

**FACULDADE MERIDIONAL – IMED**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**William Matielo Zabott**

**Perspectivas sobre o uso de ferramentas de gestão financeira no auxílio  
das MPEs**

**Passo Fundo**  
**2022**

**William Matielo Zabott**

**Perspectivas sobre o uso de ferramentas de gestão financeira no auxílio  
das MPEs**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Escola de Administração da Faculdade  
Meridional – IMED como requisito para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração sob a orientação do Prof.  
Dr. Vitor Francisco Dalla Corte

**Passo Fundo**

**2022**

**William Matielo Zabott**

**Perspectivas sobre o uso de ferramentas de gestão financeira no auxílio  
das MPEs**

Dissertação apresentado ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Escola de Administração da Faculdade  
Meridional – IMED como requisito para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração sob a orientação do Prof.  
Dr. Vitor Francisco Dalla Corte

Passo Fundo, 17 de maio de 2022

---

Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte (PPGA-IMED) – Presidente

---

Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer (PPGA-IMED) – Membro

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leila Dal Moro (PPGA-IMED) – Membro

---

Prof. Matheus Dhein Dill (UFRGS) – Membro

---

William Matielo Zabott – Examinado

CIP – Catalogação na Publicação

---

Z12p ZABOTT, William Matielo  
Perspectivas sobre o uso de ferramentas de gestão financeira no auxílio das  
MPEs / William Matielo Zabott. – 2022.  
42 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Meridional, 2022.  
Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte.

1. Gestão financeira. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Administração. I.  
DALLA CORTE, Vitor Francisco, orientador. II. Título.

CDU: **658.5**

---

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857

A Deus e à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a realização dessa pesquisa. Meus pais, minha família, meus professores, amigos que incentivaram e entrevistados que dispuseram seu tempo, mas sobretudo, gostaria de agradecer a Deus e inclusive a mim mesmo, pela dedicação e o esforço mesmo nos períodos mais difíceis para tornar isso possível.

“A riqueza de procedência vã acaba diminuindo  
mas quem a ajunta com o próprio trabalho se enriquece”  
(Provérbios 13:11)

## **RESUMO:**

A utilização de ferramentas de gestão financeira no âmbito das micro e pequenas empresas (MPEs) é um tema recorrente na literatura. No entanto, o entendimento da percepção que os gestores têm sobre essas ferramentas e seu uso de forma inovativa são temas que ainda oferecem possibilidades de estudo. Com isso, a presente pesquisa buscou analisar qual a percepção dos gestores sobre a inovação no uso de ferramentas de gestão financeira nas MPEs. Esse estudo, de abordagem qualitativa, foi realizado em duas etapas: primeiro na forma de teste, com a participação de dois gestores de empresas de diferentes setores, classificadas como MPE e localizadas nas cidades de Arvorezinha e Ilópolis, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, afim de buscar a validação dos roteiros de entrevista para posterior aplicação, numa segunda etapa, com outros quatro gestores de empresas com a mesma definição, visando então a obtenção das respostas utilizadas no projeto. Utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos administradores, que contou com seis blocos de temas, abrangendo um total de onze questões, aplicou-se a elas a técnica de análise de conteúdo para analisar seus resultados, com o objetivo de obter informações sobre questões com relação as ferramentas propriamente ditas e também outras visões que pudessem ser consideradas relevantes. Os resultados mostraram que os gestores possuem um conhecimento limitado sobre as ferramentas de gestão financeira, e que, embora reconheçam a sua importância para um bom processo gerencial e nelas enxerguem valores, por exemplo, na exposição de números, no desenvolvimento de processos e a possibilidade de crescimento através do conhecimento gerencial, por vezes acabam adotando apenas quando identificada a necessidade de utilização

**Palavras-chave:** gestão, ferramentas de gestão financeira, micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

The use of financial management tools in the context of micro and small enterprises (MSEs) is a recurring theme in the literature. However, understanding the perception of managers about these tools and their use, a few topics still gave some possibilities of study. The present research sought to analyze the perception of managers about innovation in the use of financial management tools in MSEs. The study, with a qualitative approach, was performed out in two steps: first, as a test, with the participation of two managers from companies of different sectors, classified as MSEs and located in the cities of Arvorezinha and Ilópolis, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, with the objective to seek the validation of the interview scripts for later application, in a second step, with four other managers from companies with the same definition, aiming at achievement of the answers used in the project. Using semi-structured interviews carried out with administrators as a data collection instrument, which had six blocks of mainly themes, with a total of eleven questions, the content analysis technique was applied to them to analyze their results, with the objective of obtaining information on issues regarding the tools themselves and also other views that could be considered relevant. The results showed that managers have a limited knowledge about financial management tools, and that, although they recognize their importance for a good management process and see values in them, for example, in the display of numbers, in the development of processes and the possibility of growth through managerial knowledge, sometimes they end up adopting just when the need to use them.

**Key words:** management, management tools, micro and small business.

## LISTA DE SIGLAS

**MPEs** – Micro e Pequenas Empresas

**BI** – *Business Intelligence*

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**EIRELI** – Empresa de Responsabilidade Limitada

**ERP** - *Enterprise Resource Planning*

**DRE** – Demonstrativo do Resultado do Exercício

**ISO/9001** – Norma de padrão internacional de qualidade, que certifica a capacidade da empresa em fornecer produtos e serviços conformes.

**PCP** – Planejamento e Controle de Produção

**CRM** - *Customer Relationship Management*

**ton.** – Toneladas

## **LISTA DE FIGURAS**

- 1) Figura 1 - Localização de Arvorezinha no estado do Rio Grande do Sul..... 18
- 1) Figura 2 - Localização de Ilópolis no estado do Rio Grande do Sul..... 18
- 2) Figura 3 - Diagrama das implicações gerenciais da pesquisa ..... 33

## **LISTA DE QUADROS**

- 1) Quadro 1 – Montagem do questionário com base nas entrevistas/teste ..... 21
- 2) Quadro 2 – Principais características das empresas entrevistadas de acordo com as questões presentes na entrevista ..... 24

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1) Introdução</b> .....  | 9  |
| 1.1) Contextualização do tema .....   | 9  |
| 1.2) Justificativa, delimitação do tema e problema de pesquisa .....  | 9  |
| 1.3) Objetivos geral e específicos .....  | 10 |
| <b>2) Referencial teórico</b> .....   | 11 |
| 2.1) As ferramentas de gestão financeira e seu papel na administração das empresas .                          | 11 |
| 2.2) Estudo dos processos de controladoria e gestão financeira .....  | 13 |
| 2.3) A perspectiva dos profissionais da gestão sobre a inovação nas ferramentas de<br>gestão financeira ..... | 14 |
| <b>3) Método</b> .....  | 17 |
| 3.1) Delineamento .....   | 17 |
| 3.2) População e amostra .....  | 17 |
| 3.3) Procedimentos .....  | 20 |
| 3.3) Análise dos dados .....  | 22 |
| <b>4) Análise dos resultados</b> .....  | 23 |
| 4.1) Atual momento e processo de gestão das empresas .....  | 24 |
| 4.2) Visão do gestor .....  | 26 |
| 4.3) Conhecimento sobre as ferramentas de gestão e limitações do processo .....                               | 28 |
| 4.4) Melhorias percebidas após a adoção das ferramentas .....   | 31 |
| <b>5) Conclusões</b> .....  | 33 |
| <b>Referências</b> .....  | 35 |
| <b>Apêndice - Roteiro da entrevista semiestruturada</b> .....   | 39 |

## **1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 – Contextualização do tema**

O estudo das ferramentas de gestão financeira não é uma novidade, e as pesquisas, feitas no âmbito de gestão e organização, exploram os motivos que permitem entender porque os gestores utilizam essas ferramentas e como eles as utilizam (JARZABKOWSKI et al., 2013). A utilização destas ferramentas tem sido um recurso no aprimoramento de aspectos como a competitividade e a diferenciação, para fazer frente aos desafios dos gestores em um mundo cada vez mais globalizado (VASIN & GAMIDULLAEVA, 2015).

No entanto, é necessário entender as peculiaridades na gestão das universos das micro e pequenas empresas (MPEs), antes de qualquer consideração. A tomada de decisões de forma intuitiva pelos seus gestores, sem considerar informações financeiras e mercadológicas, por exemplo, pode ser um problema nesse processo. (ALBUQUERQUE, 2004), bem como a característica comum dessas organizações em estruturas horizontais, que também pode explicar possíveis dificuldades em adotar ferramentas mais complexas de gestão (AURELI et al. 2019).

### **1.2 – Justificativa, delimitação do tema e problema de pesquisa**

A relevância da pesquisa sobre o assunto encontra justificativa no fato de que o desenvolvimento gerencial é uma tendência de mercado, (OMOTAYO, 2015; SCARINGELLA, 2016), com os efeitos da globalização e o processo constante de digitalização sendo percebidos de forma cada vez mais rápida, tanto com empresas bem como economias inteiras se tornando cada vez mais baseadas no conhecimento que essas ferramentas fornecem.

Essa capacidade de desenvolver e aplicar o conhecimento, inclusive, tem sido reconhecida como um parâmetro fundamental para as empresas nos últimos anos. As análises de dados fornecidos por ferramentas de gestão têm se equiparando ao nível de análises financeiras mais profundas (HIDALGO E ALBORS, 2008 p. 114), quando afirmam que “a crescente importância do conhecimento está mudando a forma como as empresas competem e as fontes de vantagem comparativa entre os países”, salientando ainda que “as economias mais avançadas tecnologicamente de hoje são verdadeiramente baseadas no conhecimento”.

Dentro do universo estudado, esse entendimento se faz ainda mais relevante pelo fato de que o desenvolvimento das MPEs é um agente importante no desenvolvimento econômico de um país. Ismoilov et al. (2020, p. 46) cita que “em períodos de transição, as pequenas empresas e o empreendedorismo privado são uma locomotiva de criação de condições favoráveis para o desenvolvimento de uma economia de mercado.”. A partir daí mais questões surgem para entender como essa realidade é encarada no âmbito das MPEs e de que forma os gestores visualizam essas possibilidades.

Diante desse cenário, a pesquisa busca fazer uma análise sobre a forma como os gestores enxergam o uso das ferramentas de gestão financeira e as possibilidades oferecidas por elas. Compreendida a questão proposta por Jarzabkowski (2021), na qual analisa a dicotomia entre a prática e a estratégia e aliando-a com o contexto apresentado, busca-se responder a seguinte questão:

**Qual a percepção dos gestores sobre a inovação no uso das ferramentas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas?**

### **1.3 – Objetivos geral e específicos:**

#### **Geral:**

- Analisar a percepção dos gestores sobre a inovação no uso de ferramentas de gestão financeira nas MPEs.

#### **Específicos:**

- Descrever a forma como as ferramentas de gestão financeira são percebidas pelos gestores;
- Diagnosticar problemas limitantes enfrentados pelos gestores de MPEs no uso de novas ferramentas de gestão;
- Identificar a forma como a inovação no uso das ferramentas de gestão financeira contribuem para o desenvolvimento das MPEs.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse capítulo, busca-se fundamentar as questões que serão abordadas. A literatura diz que a fundamentação deve refletir três principais aspectos: a opção do pesquisador dentro do universo ideológico e teórico em que se situam as diversas escolas, teorias e abordagens do seu campo de especialização, a síntese a que chegou, após as análises e críticas a que submeteu os textos lidos e consultados e o conjunto de conceitos, categorias e constructos abstratos que constituem o arcabouço teórico, em que se situam suas preocupações científicas. (SALOMON, 2004).

Assim, o capítulo tem por finalidade fundamentar questões voltadas a perspectiva dos administradores sobre a gestão financeira de micro e pequenas empresas, citando a importância do uso das ferramentas destas para a administração de empresas.

### **2.1 As ferramentas de gestão financeira e seu papel na administração das empresas**

A literatura aponta uma necessidade crescente de informações cada vez mais robustas no processo estratégico de tomada de decisão (JARZABKOWSKI et al., 2013) (ALBORS-GARRIGOS, IGARTUA & PEIRO, 2018). Com isso, vários estudos que surgiram nesse tema foram feitos buscando associar métricas de desempenho das empresas com a empregabilidade de ferramentas de gestão a partir da concepção da empresa.

Dentre as pesquisas, algumas das quais podem ser citadas falam, por exemplo, sobre a tomada de decisões de pesquisadores e profissionais do setor de serviços financeiros baseadas em ferramentas populares de Business Intelligence (BI), como a realizada por Kaur (2021), fornecendo uma revisão detalhada das aplicações dessas ferramentas na análise financeira estratégica na melhoria do desempenho geral das empresas. Johnstone (2020), por outro lado, analisou de forma sistemática questões como *drivers*, processos de implementação e os resultados de desempenho nas pequenas e médias empresas, para entender a postura de contabilidade e controle gerencial nesses ambientes. Davis e Albright (2004) mostram através de seu estudo, concentrado no Balanced Scorecard (BSC) que as empresas que o aplicam têm um desempenho melhor do que as empresas que não o fazem, enquanto Álvarez-García e Abeal-Vázquez (2020) trazem perspectivas com foco não apenas em uma, mas em inúmeras práticas e teorias sobre a evolução da gestão financeira a partir do desenvolvimento do setor corporativo, decorrente de fenômenos como a globalização e a melhoria na área da tecnologia da informação.

Une se a isso, também, a preocupação com a necessidade de fazer com que essas informações cheguem com qualidade. Considerando que essa evidenciação desempenha um importante papel para que possíveis investidores tenham ferramentas necessárias para uma adequada alocação de seus recursos, não basta apenas quantidade de informações evidenciadas, essas informações precisam ser de qualidade. (HALL et al., 2012)

É bastante comum encontrar empresas que possuem seus processos gerenciais fundamentados em estudos como o das cinco forças de Porter (1980) ou o de estudo de Kaplan & Norton (1996) sobre o BSC. Estes estudos fornecem suporte aos processos da tomada de decisão gerencial em uma abordagem mais padronizada, que é de grande valia em situações orientadas para procedimentos e rotinas que seguem esse modelo. No entanto, entender que há algumas situações que variam de acordo com ambiente que a empresa está inserida é importante para analisar alguns aspectos fundamentais em relação a tomadas de decisão.

É necessário considerar que a maneira como a administração das empresas acontece não é uniforme, afinal, são diferentes formas de administrar que ocorrem de acordo com a estrutura de cada empresa (JOHNSTONE, 2020). Se considerada uma literatura relativa à contabilidade de empresas familiares, sugere-se que o controle é frequentemente baseado em estruturas organizacionais mais planas, relações pessoais e confiança, ao invés de procedimentos codificados (SENFTLECHNER & HIEBL, 2015). Na área da comunicação corporativa, a adoção geral de ferramentas padronizadas também é bastante baixa, (ZERFAß, VERČIČ, & VOLK, 2017) o que compromete a confiabilidade de modelos de gerenciamento orientados dessa forma.

Outro ponto a ser destacado também é a capacidade de processamento os dados e a adequada leitura daquilo que é apresentado pelas ferramentas de gestão por parte dos administradores. A compatibilidade no contexto de sistemas de informação inclui compatibilidade organizacional e técnica; ou seja, a inovação no uso dessas ferramentas deve ser compatível com os valores e sistemas de crenças da organização, bem como com as práticas de trabalho e interfaces do sistema (COOPER & ZMUD, 1990). É uma premissa básica: a empresa deve estar alinhada ao processo de implementação para poder extrair os resultados de seus esforços.

Nesse ponto, é importante entender a perspectiva dos gestores das empresas com relação também a essa inovação no uso das ferramentas. Se uma empresa não possui as condições necessárias para o seu desenvolvimento ou se não possui interesse em mexer em seus quadros ou operações, irão haver dificuldades na resolução de problemas, que podem influenciar o desempenho organizacional de longo prazo (SAROSA, 2007). Nesse caso, fatores como a demanda do ambiente externo e várias mudanças dinâmicas da organização podem influenciar em uma prontidão para a mudança (HOLT et al., 2007).

Por isso, há a necessidade de analisar cada caso de forma a respeitar sempre os contextos aonde as empresas estão inseridas. Com isso, começam a surgir os desafios da implementação das ferramentas, que vão além da simples padronização de comportamentos. Desenvolver a gestão empresarial por meio da inovação no uso ferramentas de gestão é um processo que exige um entendimento profundo da empresa e da própria ferramenta, mas que uma vez entendido e aplicado, desenvolve na empresa capacidades como a organização financeira e a previsibilidade de ações, fatores essenciais para a boa saúde financeira de um negócio.

## **2.2 Estudo dos processos de controladoria e gestão financeira**

Normalmente, os processos de gestão em uma empresa seguem a rotina ditada pelos modelos tradicionais, como por exemplo, aquela citada por Heckert e Wilson (1963), que coloca o gestor como controlador e responsável pela gestão contábil e financeira de uma forma geral. Nesse ponto, os primeiros estudos sobre contabilidade e controle gerencial consideravam os sistemas de controle gerencial como controles diagnósticos que formalizavam essas rotinas, visavam estabilizar os processos da empresa e controlar os funcionários, o que acabava, assim, limitando a criatividade necessária para o desenvolvimento de novos produtos (DAVILA, 2000).

No entanto, ainda se tratando de Heckert e Wilson (1963), os autores já defendiam a tese de que se espera que o administrador moderno estenda a sua função contábil às aplicações gerenciais, reportando, aconselhando e promovendo valorosos mecanismos de controle. Nesse ponto, Hidalgo e Albors (2008) também afirmam que a economia baseada no conhecimento, embora uma ideia recente, é baseada na longa evolução de conceitos anteriores, como o conhecimento, a economia do conhecimento, entre outros. Assim, desenvolvendo o conceito de forma evoluída para se referir a algumas características da nova economia. Com relação a esses novos conceitos, acrescentam-se como desafios desse

*manager* nos dias de hoje a missão de maximizar resultados (por vezes, em ambientes concorridos), adotar posturas sustentáveis, minimizar riscos e desperdícios e bem como outros riscos e desafios do gestor moderno.

Para tal, estudos argumentaram que a inovação no uso de ferramentas de gestão pode realmente desenvolver melhoria nesses ambientes, em se tratando, por exemplo, de mensuração de desempenho. Além desse, os processos de desenvolvimento de produtos também foram alçados a melhores desempenhos após a possibilidade da melhoria no processo gerencial (DAVILA, EPSTEIN & MATUSIK, 2004) (DAVILA, 2005) (DAVILA et. al. 2009), facilitando assim a capacidade de uma organização de introduzir adequadamente novas tecnologias, não apenas em produtos, mas também em serviços, processos e organizações, ajudando assim as empresas a gerenciarem projetos de inovação mais complexos, adaptando as organizações às mudanças (HIDALGO & ALBORS, 2008).

Por fim, no campo do estudo dos processos de controladoria e gestão financeira, há uma grande parte das pesquisas voltada para sistemas baseados na parte contábil e a forma como os gerentes podem utilizar-se deles para extrair as informações (LUKKA, 2007) (BROADBENT & LAUGHLIN, 2009) (DEKKER 2016). Essas ferramentas também tiveram seu uso avaliado no universo das MPEs, confirmando que é possível utilizar ferramentas de contabilidade tradicionais de forma interativa e inovadora, inclusive na gestão financeira (ABERNATHY & BROWNELL, 1999) (AURELI et al. 2019), promovendo o diálogo, a aprendizagem e a criação de ideias.

### **2.3 A perspectiva dos profissionais da gestão sobre a inovação nas ferramentas de gestão financeira**

A premissa de estudar e entender a perspectiva dos gestores parte do fato de que, ao mesmo tempo que a literatura traz a importância do estudo e da prática gerencial, ao mesmo tempo os requisitos necessários para sua implementação, muitas vezes, vão de encontro a relutância tradicional das empresas menores em adotar sistemas de controle de gestão, uma vez que essas são caracterizadas por um planejamento estratégico pobre e processos informais de tomada de decisão, conforme explica Brouthers et al. (1998).

As MPEs percebem de uma forma ainda muito fraca a necessidade de modelos de controle estratégico equilibrado (HUDSON, SMART & BOURNE, 2001) e assim, acabam por adotar instrumentos de controle avançados apenas sob condições específicas ou extremas, preferindo muitas vezes utilizar-se de práticas informais e não estruturadas de

medição de desempenho por causa de sua falta de recursos humanos e financeiros (AURELI et al, 2018). Um exemplo disso é a literatura gerencial de empresas familiares, que geralmente se encaixam na definição das MPEs e que indica que o tipo de controle como formal ou informal é aplicado, basicamente, devido à disponibilidade de recursos e/ou tamanho da empresa, como citam Moores e Mula (2000) e Senflechner e Hiebl (2015).

Esse é um ponto fundamental no estudo, visto que embora as MPEs pareçam não se exigir em termos de sistemas de controle de gestão sofisticados para implementação e monitoramento de estratégias, devido à sua simplicidade organizacional e falta de formalização (JÄNKÄLÄ, 2007) elas poderiam obter benefícios importantes da implementação de sistemas de controle de gestão e medição de desempenho através das métricas, tanto quantitativas como qualitativas (AURELI et. al, 2018).

Em tempo, o desenvolvimento de novas ideias e processos dentro das organizações está intimamente ligado ao interesse do gestor em posicionar sua empresa de determinada forma, no entanto, um ponto que também dificulta esse desenvolvimento (SANTOS, DOROW & BEUREN, 2016) com relação a falta de aprimoramento dos gestores e a dificuldade com o conhecimento de instrumentos gerenciais têm contribuído para inibir o crescimento dessas empresas, pois muitas decisões são tomadas de forma intuitiva, não levando em consideração os demonstrativos contábeis e as informações gerenciais oriundas para amparar as decisões e dar robustez ao planejamento.

Saber isso e aprofundar essa discussão é fundamental para saber os caminhos que estão sendo e serão tomados, pois uma vez ratificadas, essas decisões exigem comprometimento por parte tanto dos gestores como de todos os membros da organização e possivelmente até estruturas ligadas a organização, como por exemplo os stakeholders, cuja a força e a natureza do vínculo entre o engajamento das partes interessadas, a gestão da inovação e o desenvolvimento do empreendedorismo é indiscutivelmente uma questão crítica no esforço de compreender esses focos de negócios, coletiva e individualmente. (LEONIDOU et al., 2020)

É nesse ponto que entram as razões dentre as quais as empresas mostram resistência ao desenvolvimento de novas ideias comumente citadas. Uma delas está na dependência de recursos das empresas ou das restrições de custo percebidas na implementação de sistemas internos para atender aos fins operacionais (SANTOS, MENDES & BARBOSA, 2011). Essa questão, embora possa ser considerada um obstáculo, não encontra base na

literatura, visto que as peculiaridades das estruturas institucionais e organizacionais que afetam os processos de tomada de decisão, às condições técnico-operacionais e financeiras em que se encontram a maioria das PME, às condições ambientais e de mercado em que eles competem são sempre avaliadas, pois é também através deles que se pode entender a forma como o controle de gestão é normalmente expresso nas empresas e, conseqüentemente, as necessidades de implementação relacionadas (ARCARI, 2004; DEL BALDO et al., 2019).

Há, também, outras razões percebidas pelos gestores das MPEs que já fazem parte da literatura (WANG, 2016), e que podem ser contornadas se analisadas as características de cada caso. Nesse ponto, entender as razões pelas quais existe essa compreensão com relação aos processos de gestão financeira, sobretudo nas MPEs, e como os gestores agem frente a esses desafios também serão o objeto desse estudo.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, envolvendo uma abordagem mais interpretativa do mundo, onde os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN E LINCOLN, 2006).

Ainda com relação a natureza e abordagem propostas pela pesquisa, foram propostas uma pesquisa descritiva de natureza aplicada, descritas por Gil (2008) como pesquisas realizadas afim de analisar a atuação prática de pessoas ou empresas fazendo uso dos procedimentos de coletas de dados tanto das entrevistas quanto da observação sistemática dos fenômenos tais como acontece na realidade. Além disso, as pesquisas dessa abordagem contam com uma proposta primordial de estudar características de uma determinada população, incluindo pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças do grupo que será estudado (GIL, 2008)

Para a compreensão dessa percepção, se tratando de procedimentos técnicos, foram utilizadas entrevistas junto aos gestores, seguindo a lógica semiestruturada das entrevistas ditadas por Gil (2008), onde o objetivo básico é a coleta de dados onde se pretende obter uma visão geral do problema abordado na pesquisa, oferecendo uma ótica aproximativa.

#### **3.2 Participantes e Local de Estudo**

Quando há referência a gestores de micro e pequenas empresas, é interessante que se estabeleçam inicialmente alguns critérios básicos para a explicar melhor a definição do que são essas empresas para, posteriormente, encontrar seus gestores. Leone (1991) diz esse critério aplicado a definição das MPEs dependem efetivamente dos fins que se tem em vista, podendo ser quantitativos, qualitativos ou mistos, sendo os qualitativos de natureza social, enquanto os quantitativos são critérios econômicos, que oferecem subsídios estáticos.

Com base nisso, a escolha dos participantes foi feita de acordo com o atendimento das definições exigidas pela pesquisa, as quais incluem critérios como faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00, cuja definição dos números se baseia pela legislação específica das MPEs do Brasil, ditada pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de 2004, e a localização possibilitando a conveniência na obtenção das

respostas, limitando o estudo as cidades de Arvorezinha e Ilópolis, situadas no interior do estado do Rio Grande do Sul, conforme o mapa a seguir:



Figura 1 - localização de Arvorezinha no estado do Rio Grande do Sul.  
Fonte: Wikipedia (2022)



Figura 2 - localização de Ilópolis no estado do Rio Grande do Sul.  
Fonte: Wikipedia (2022)

Dentre as empresas participantes da pesquisa, algumas foram escolhidas para um teste prévio do questionário. Essas empresas, que também atendem os requisitos necessários para a participação, podem ser caracterizadas da seguinte forma:

**EA:** Empresa iniciante no ramo de personalizados, com 3 anos de mercado, composta por jovens em sua primeira experiência na gestão de um negócio próprio.

**EB:** Empresa consolidada no ramo ervateiro, cuja administração é feita por pessoas de fora do quadro societário.

Através dessas entrevistas, buscou-se validar o questionário afim de analisar a densidade das perguntas, a compreensão dos entrevistados as perguntas, a possível repetição ou indução que pudesse constar nos questionamentos, mas principalmente o atendimento dos objetivos da pesquisa.

Com relação ao número de empresas utilizadas como participantes, existem menções na literatura visando a busca de um tamanho de amostra que possa ser considerado ideal. No entanto, as considerações levantadas por autores como Minayo (2017) pontuam que, tão importante quanto definir o número propriamente dito, é necessário ter a percepção da abrangência do seu estudo para então definir. Segundo a autora, pode-se dizer que “uma amostra qualitativa ideal é a que reflete, em quantidade e intensidade, as múltiplas dimensões de determinado fenômeno e busca a qualidade das ações e das interações em todo o decorrer do processo” (MINAYO, 2017 p.10)

Em tempo, pode-se mencionar também as palavras de Godoi e Mattos (2006):

A definição dos participantes durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, atribui ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes. A evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação é, em última análise, o critério que orienta o trabalho de campo. (Godoi e Mattos, 2006, p. 308)

Partindo dessa permissão literária e seguindo de acordo com a percepção existente, o número de participantes da pesquisa foi limitado a quatro empresas, posicionadas em setores distintos da economia. Através destes, procurou-se obter resultados vindos de empresas com diferente exposição a fatores externos e internos, sugerindo um grupo que, embora possua algumas definições técnicas em comum, possuem também características diferentes em condições de mercado e de setor, possibilitando uma análise mais representativa.

As empresas escolhidas para fazer parte da pesquisa foram reservadas ao direito do anonimato, sendo denominadas apenas com siglas que vão do E1 ao E4. Dentre as características das empresas escolhidas, pode-se citar:

**E1:** empresa tradicional no ramo ervateiro, possui 35 anos no mercado e atualmente se encontra na 3ª geração de gestores da mesma família.

**E2:** empresa largamente reconhecida no ramo de personalizados, possui 21 anos no mercado e, dentre as entrevistadas, é a maior em geração de empregos diretos.

**E3:** empresa tradicional no ramo cerâmico, também se encontra atualmente na 3ª geração de gestores da mesma família e vem em um processo de mudança de gestão iniciado ainda em 2013.

**E4:** empresa consolidada no ramo ervateiro, iniciou as atividades a 16 anos e, dentre as entrevistadas, é a que possui o maior número de pessoas no processo de tomada de decisão (4 sócios e seus respectivos cônjuges).

Outro ponto importante que reforça a densidade da pesquisa é que, na busca por empresas que pudessem participar, foram priorizadas aquelas que possuíam características distintas entre si, que possibilitassem assim uma maior abrangência da pesquisa. Um exemplo é o tempo de atividade, cuja distância entre a empresa com maior tempo (64 anos) e a que possui menor tempo (16 anos) permite uma análise da forma como as empresas, mesmo em posições bem distintas no que tange a história, encaram o tema no dia-a-dia.

Também, para que as empresas pudessem mostrar todos os nuances da forma como a gestão estavam sendo feita, as perguntas no questionário não reforçaram questões sobre o uso de ferramentas em específico, mantendo as respostas abertas para que pudessem explicar quais e qual a finalidade das ferramentas que estavam sendo usadas. Após as respostas e com a classificação dos resultados obtidos, as ferramentas foram evidenciadas conforme o Quadro 2, seção “Processos de Gestão Atuais”.

### **3.3 Procedimentos**

A coleta dos dados ocorreu de forma presencial, na sede das empresas. Estas foram realizadas por meio das entrevistas, cujas questões que foram aplicadas encontram-se no apêndice da pesquisa. Com alguns dias de antecedência, foi feito o envio das questões que seriam abordadas, afim de que o entrevistado se familiarizasse com as perguntas e pudesse assim elaborar respostas de acordo com elas.

A construção das entrevistas visando essa coleta de dados baseou-se no referencial teórico da pesquisa, passando as questões pelos testes prévios de questionário. Os testes foram realizados entre os meses de janeiro e fevereiro de 2022, sendo realizadas duas entrevistas realizadas com gestores de empresas de indústria e de comércio, afim de fazer uma análise geral sobre a validade do questionário com diferentes participantes.

As entrevistas do teste possuíram um total de 44 min. e 42 segs., sendo que a primeira teve duração de 36 min. e 19 segs., e a segunda, 8 min. e 23 segs., na qual os gestores se mostraram à vontade para explicar o seu ponto de vista sobre as ferramentas de gestão, atingindo assim o instrumento o seu objetivo de maneira eficaz.

Com base no teste, as perguntas do questionário se dispuseram da seguinte forma:

| <b>Objetivo da pergunta</b>              | <b>Informação extraída</b>  | <b>Questão</b> | <b>Autores referenciados</b>   |
|--|---|----------------|--|
| Descobrir o perfil da empresa            | Informações básicas   | 1              |  |
|  | Situação  | 2              | Johnstone (2020).<br>Cooper e Zmud (1990);<br>Aureli et. al, (2018)                                |
| Processos de gestão atuais               | Funcionamento da empresa  | 6; 7           | Johnstone (2020),<br>Senftlechner & Hiebl,<br>(2015). Arcari, (2004).<br>Del Baldo et al., (2019). |
|  | Ferramentas utilizadas atualmente                                   | 7              | Brouthers et al. (1998),<br>Arcari, (2004). Del<br>Baldo et al., (2019).                           |
|  | Ferramentas utilizadas em algum momento                             | 10             | Santos, Mendes, &<br>Barbosa (2011). Wang<br>(2016), Arcari, (2004).<br>Del Baldo et al., (2019).  |
| Visão do gestor                          | Visão atual sobre a empresa   | 3              | Brouthers et al. (1998)  |
|  | Perspectivas de inovação no uso de ferramentas de gestão na empresa | 4; 11          | Leonidou, <i>et al.</i> (2020)<br>Sarosa (2007).   |
|  | Análise contextual mercadológico-econômica.                         | 2              | Holt et al. (2007)   |
| Conhecimento sobre ferramentas de gestão | Conhecimento sobre as ferramentas de gestão                         | 8; 9 e 11      | Santos, Dorow e Beuren<br>(2016), Leonidou, <i>et al.</i> (2020)                                   |
|  | Melhorias percebidas  | 9              | (Aureli et. al, 2018).   |
| Limitações do processo                   | Limitantes e <i>gaps</i> encontrados                                | 8              | Davila (2000),<br>Senftlechner & Hiebl,  |

|                       |   |       |  |
|-----------------------|---|-------|--|
|                       |   |       | (2015). Moores e Mula<br>(2000) Holt et al. (2007) |
| Melhorias no processo | Melhoria e inovação em outras áreas                 | 2     | Cooper e Zmud (1990)                               |
|                       | Desenvolvimento de projetos                         | 2     | Cooper e Zmud (1990)                               |
|                       | Onde as ferramentas podem auxiliar nessas melhorias | 8; 11 | Aureli et. al, (2018).                             |

Quadro 1 - Montagem do questionário com base nas entrevistas teste.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Após a etapa de testes, as entrevistas começaram a ser feitas com os participantes da pesquisa, entre os meses de fevereiro e março de 2022, todas de forma presencial nas sedes das empresas. As entrevistas contaram com um breve prelúdio sobre o contexto do estudo, explicado de forma informal para que os entrevistados entendessem o objetivo da entrevista e assim, pudessem contribuir com o seu entendimento da melhor forma para a realização, além de também informar e questionar pela concordância sobre a gravação das entrevistas para a posterior transcrição. Uma vez realizadas, as entrevistas foram transcritas na íntegra e o roteiro completo enviado para o entrevistado, afim de que pudesse consentir a utilização da entrevista na posterior análise.

As entrevistas da pesquisa possuíram, ao todo, 1 hora, 23 min. e 53 segs. de duração, na qual a primeira durou 14 min. e 8 segs., a segunda, 37 min e 36 segs., a terceira, 15 min. e 21 segs., e a quarta 8 min e 54 segs., nas quais, tal qual as entrevistas feitas no teste, os gestores se mostraram à vontade para falar sobre suas percepções sobre as ferramentas de gestão, além de discorrer sobre os desafios da empresa ao longo do tempo. Foram entrevistados quatro gestores, sendo os 4 nos setores da indústria e comércio, com dois dos quais no ramo ervateiro, um no ramo de cerâmica e um no de personalizados.

Para iniciar a análise dos dados, os participantes foram reservados a seu direito de anonimato, sendo para tais classificados por números de 1 a 4, segundo a ordem da realização da entrevista.

### 3.4 Análise dos dados

No que diz respeito a entrevista e as respostas obtidas propriamente ditas, o tratamento via análise de conteúdo se fez presente. Essa forma de análise dos dados, em definição atribuída por Bardin (2011), possui três polos cronológicos: **Pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados, inferência e interpretação.**

Na pré-análise se encontram etapas como a análise dos documentos que serão utilizados e a elaboração de indicadores (ou equivalentes) que possam fundamentar a interpretação feita ao final da pesquisa. Para realizar essa etapa, há a presença das transcrições das entrevistas servindo como documental para a análise, com os indicadores na forma das categorias de análise montadas de acordo com as respostas.

Na fase da exploração do material e posterior tratamento dos dados e sua interpretação, as respostas obtidas com as entrevistas foram sendo categorizadas de acordo com a estrutura proposta pela pesquisa, visando facilitar a visualização e a análise desses resultados. Para isso, são observadas algumas características de categorização da análise de conteúdo, citadas por Bardin (2011), como a exclusão mútua, a homogeneidade e a objetividade e fidelidade.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise do conteúdo das entrevistas foi dividida em cinco categorias, ditadas de acordo com a estrutura da entrevista.

A primeira categoria de classificação dos resultados, sobre a forma os processos de gestão atuais, e a segunda, sobre a visão do gestor, visam entender contextos que permeiam as decisões do dia a dia da empresa. Ambas as categorias advêm das análises das questões 1 e 2 do questionário elaborado para a pesquisa.

A terceira categoria de classificação dos resultados, que fala sobre o conhecimento sobre as ferramentas de gestão, e a quarta, que fala sobre as limitações dos processos, vão de encontro a ideia de entender o conhecimento dos gestores sobre as ferramentas de gestão. A análise através dessa categoria é caracterizada pelas respostas as perguntas que vão da 3 até a 9.

A quinta categoria de classificação dos resultados, que fala sobre as melhorias do processo, tem sua fundamentação baseada na percepção do gestor com relação as ferramentas e é balizada pelos resultados das questões de 9 a 11.

Por fim, com base nos resultados obtidos sobre as empresas e os gestores participantes, pode-se elaborar o seguinte quadro:

|               | E1   | E2  | E3   | E4  |
|---------------|--|---|--|---|
| Atual momento | Melhoria de processos, mas estagnação na gestão. | Melhoria de processos e também na gestão. | Melhoria de processos, mas estagnação na gestão. | Estagnação de processos e de gestão, mas busca pelo aprendizado |

|                                   |  |  |   |   |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
|                                   |  |  |   | para as próximas etapas.  |
| Visão do gestor                   | <i>“eu acredito que o setor financeiro ele seja o... o principal setor de uma empresa”</i> | <i>“Elas são imprescindíveis para ti entender onde tu estás, de onde tu veio e para onde tu irás. ”</i>  | <i>“eu acho esse ponto muito válido para ti conseguir se manter no mercado com um produto com qualidade e um preço”</i> | <i>“com certeza essas ferramentas de... que a gente possa implantar na empresa, pra melhoria são sempre bem-vindas e necessárias, né”</i> |
| Processos de gestão atuais        | Centralizado nos sócios, baseado em planilhas de Excel para gestão geral.                  | Dividido entre os sócios e o setor financeiro, baseado em ERP, PCP, CRM e Excel.   | Centralizado nos sócios, baseado em planilhas do Excel para controle de custos.   | Básico, registrado em livros-caixa, utilizando um software apenas no registro de pedidos.   |
| Limitações do processo            | Identificadas no âmbito da empresa, porém sem ação concreta para resolução.                | Identificadas no âmbito da empresa no aspecto gerencial com tentativas de melhoria, mas que se limitam no desconhecimento de ferramentas que possam supri-las. | Identificadas com relação ao modo de funcionamento da empresa, porém sem ação concreta para resolução.                  | Identificadas no âmbito da empresa relação ao conhecimento, com poucas ações concretas para resolução.                                    |
| Conhecimento sobre as ferramentas | Algum, porém não aplicável na empresa.   | Razoável, houve uma busca para tentar suprir uma necessidade diagnosticada, mas sem sucesso.   | Algum, porém não aplicável na empresa.  | Algum, porém não aplicável na empresa.  |
| Melhorias no processo             | Não, pois não houve mudança no sistema de gestão.  | Houveram, mas não foram sentidas pois a melhoria de processos faz parte da rotina empresarial.   | Houveram e foram sentidas, pois ajudaram a empresa a desenvolver-se.  | Não, pois não houve mudança no sistema de gestão.   |

Quadro 2 - Principais características das empresas entrevistadas de acordo com as questões presentes na entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

#### 4.1 – Atual momento e processos atuais de gestão das empresas.

Um dos pontos que buscou-se alcançar com a escolha dos entrevistados foi a heterogeneidade de aspectos empresariais que possibilitasse incorporar todas as situações, o que fica enfatizado assim que se iniciam as análises dos estilos de gestão entre as empresas.

Tomando-se como exemplo os casos das empresas E2 e E3. Percebe-se que há uma diferença entre elas no modo como é feito o processo de gestão, afinal, a E2 possui uma estrutura de gestão baseada em processos bem definidos e uso de softwares específicos tanto para produção como de custos também, contrastando com a E3, que possui um

controle apenas dos custos de produção e baseados em softwares mais básicos, como o Excel, sem levar em conta os demais fatores que compõem a gestão.

Esse maior controle, realizado pelo E2, segue em linha com a perspectiva do gestor com relação as ferramentas de gestão, as quais julga serem necessárias para o funcionamento da empresa com clareza e transparência nos processos, de acordo com um embasamento apresentado nas respostas dadas as questões.

“...hoje nós temos parte do ERP que responde essa particularidade, que é gestão de contas a pagar, contas a receber, fluxo bancário ainda a gente controla... é, numa plataforma... via Excel, né? Então temos previsão de recebimentos e de pagamentos também lá, vencimentos, a gente controla, é... diariamente isso. É fechado esse valor é diário, não é semanal nem mensal, sempre, diariamente. Nós temos também, é... um DRE, que também nos ajuda a ter uma visão. Não assim... ainda não apoiamos, nós vamos apoiar mais, mas nós precisamos ser a integração do nosso ERP atual, mas... também, ter este... para... para ter esse domínio de situações entre “tem caixa, tenho a pagar, tenho a receber” Então, a gente mantém isso bem... É, não é bem, mas eu digo a gente procura ter um equilíbrio interessante nessa gestão aí” E2.

A partir desse contraste, pode-se pensar em uma validação da relação entre a forma como a gestão é realizada e a forma como o gestor enxerga as necessidades da empresa, pensando que, se determinado processo não gera uma informação que o gestor considere relevante, então automaticamente não é necessário. E essa afirmação encontra suporte também nos seguintes trechos da entrevista realizada com o E1:

“é... a planilha, ela não vai me trazer nada específico por exemplo, né? Se tu quiser fazer “ah, o quanto eu estou gastando com... com matéria-prima” por exemplo, “quanto estou gastando com questão de marketing”, aí vai ter que elaborar uma outra planilha e separar esse tipo de custo, né? Ela é como eu falei, ela é uma planilha simples” E1.

A questão das necessidades percebidas fica ainda mais evidente quando utiliza-se o trecho da entrevista com o E3, aonde ele fala sobre a necessidade de utilização das ferramentas para manter-se competitivo no mercado e dos motivos pelos quais passou a utilizar um controle de custos:

Então tu tem que ter essas ferramentas para ti ter a... o teu custo, hã... na ponta da caneta, para você conseguir ser competitivo no mercado, para você conseguir levar o teu produto... que chegue lá num cliente [...] Mas as ferramentas para te chegar num preço final, que seja competitivo, é importante dentro do geral, dentro da empresa, para ti conseguir chegar a nesse preço montado com essas ferramentas que você fala, porque sem isso tu não consegue. “Ah, vou trabalhar com a... o preço do mercado.” Ok, eu não vou conseguir vender se eu tiver fora do mercado,

mas essas ferramentas te ajudam a você reduzir aqui, reduzir ali, você chegar numa equalização para ter esse teu produto competitivo com o mercado que está ali fora, né? ” E3.

Portanto, pode-se considerar que, percebida a necessidade de um processo gerencial mais robusto por parte do gestor, seja ele por força de controle de custos, controle de processos ou mesmo a necessidade de se estabelecer parâmetros melhores para margens de lucro ou algo do gênero, existe uma tendência maior a implementação, em linha com as palavras de Aureli et. al, (2018), Arcari, (2004) e Del Baldo et al., (2019) sobre a adoção de ferramentas em casos específicos.

Ao estender a análise, porém, existe um ponto que precisa ser reafirmado. Ao serem perguntados sobre a importância das ferramentas de gestão, todos os entrevistados reafirmaram considerar importante a presença das ferramentas no dia a dia da gestão empresarial. No entanto, é necessário ter cuidado ao fazer a relação simples entre o reconhecimento da importância e o reconhecimento das necessidades, pois a primeira está presente em todas as entrevistas, seja na forma de convicção ou de lugar-comum, enquanto a segunda se concentra apenas em casos específicos.

Essa análise é parte da análise de discurso suportada pelas palavras de Mozzato e Grzybovski (2011, p. 737-73), que afirmam que a mesma “[...] explora as relações entre discurso e realidade, verificando como os textos são feitos, carregando significados por meio dos processos sociais. Os textos podem ser considerados tanto uma unidade discursiva como manifestação material do próprio discurso”. É permitido, então, que através da análise, verifique-se também a relação entre o discurso e a realidade, em linha com o proposto também por Jarzabkowski (2021).

Assim, reafirma-se que a tendência a adoção de processos mais robustos na gestão passa por uma questão de percepção da necessidade, e não de reconhecimento de importância, por parte dos gestores.

#### **4.2 – Visão do gestor.**

Um outro ponto analisado na entrevista com as empresas participantes foi sobre o atual momento no qual elas se encontram. A visão dos gestores com relação a empresa e seus anseios com relação a inovação e desenvolvimento das ferramentas de gestão são fundamentais para que seja possível entender o contexto na qual as perspectivas estão inseridas.

Através da entrevista, além da questão necessidade ou reconhecimento da importância citada no item anterior, analisa-se também que as visões que os empresários possuem para o desenvolvimento de seus negócios são otimistas, porém, nem sempre ligadas a alguma inovação no uso e desenvolvimento de ferramentas. Utilizando o exemplo do E3, percebe-se em seu discurso uma discrepância entre a percepção de necessidades na indústria e desenvolvimento destas inovações na gestão para implementá-las, de acordo com os trechos a seguir:

“[...] então nós estamos ampliando o leque. Coincidentemente, a gente vai é ter que ampliar com o restante da fábrica automatizada e... para mais produção também, né? É a nossa meta agora para os próximos 2 anos quem sabe chegar a 4000 ton./mês” E3

“Olha, eu nunca pensei. É, a gente vem fazendo no modo tradicional como acredito que... que... é, empresas de maior porte, né, acabam tendo uma... um... quem sabe, uma ferramenta mais ajustada para fazer isso.” E3

Através dessa comparação entre o discurso futuro e atual, percebe-se que não existe, por parte do gestor, uma fundamentação gerencial para o projeto de expansão da empresa, que pode ser verificada também se analisado o trecho da entrevista com o E4 sobre os limitantes de adoção de ferramentas, citando que “[...] vem de uma formação [...] num ciclo muito vicioso, faz aquilo e tá bom, né? Então precisaria abrir um pouco”

No entendimento de Coronado (2006), com relação à estruturação ou planejamento, é importante lembrar que esse envolve mais do que execução, a avaliação e o controle do que foi estruturado, isso tudo é muito mais do que simples planilhas de previsão de custos e despesas X faturamento, e essa dificuldade citada pelo entrevistado no sentido de desenvolver os processos de gestão está intimamente ligada à forma como os gestores lidaram com o desenvolvimento até hoje, corroborando a ideia de Brouthers et al. (1998)

Afim de ratificar a análise, uma segunda opinião sobre o assunto, resumida em um trecho da entrevista com o E2, fala sobre as questões das melhorias do desempenho da empresa, aonde há uma ideia percebida pelo gestor com relação a necessidade visualizada de melhorar também a gestão:

“[...] nosso sistema de gestão, certificado ISO-9001 por si só já é um amparo aquilo que a gente acreditou no passado, que seria o caminho para a gente ter facilidade de se manter no mercado. E a... a veia aí da inovação, ela traz consigo as... aquele olhar crítico pro... pra atividade e “ela pode melhorar?”. Olhar para a atividade e “isso pode ser feito de maneira mais fácil?” E com isso, então, nos

últimos 5 anos aí nós já, é... trouxemos alguns projetos de inovação em máquinas.  
” E2

Dessa forma, fica claro que o resultado não é necessariamente uma negativa absoluta diante dos fatos, mas que nem sempre identificar a necessidade de melhoria fará com que o gestor procure desenvolver também um processo gerencial que acompanhe esse crescimento.

#### **4.3 – Conhecimento sobre as ferramentas de gestão e limitações do processo.**

Um dos pontos que surgiram em todas as entrevistas da amostra foi a da falta de conhecimentos mais amplos sobre as possibilidades de desenvolvimento nas ferramentas de gestão. É um dos poucos pontos em comum surgido na totalidade das entrevistas cujos exemplos de trechos falando sobre o assunto estão a seguir:

“[...] e daí não é uma coisa que é, hã... exceto aquilo que a gente desconheça, que tenha tão fácil pronto numa, numa questão assim... Entrega tudo isso que a gente quer.” E2

“acredito que... que... é, empresas de maior porte, né, acabam tendo uma... um... quem sabe, uma ferramenta mais ajustada pra fazer isso. Mas não que não possa ser feito dentro da nossa empresa, o que, né?” E3

“[...] todos esses processos são centralizados, né? E... por questão financeira, por mim e os outros, pelo pela minha irmã e meu pai. Mas eu acho que sim, um software melhor elaborado para o setor... eu acho que seria bem-vindo.” E1

“Com certeza, eu acho que é sempre importante, sempre precisa e... mas eu também pra falar do produto preciso conhecer, né?” E4

Essa percepção vai de encontro a aquilo que nos trazem Santos, Dorow e Beuren (2016), ao citarem a dificuldade com o conhecimento de instrumentos gerenciais relacionados a falta de aprimoramento dos gestores.

Durante a análise, no entanto, percebeu-se que a densidade desse desconhecimento é dada em diferentes níveis. Se as empresas que ainda tem processos muito rasos precisam iniciar suas buscas por conhecimento de ferramentas mais básicas, as empresas que já tem processos melhor desenvolvidos buscam ferramentas específicas a partir da forma como elas encaram os processos hoje.

Nesse ponto, a busca por novas formas de gestão através de ideias novas, surgidas de pessoas novas ou de capacitações promovidas com os colaboradores e *stakeholders*, mencionada na literatura por Santos, Dorow e Beuren (2016), encontra embasamento no trecho da entrevista com o E4:

“eu acho que a dificuldade, que ela existiu e ainda existe e dá pra melhorar é a questão da formação, do pessoal mesmo né? Porque vem de uma formação, de um grau de escolaridade muito baixo e num ciclo muito vicioso, faz aquilo e tá bom, né? Então precisaria abrir um pouco, com cursos, com pessoas com ideias novas... daria pra melhorar e bastante.” E4

Como resultado, pode-se dizer que um dos limitantes encontrados na pesquisa é a falta da busca pela melhoria constante dentro das empresas, seja dos próprios gestores ou de seus quadros, que possibilite que as empresas, sejam elas de qualquer nível de conhecimento, possam ter acesso as melhores práticas do mercado, garantindo desempenho e competitividade.

Os resultados encontrados também se mostraram bastante próximos quando se analisa a visão da gestão da empresa como um todo e quando é analisada de forma mais específica a visão sobre as ferramentas utilizadas nos processos financeiros. Ou seja, há interpretações que devem ser feitas em uma minúcia um pouco maior para que possa-se entender esse resultado.

Primeiramente, o fenômeno observado no item 4.1, que diz respeito a relação entre o reconhecimento da importância e o reconhecimento das necessidades pode ser estendido a observação nesse caso também, percebe-se que todos os gestores entrevistados inclinam suas respostas a importância, mas não o fazem com a mesma ênfase para a adoção. Tomada por exemplo, a entrevista feita com o E4, há dois trechos em específico aonde há essa discrepância.

“Olha, a gente vê com bons olhos, né? O que se fazia... o que vem se fazendo hoje acredito que já não dá mais pra continuar fazendo. A gente precisa inovar, precisa implementar mecanismos novos aí, pra daqui a pouco tu conseguir ver aonde que tá a tua válvula de escape” E4

“Ele é muito simples ainda, anotado na caneta, as coisas muito práticas, mas muito básicas assim né, sem muita pesquisa, sem muita planilha, sem muita... gráfico, né? É basicamente anotado o que entra, o que sai... e o resultado positivo” E4

Com isso, pode-se estender o resultado obtido na análise anterior também a esse tópico, afirmando que apenas concordar com a importância nos processos não quer dizer necessariamente que o gestor adotará essas práticas, em linha com o que já foi percebido, por exemplo, por Jarzabkowski (2021).

Outro ponto a ser trazido, como um dos resultados obtidos no item 4.2, diz respeito a busca pelo entendimento das melhorias que o processo de gestão utilizando ferramentas pode trazer, que apenas ocorre quando há a necessidade percebida pelo gestor, seguindo a

ideia trazida por Sarosa (2007) e Holt et al. (2007). Exemplo esse que pode ser verificado no trecho da entrevista com o E2, sobre a questão da necessidade de uma integração dos dados.

“Nós temos ainda uma dificuldade, porque o, o... ao elencar custos, o software atual. Ele não... não permite detalhar tanto a questão da mão de obra, por exemplo, né? Então é... financeiramente não é legal, porque por vezes tu está perdendo a oportunidade de venda, ou também tu tá vendendo com uma defasagem, né? E acaba que vai acabar refletindo lá no caixa, no... posteriormente. Então isso aí a gente pretende sim, é, fazer essa, essa união, né” E2

No entanto, a análise e a densidade das respostas nos permitem fazer também o seguinte questionamento quanto a percepção sobre as ferramentas: Se é, de fato, importante possuir ferramentas de gestão, quais os motivos pelos quais elas são importantes? O que o gestor enxerga nas ferramentas para considerá-las importantes?

Essa resposta começa a ser dada a partir de algumas respostas em comum citadas pelos entrevistados. Primeiramente, um ponto que chamou a atenção nas entrevistas foi a repetição em torno da questão de números, a observar nos seguintes trechos:

“Número é a única coisa que... se não for maquiado, te mostra, com equilíbrio, como tu estás? É diferente de adjetivos. Tu está bem, mas quanto bem? Sem... Eu particularmente, acredito sempre na quantificação” E2

“E essas ferramentas são muito importante pra ti chegar nisso, pra você ver aonde você pode “bom, aqui eu tenho que diminuir”, “tenho que baixar esse custo aqui” “esse material eu tenho que procurar um novo fornecedor para tentar abaixar o custo”, acho que número nunca mentiu, né?” E3

Dadas as respostas obtidas, pode-se perceber tanto que há coesão nos discursos, como além disso a resposta por números é percebida também em casos aonde as ferramentas não são utilizadas. Para corroborar, avalia-se também um trecho da entrevista com o E4, quando falado sobre a forma como a gestão funciona.

“Ele é muito simples ainda, anotado na caneta, as coisas muito práticas, mas muito básicas assim né, sem muita pesquisa, sem muita planilha, sem muita... gráfico, né? É basicamente anotado o que entra, o que sai... e o resultado positivo”. E4

Portanto, percebe-se que uma das percepções que os gestores possuem é de que as ferramentas de gestão irão lhe entregar números ou indicadores que permitirão uma análise profunda do negócio

Para além disso, um ponto trazido também pela entrevista com o E4 chama a atenção.

“Olha, eu vejo assim como a nossa empresa e outras empresas também que eu tenho conhecimento do ramo, da região, falta... um conhecimento. Uma escolaridade, um apoio, não sei se se é dos órgãos governamentais ou enfim, de quem for, eu acho que falta bastante uma inovação, uma pesq... não uma pesquisa só em novos produtos, mas uma maneira de gerir a empresa”E4

Nesse caso, a necessidade encontrada pela empresa com relação ao conhecimento foi identificada pelo gestor. Se encarado o conhecimento que é apresentado não apenas na forma de números, mas também com relação a processos gerenciais como um todo, pode-se também pensar no conhecimento como uma das virtudes das ferramentas de gestão

Por fim, como outro ponto a ser destacado na percepção do gestor, há dois trechos da entrevista com o E3 falando sobre como a implementação de um controle de custos na sua empresa o auxiliou no crescimento:

“Desde 2013 que a gente começou, nós estamos com a... aumentamos até a quantidade de funcionários, porque nós saímos de uma produção há... de 800 a 1000 ton. /mês para 3000 ton. /mês, né? Então é... é um avanço tanto na automação, como de funcionários também né. ”

“A nossa empresa ela, começou, sempre foi, está na terceira geração, né? Então sempre foi uma empresa familiar, e hoje a gente conta com 30 colaboradores, mas tem minha mãe, meus 3 irmãos, há... meus 2 irmãos, 3 comigo, né? Então, o que a gente começou a usar essas ferramentas... de 2013 para cá, que nem eu te disse até para ti a ter um... um a norte ali de para ti investindo, né? ”

Esse trecho, especificamente, vem acompanhado de uma observação. Em uma primeira análise, seguindo apenas a friez da afirmação, pode-se pensar que a implementação foi feita apenas pela percepção da sua importância para a situação. Todavia, no contexto da entrevista, o entrevistado ressalta que a partir de 2013, ano no qual as ferramentas foram implementadas, houve um investimento feito por parte dos envolvidos na empresa, fazendo com que a necessidade gerada de um maior controle sobre a produção industrial como um todo fosse suprida por essas ferramentas, e assim, retornando mais uma vez a afirmação.

Isso significa que o valor atribuído pelos gestores as ferramentas de gestão encontram amparo nas palavras de Aureli et. al, (2018), quando fala sobre os benefícios da implementação de sistemas de controle de gestão e medição de desempenho através das métricas, tanto quantitativas como qualitativas.

#### **4.4 – Melhorias percebidas após a adoção das ferramentas**

Nesse ponto, por se tratarem de participantes escolhidos afim de trazer a percepção oriunda de pontos distintos, a pesquisa não concentrou esforços em buscar exemplos exclusivamente de melhorias obtidas após a adoção do uso de ferramentas de gestão por se tratar de uma pesquisa com o intuito de entender a forma como os gestores a percebem, e não de mensurar os efeitos da adoção.

No entanto, para permitir uma análise partida de um gestor que passou pela experiência, uma das perguntas do projeto trata do assunto afim de que se possa, então, haver o relato da situação vivida pelo gestor quanto a adoção.

Na entrevista com o E3, por exemplo, trechos que falam sobre as melhorias trazidas com a adoção das ferramentas, que segue abaixo.

“Hoje nós estamos produzindo 3 vezes. Mas não fosse esse controle, é, essas planilhas, né? Muitas coisas as vezes escapam no vão dos dedos e você não enxerga, então você tendo no papel, tendo números. É tendo hã... planilhado, tudo isso, mês a mês, você, “Opa, bah, aqui eu acho que eu vou ter que mudar, vou ter que melhorar”. Então é, é muito válido sim,”E3

Na entrevista com o E2, um comentário feito em resposta à pergunta sobre as melhorias chamou a atenção:

“Olha, eu vou te dizer assim que... nós sempre tivemos um, um... controle interessante no lado financeiro. Então vamos... vou te dizer assim que, o que a gente fez até hoje. Nós não, não notamos uma grande diferença porque nós fomos aprimorando aquilo que já era feito, tendo sempre o mesmo cuidado, né? ” E2

Um dos pontos ressaltados nesse trecho foi a busca pela melhoria dos processos, que, não coincidentemente, faz com que a empresa, dentre as escolhidas, seja a que mais possui ferramentas implementadas em sua gestão. Essa confirmação da correlação entre a melhoria e a implementação de ferramentas de gestão, embora pareça próxima, mas se não for relacionada, pode causar um diagnóstico de limitante sem necessariamente desenvolver uma necessidade, fazendo com que a empresa acabe estagnando depois de um período. Essa questão pode e precisa ser melhor verificada pelos futuros estudos, para que se chegue a um resultado mais elaborado para ela.

Quanto as melhorias, as afirmações feitas pelo gestor confirmam as impressões de Davila (2005) e Davila et. al. (2009), quando afirmam que os processos de desenvolvimento de produtos possuem melhores desempenhos após a melhoria no processo gerencial, que ajudam as empresas a gerenciarem projetos de inovação no uso de ferramentas mais complexas, como foi o caso.

Por fim, com base nos resultados, pode-se montar o seguinte diagrama:

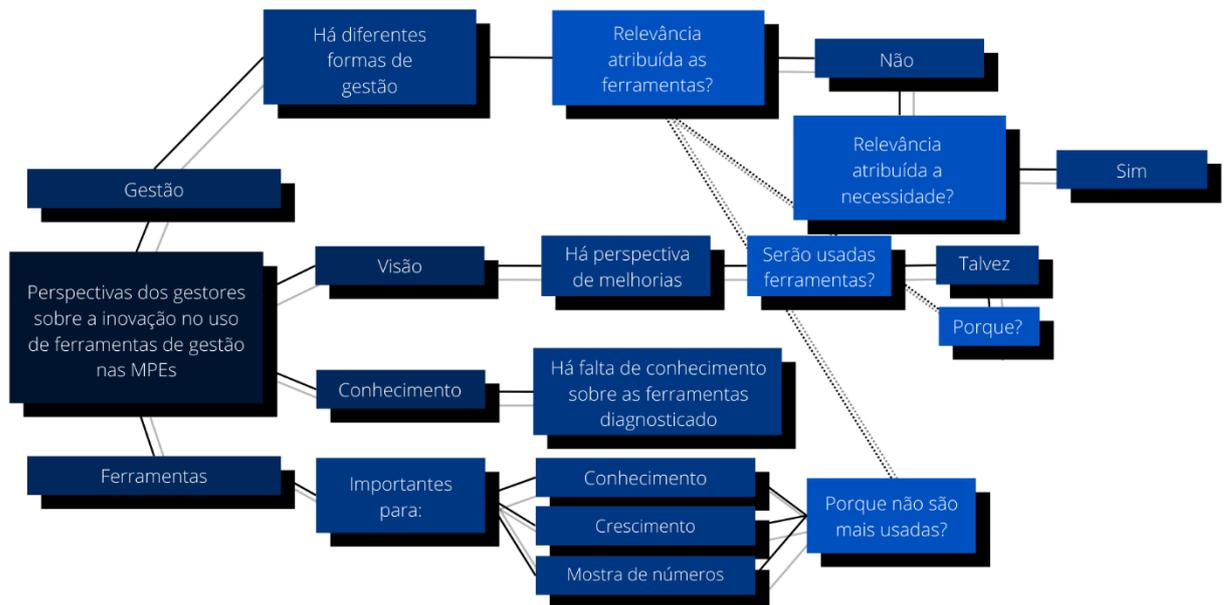


Figura 3 - Diagrama das implicações gerenciais do projeto  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

## 5 CONCLUSÕES

Durante a análise das entrevistas, os gestores falaram abertamente sobre outros assuntos que tangenciam as questões que foram perguntadas, porém sem o foco na questão das ferramentas. Essa abertura deu a possibilidade de entender melhor quais são os pensamentos que permeiam as decisões dos gestores e assim, entender a totalidade da gestão da empresa em questão, que é importante para o entendimento dos contextos.

Como implicações acadêmicas da pesquisa, houve a validação das informações trazidas por autores em temas como a questão das necessidades percebidas, das diferenças entre a prática e a realidade, a dificuldade encontrada pelos gestores com relação ao conhecimento, além de outras citadas ao longo das análises. Ademais, a pesquisa mostrou que as percepções que os gestores possuem com relação a inovação nas ferramentas de gestão são positivas, e que representam a entrega de dados que ilustram a realidade da empresa, permitindo assim que haja o desenvolvimento dos processos e a possibilidade de crescimento através do conhecimento agregado pelas informações que são trazidas.

Se tratando de implicações gerenciais, a pesquisa ressaltou que alguns pontos trazidos pelos gestores vão além do reconhecimento da importância ou mesmo da adoção

das ferramentas. Questões como a capacitação para a adequada leitura dos dados, a possibilidade de desenvolvimento de softwares específicos para cada empresa, a conscientização da utilização correta de cada ferramenta e outras também surgiram ao longo das entrevistas e devem ser revistas pelos gestores pelo fato de que utilizar ferramentas de gestão é também entender a forma que elas funcionam e o que é necessário para poder usufruir de toda sua capacidade.

Outro ponto encontrado foram algumas limitações percebidas pelas respostas dadas pelos gestores. A questão das melhorias percebidas, por exemplo, não foi um dos principais enfoques dados pela pesquisa porque não tinha o intuito de verificar os efeitos da adoção das ferramentas de gestão nas empresas. A forma como são desenvolvidas as necessidades também permanecem como lacuna após a realização da pesquisa por conta de que a questão das necessidades foi percebida no decorrer do projeto, e não fazia parte da pergunta de pesquisa.

Essas amostras de temas que foram levantados durante as análises podem ser incluídas em estudos futuros, cujas abordagens podem ter foco em relação a medição das melhorias percebidas após o uso das ferramentas, a relação entre os processos de melhoria e a adoção de ferramentas, quais ferramentas o gestor considera mais importantes no processo gerencial, ou mesmo sobre como trabalhar a conscientização da necessidade com os gestores de micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- Albors-Garrigos, J., Igartua, J. I., & Peiro, A. (2018). *Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance*. International Journal of Innovation Management, 22(06), 1850051. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500512>
- Albuquerque, A. F. (2004). *Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (Hoteleiro) da região de Brotas-SP* [Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.18.2004.tde-10082004-110724>
- Álvarez-García, B., & Abeal-Vázquez, J.-P. (Orgs.). (2020). *Emerging tools and strategies for financial management*: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2440-4>.
- Arcari A.M. (2004), *PMI - Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Milano, EGEA.
- Aureli, S., Cardoni, A., Del Baldo, M., & Lombardi, R. (2019). *Traditional management accounting tools in SMEs' network. Do they foster partner dialogue and business innovation?* Management Control, 1, 35–50. <https://doi.org/10.3280/MACO2019-SU1003>
- Aureli, S., Cardoni, A., Del Baldo, M., & Lombardi, R. (2018). *The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study*. Journal of Accounting and Management Information Systems, 12(2), 191–215. <https://doi.org/10.24818/jamis.2018.02001>
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). *Performance management systems: A conceptual model*. Management Accounting Research, 20(4), 283–295. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Brouthers, K., Andriessen, F. & Nicolaes, I. (1998) *Driving blind: strategic decision-making in small companies*, Long Range Planning, vol. 31(1): 130-138.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). *Information technology implementation research: A technological diffusion approach*. Management Science, 36(2), 123–139. <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.2.123>
- Coronado, O. (2006) *Contabilidade Gerencial Básica*. São Paulo. Saraiva.
- Davila, T. (2000). *An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development*. Accounting, Organizations and Society, 25(4–5), 383–409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Davila, T., Epstein, M. J., & Matusik, S. F. (2004). *Innovation strategy and the use of performance measures*. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 13, p. 27–58). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)13002-5](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)13002-5)
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). *Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies*. Accounting, Organizations and Society, 34(3–4), 322–347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>

- Davila T. (2005), *the Promise of Management Control Systems for Innovation and Strategic Change*, in C.S. Chapman (ed.), *Controlling Strategy*, Oxford: Oxford University Press, pp. 37-61.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance*. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Dekker, H. C. (2016). *On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research*. *Management Accounting Research*, 31, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>
- Del Baldo, M., Maria Arcari, A., & Ruisi, M. (2019). *Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni*. *Management Control*, 1, 69–94. <https://doi.org/10.3280/MACO2019-SU1005>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Orgs.). (2003). *the landscape of qualitative research: Theories and issues* (2nd ed). Sage.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a). Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. (2006). *Entrevista qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico*. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva.
- Hall, R. J., Da Costa, V. C., Kreuzberg, F., Moura, G. D., & Hein, N. (2012). *Contabilidade como uma ferramenta da gestão: Um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS / Accounting as a tool of management: A study in micro and small industry the trade Dourados-MS*. *Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP*, 6, 4–17.
- Heckert, J. B., & Wilson, J. D. (1963). *Controllership* (2o ed). Ronald Press.
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). *Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice*. *R&D Management*, 38(2), 113–127. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hudson. M., Smart, P.A. & Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 21(8):1096-1116.
- Ismoilov, R. B., Mullabayev, B. B., Abdulxakimov, Z. T., Bakhridinov, J. R. O. (2020). *The essence of small business and private entrepreneurship and the theoretical basis of its development*. *The American Journal of Applied Sciences*, 02(08), 45–50. <https://doi.org/10.37547/tajas/Volume02Issue08-06>
- Jänkälä, S. (2007) *Management control systems (MCS) in the small business context linking effects of contextual factors with MCS and financial performance of small firms*. University of Oulu, Department of Accounting and Finance.

- Jarzabkowski, P., Giulletti, M., Oliveira, B., & Amoo, N. (2013). “*We don’t need no education*”—or do we? *Management education and alumni adoption of strategy tools*. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 4–24. <https://doi.org/10.1177/1056492612460588>
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). *It’s Practice. But is it Strategy? Reinventing strategy-as-practice by rethinking consequentiality*. *Organization Theory*, 2(3), 263178772110296. <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>
- Johnstone, L. (2020). *A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance*. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118802. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaur, G. (2021). *A study on the use of business intelligence tools for strategic financial analysis*: In S. Kautish (Org.), *Advances in Business Information Systems and Analytics* (p. 105–127). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7716-5.ch006>
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). *An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development*. *Journal of Business Research*, 119, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>
- Lukka, K. (2007). *Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action*. *Management Accounting Research*, 18(1), 76–101. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.006>
- Minayo, M. C. (2017). *Amostragem e Saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e Controvérsias*. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 01–12.
- Moore, K., Mula, J., (2000). *The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence*. *Family Business Review*, 13(2), 91-106. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00091.x>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios*. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Omotayo, F. O., (2015) *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 1238
- Orlandi, E. P. (1999). *Análise de discurso: Princípios e procedimentos*. Pontes.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Salomon, D. V. (2004). *Como fazer uma monografia*. (11 ed.). Martins Fontes.

- Santos, G., Mendes, F., & Barbosa, J. (2011). *Certification and integration of management systems: The experience of Portuguese small and medium enterprises*. *Journal of Cleaner Production*, 19(17–18), 1965–1974. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.06.017>
- Santos, V. dos, Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). *Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas*. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036*, 8(1), 153–186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271>
- Sarosa, S., & Zowghi, D. (2005). *Information technology adoption process within indonesian smes: An empirical study*. *ACIS 2005 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/acis2005/49>
- Scaringella, L. (2016). *Knowledge, knowledge dynamics, and innovation: Exploration of the internationalization of a multinational corporation*. *European Journal of Innovation Management*, 19(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2015-0031>
- Schuster, W. E., & Friedrich, M. P. A. (2017). *A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas*. *Revista de Administração IMED*, 7(2), 183. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950>
- Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. W. (2015). *Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573–606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Vasin, S., & Gamidullaeva, L. (2015). *Methodical approach and tools to improve the efficiency of managing of the innovation potential in the context of economic globalization*. *Review of European Studies*, 7(3), p124. <https://doi.org/10.5539/res.v7n3p124>
- Wang, Y. (2016). *What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey*. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
- Zerfaß, A., Verčič, D., & Volk, S. C. (2017). *Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations*. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

## **APÊNDICE**

### **Roteiro da entrevista semiestruturada**

#### **Questões sobre a situação da empresa:**

1 – Informações básicas da empresa, como nome, setor, área de atuação e foco de atuação (se possui).

2 – De acordo com gestor, como seria classificado o atual momento da empresa?

#### **Questões sobre o desenvolvimento de possíveis projetos de melhoria/ inovação na empresa:**

3 – Utilizando o recorte dos últimos 5 anos, houve algum projeto de desenvolvimento da empresa?

4 – Pensando nos próximos 5 anos, o gestor acredita que haverá movimentos no sentido de desenvolver novidades no ambiente empresarial?

#### **Questões sobre a forma como as ferramentas de gestão financeira são percebidas pelos gestores:**

5 - Qual a impressão do gestor com relação a ferramentas de gestão financeira?

6 - Como se dá o processo da gestão financeira na empresa?

7 – Quais foram as ferramentas e para qual finalidade elas foram empregadas?

#### **Questões sobre a existência de gaps no processo e o diagnóstico de limitantes no desenvolvimento e adoção das ferramentas de gestão financeira:**

8 – Existiu algum problema identificado pelo gestor? Se sim, alguma ferramenta poderia auxiliar na resolução desse problema?

#### **Questões sobre a forma como a inovação no uso das ferramentas de gestão financeira contribuem para o desenvolvimento das MPEs**

9 - Você já utilizou ferramentas de gestão financeira? Houve alguma melhoria percebida após o uso?

#### **Considerações finais**

10 - Há algum tópico não contemplado por essa entrevista que o gestor considere importante frisar com relação ao tema?

11 – Se o gestor pudesse ter a oportunidade de utilizar novos produtos/serviços com relação as ferramentas de gestão financeira, quais seriam?