuc (2022), mesmo diante das transformações recentes nas práticas de gestão, os métodos tradicionais ainda predominam entre as PMEs por serem mais acessíveis, familiares e fáceis de aplicar. Os dados indicam que os desafios enfrentados pelas PMEs no uso de sistemas de informação decorrem, em sua maioria, de limitações internas, como falta de estrutura, qualificação e resistência à inovação, o que destaca a importância de ações focadas na preparação técnica e na adaptação dos processos empresariais. Por meio da Tabela 10 apresenta-se os desafios quanto à capacitação e disponibilidade da equipe para a utilização de práticas de contabilidade gerencial.

**Tabela 10 – Desafios quanto à capacitação e disponibilidade da equipe para a utilização das práticas de contabilidade gerencial**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1		2		3		4		5	
Os maiores desafios são o conhecimento e o comprometimento do pessoal	19	26,39%	43	59,72%	8	11,11%	2	2,78%	-	-
Há uma resistência a mudanças	17	23,61%	37	51,39%	9	12,50%	7	9,72%	2	2,78%
O conhecimento próprio é inadequado, não sei o que está disponível no mercado em primeiro lugar	4	5,56%	17	23,61%	26	36,11%	16	22,22%	9	12,50%
Tudo deve ser auto resolvido e o conhecimento próprio é inadequado	5	6,94%	7	9,72%	21	29,17%	28	38,89%	11	15,28%
A aprendizagem dos usuários é desafiadora. Devemos saber mais para utilizar todos os recursos completamente	11	15,28%	29	40,28%	26	36,11%	5	6,94%	1	1,39%
Problemas de motivação do pessoal	8	11,11%	19	26,39%	27	37,50%	15	20,83%	3	4,17%
O pessoal é o maior desafio: uso do sistema e disciplina na gravação	9	12,50%	25	34,72%	24	33,33%	10	13,89%	4	5,56%
Essas questões não são vistas como importantes o suficiente	6	8,33%	11	15,28%	30	41,67%	12	16,67%	13	18,06%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o maior desafio está relacionado ao conhecimento e ao comprometimento do pessoal, com 26,39% dos respondentes concordando totalmente e 59,72% concordando. Quanto a assertiva há resistência a mudanças, 23,61% concordam totalmente e 51,39% concordam. Esses resultados convergem com a categoria pessoal identificada por Kujala *et al.*, (2023), na qual 18% dos problemas decorrem da falta de habilidades em contabilidade gerencial, da motivação reduzida e da percepção de que o uso do sistema não é visto como importante o suficiente.

A carência formativa é ainda mais crítica em países em desenvolvimento, onde o uso de práticas de contabilidade gerencial continua baixo por falta de compreensão dos seus benefícios (Azudin; Mansor, 2018). Jaradat *et al.*, (2021) complementam que o conhecimento insuficiente é resultado do predomínio de métodos tradicionais no ensino de contabilidade, dificultando o domínio de ferramentas contemporâneas.

A pesquisa também evidenciou que 55,56% dos respondentes, somados os que concordam totalmente e concordam, consideram desafiadora a aprendizagem dos usuários. Esse resultado reforça a necessidade de capacitação. Kujala *et al.*, (2023) destacam que a falta de habilidades e a ausência de suporte organizacional dificultam a adoção efetiva de práticas gerenciais. Dessa maneira, o uso das práticas de contabilidade gerencial exige capacitação e estratégias que auxiliem no desenvolvimento de habilidades e contribuam para reduzir a resistência. Por fim, na Tabela 11 tem-se os desafios quanto as limitações de recursos financeiros e operacionais.

**Tabela 11 – Desafios quanto as limitações de recursos financeiros e operacionais para o uso de práticas de contabilidade gerencial**

Assertivas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	5		4		3		2		1	
O preço é a maior barreira	10	13,89%	25	34,72%	19	26,39%	13	18,06%	5	6,94%
O dinheiro, ou seja, os custos, são o principal desafio	11	15,28%	25	34,72%	21	29,17%	11	15,28%	4	5,56%
A pressa é o maior desafio, a gestão do tempo	12	16,67%	33	45,83%	17	23,61%	7	9,72%	3	4,17%
Falta de tempo e conhecimento são os maiores obstáculos	9	12,50%	34	47,22%	22	30,56%	5	6,94%	2	2,78%
Os recursos são o desafio, ou seja, quem vai fazer o trabalho?	8	11,11%	27	37,50%	27	37,50%	6	8,33%	4	5,56%
Até o uso do Excel requer aprendizado e tempo	16	22,22%	39	54,17%	8	11,11%	2	2,78%	7	9,72%
Os sistemas precisam ser sempre personalizados, o que leva à falta de recursos	8	11,11%	26	36,11%	24	33,33%	9	12,50%	5	6,94%

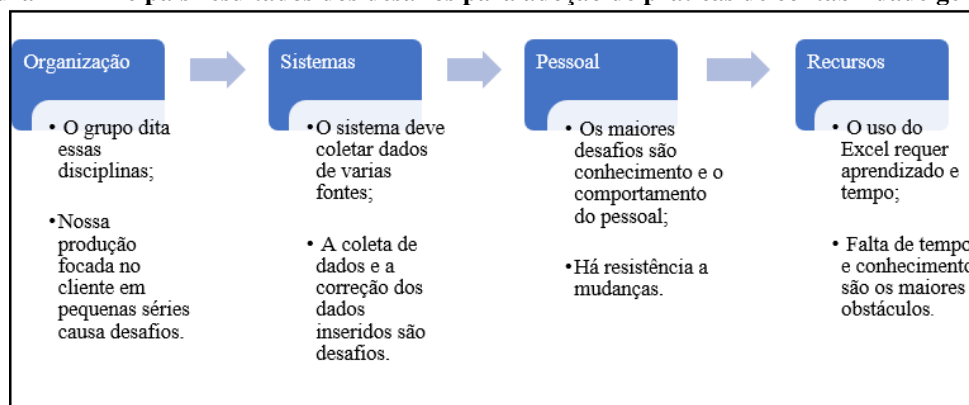
Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes concorda que as limitações financeiras e operacionais representam desafios para o uso de práticas de contabilidade gerencial. A assertiva com maior concordância foi até o uso do excel requer aprendizado e tempo, com 54,17% das respostas, seguida por falta de tempo e conhecimento são os maiores obstáculos, com 47,22%. Esses resultados evidenciam os desafios relacionadas à gestão do tempo e à capacitação técnica. As questões financeiras também foram destacadas como desafiadoras, como os custos envolvidos e o preço como uma das principais barreiras.

Esses resultados estão alinhados com as conclusões de Kujala *et al.*, (2023), que identificaram que 23% dos desafios relatados pelas empresas estavam diretamente relacionados à categoria recursos, abrangendo a falta de tempo e de competências técnicas. Jaradat *et al.*, (2021) também apontam que a utilização de práticas de contabilidade gerencial exige capacidade financeira, sendo a falta de recursos um dos principais entraves à sua aplicação. Os autores destacam, ainda, que os orçamentos são considerados fundamentais pelas empresas pesquisadas, tanto para o planejamento financeiro quanto para o controle de custos e despesas, visão igualmente compartilhada por Kujala *et al.*, (2023).

Diante do exposto, a Figura 2 sintetiza os principais resultados encontrados no que se refere aos desafios para a adoção de práticas de contabilidade gerencial em micro, pequenas e médias empresas.

**Figura 2– Principais resultados dos desafios para adoção de práticas de contabilidade gerencial**



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 2 sintetiza os principais desafios enfrentados pelas MPMEs para adoção de práticas de contabilidade gerencial, em que são variados e se dividem entre organização, sistemas, pessoal e recursos. Os dados reforçam que a dificuldade não está em um único ponto, mas sim em vários fatores ao mesmo tempo, como também destacou Kujala *et al.*, (2023). Problemas como falta de tempo, sistemas complexos e pouco conhecimento técnico apareceram com frequência. Além disso, mesmo ferramentas simples, como o Excel, ainda representam barreiras. Apesar das limitações, Jaradat *et al.*, (2021) lembra que as ferramentas tradicionais ainda podem ser úteis, desde que adaptadas à realidade da empresa. Isso mostra que, mais do que mudar as ferramentas, é preciso ajustar o uso delas ao contexto de cada empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise dos dados, foi possível atingir o objetivo deste estudo que buscou analisar os desafios enfrentados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) do Alto Vale do Itajaí para a adoção de práticas de contabilidade gerencial. A partir da aplicação de um questionário, obteve-se uma visão ampla sobre a utilização das principais práticas gerenciais e os fatores que dificultam sua implementação nesse contexto empresarial.

No que se refere às práticas de contabilidade gerencial, observou-se a utilização predominante de ferramentas como o custeio padrão e custeio por processo, dentro do sistema de custeio. No sistema orçamentário, destacou-se o uso do fluxo de caixa e orçamento de compras. Em relação à avaliação de desempenho, os respondentes apontaram o crescimento das vendas e o fluxo de caixa como os principais métricas utilizadas. No sistema de apoio à decisão, identificou-se o uso de análises de rentabilidade do produto e do ponto de equilíbrio. Por fim, no campo da estratégia contábil, destacaram-se os preços estratégicos e o monitoramento da posição dos concorrentes como práticas aplicadas pelas empresas.

No que concerne aos desafios para a adoção dessas práticas, os resultados foram categorizados em quatro dimensões principais. No eixo da organização, observou-se que o foco em produções voltadas ao cliente e a influência de grupos internos impactam a disciplina nos processos. Em relação aos sistemas, a necessidade de coletar dados de diversas fontes e corrigir informações foi apontada como um dos principais entraves. No aspecto pessoal, destacaram-se como barreiras a falta de conhecimento, comportamento do pessoal e resistência às mudanças. Por fim, na dimensão recursos, a escassez de tempo, a limitação no uso de ferramentas como o Excel e a carência de conhecimento foram os fatores mais mencionados.

Respondendo à pergunta norteadora desta pesquisa, conclui-se que os principais desafios estão relacionados à limitação de recursos, tempo, conhecimento e ferramentas, à resistência interna à mudança e à falta de domínio técnico por parte dos colaboradores. Diante disso, reforça-se a relevância da prática da contabilidade gerencial como instrumento de apoio à

gestão, especialmente para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), que enfrentam um ambiente de alta competitividade e limitações operacionais. A pesquisa demonstra que, para além da disponibilidade de ferramentas, é necessário criar condições internas como capacitação, cultura de planejamento e integração de sistemas, para que essas práticas sejam efetivamente adotadas e mantidas.

Como limitação da pesquisa, tem-se a dificuldade de obter respostas. Para tal, sugere-se a ampliação da pesquisa para outros municípios e regiões. Destaca-se também a escassez de estudos que abordem simultaneamente os desafios enfrentados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Para a área acadêmica, o desenvolvimento deste trabalho possibilitou a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, promovendo uma reflexão crítica sobre a realidade das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) da região e sobre o potencial transformador da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão.

## REFERÊNCIAS

ABDELHALIM, A. M. How management accounting practices integrate with big data analytics and its impact on corporate sustainability. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, v. 22, n. 2, p. 416–432, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2023-0053>. Acesso em: 7 out. 2024.

ACINTYA, A. Do micro small medium enterprises (MSMES) need modern management accounting techniques? An Indonesian perspective. **Journal of Indonesian Economy and Business**, v. 35, n. 1, p. 44–56, 2020.

AHMAD, K. A implementação da prática de contabilidade gerencial e sua relação com o desempenho no setor de pequenas e médias empresas. **International Review of Management and Marketing**, v. 7, n. 1, p. 342–353, 2017.

ALKHAJEH, M. H. A.; KHALID, A. A. The relationship of implementing management accounting practices (MAPs) with performance in small and medium size enterprises. **Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice**, v. 2018, p. 1–7, 2018.

AZUDIN, A.; MANSOR, N. Management accounting practices of SMEs: the impact of organizational DNA, business potential and operational technology. **Asia Pacific Management Review**, v. 23, n. 3, p. 222–226, 2018.

FEITOSA, M. F. M. et al. An unfelt absence? Accounting information and survival of micro and small companies. In: **SEVEN – International Conference on Engineering, Technology and Innovation**, 2024. Anais [...]. DOI: <https://doi.org/10.56238/sevened2024.037-162>. Acesso em: 2 maio 2025.

FREZATTI, F. et al. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Rio de Janeiro: Atlas, 2011. E-book. p. 13. ISBN 9788522478729. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478729/>. Acesso em: 7 out. 2024.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. Introduction to management accounting, chap. 1–14. New Jersey: Pearson Educación, 2005.

HUSNI, Muhammad et al. Implementation of Management Accounting Practices in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). In: **7th International Conference on Accounting, Management and Economics (ICAME-7 2022)**. Atlantis Press, 2023. p. 216-232. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icame-7-22/125987472>. Acesso em: 7 out. 2024.

JARADAT, Z. et al. The use and implications of management accounting practices in small and medium-sized enterprises. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 16, n. 1, p. 249–295, 30 abr. 2021.

KHURANA, S.; HALEEM, A.; MANNAN, B. Determinants for integration of sustainability with innovation for Indian manufacturing enterprises: empirical evidence in MSMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 229, p. 374–386, ago. 2019.

KUJALA, A. et al. Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 19, n. 6, p. 46–69, 2023.

MIHALCIUC, C.-C. Improving the performance of small and medium-sized enterprises by implementing management accounting practices. **European Journal of Accounting, Finance & Business**, v. 10, n. 1, p. 80–87, fev. 2022. DOI: 10.4316/EJAFB.2022.10111. Acesso em: 2 maio 2025.

MSOMI, P.; NGIBE, M.; BINGWA, L. The integration of management accounting practices as an innovative strategy towards sustaining small businesses operating in eThekweni metropolitan, South Africa. **Problems and Perspectives in Management**, v. 18, n. 3, p. 268–281, 2020. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.23](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.23). Acesso em: 2 maio 2025.

RUIZ, T.; COLLAZZO, P. Management accounting use in micro and small enterprises. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 18, n. 1, p. 84–101, 2020.

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

OLIVEIRA, M. A. R. Aplicação da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão na tomada de decisão no micro e pequena empresa, do ramo de supermercados da cidade de Salvador/BA. **Revista Cairu**, 2018. Disponível em: [https://cairu.br/revista/arquivos/artigos/20182/art\\_04.pdf](https://cairu.br/revista/arquivos/artigos/20182/art_04.pdf). Acesso em: 7 out. 2024.

PESSOA, M. L. J. et al. A contabilidade gerencial na gestão de empresas durante a pandemia da covid-19. **Desafio Online**, v. 1, 2021.

RUMMAN, G. A. et al. The contemporary management accounting practices adoption in the public industry: evidence from Jordan. **International Journal of Data and Network Science**, v. 8, n. 2, p. 1237–1246, 2024. Disponível em <<https://growingscience.com/beta/ijds/6704-the-contemporary-management-accounting-practices-adoption-in-the-public-industry-evidence-from-jordan.html>> Acesso em: 5 out. 2024.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Microempresa, empresa de pequeno porte e MEI: diferenças e características – Sebrae SC, 2023. Disponível em <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>> Acesso em: 19 out. 2024.