

GOVERNANÇA INFORMACIONAL E RACIONALIDADE GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE PELA MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

LAESTH VICTOR ENTRINGER ALVES

Centro Universitário Salesiano - UniSales

MIGUEL CARLOS RAMOS DUMER

Centro Universitário Salesiano - UniSales

SINARA SILVA PINHEIRO LOPES

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Resumo

O estudo analisa a percepção de relevância e o grau de utilização das informações contábeis por gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de academias de ginástica na Região Metropolitana da Grande Vitória/ES, sob a ótica da governança informacional. Fundamentado na Matriz de Importância-Desempenho (MID) de Slack (2002), o trabalho mensura o descompasso entre a importância atribuída às informações contábeis — em especial às oriundas da Contabilidade de Custos — e sua incorporação efetiva ao processo decisório. De natureza descritiva e abordagem quantitativa, a pesquisa envolveu 48 gestores, cujas percepções foram interpretadas à luz da Teoria da Racionalidade Limitada (Simon, 1997) e da Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 2020). Os resultados revelam que, embora a contabilidade seja amplamente reconhecida como essencial à gestão, sua aplicação prática permanece restrita, situando todas as dimensões na zona de melhoria da matriz. A Contabilidade de Custos, ainda que considerada o núcleo da governança informacional, é subutilizada como instrumento de inteligência organizacional, evidenciando um hiato entre o conhecimento contábil e a ação gerencial. Conclui-se que o fortalecimento da governança informacional nas MPEs exige políticas de capacitação e digitalização contábil que promovam a conversão da informação em conhecimento e deste em decisão estratégica.

Palavras chave: Micro e Pequenas Empresas, Contabilidade de Custos; Matriz de Slack; Academias de Ginástica.

CONTEÚDO DO TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem o principal motor de dinamismo econômico em países emergentes, representando significativa parcela da geração de emprego e renda (SEBRAE, 2024). Apesar de sua relevância, persistem desafios estruturais relacionados à gestão financeira, à formalização de processos e à adoção de práticas contábeis que transcendam o cumprimento fiscal. Nesse contexto, a contabilidade gerencial emerge como instrumento de suporte à tomada de decisão e à governança informacional, permitindo que o gestor compreenda com maior precisão o desempenho econômico e financeiro do negócio (Scapens & Jazayeri, 2024; Chenhall, 2024).

A contabilidade de custos, em particular, ocupa papel estratégico ao fornecer subsídios para o planejamento, o controle e a precificação, sendo essencial à sustentabilidade das MPEs em ambientes de competição acirrada (Barney & Hesterly, 2023). Todavia, estudos indicam que a apropriação dessa ferramenta é frequentemente limitada, em razão de barreiras cognitivas, culturais e tecnológicas (Louzada et al., 2024; Ewerhart, 2023). Essa assimetria

informacional reduz a capacidade das empresas de compreenderem seus próprios custos, comprometendo decisões sobre investimento, formação de preço e avaliação de desempenho.

O setor de academias de ginástica, foco deste estudo, constitui um exemplo expressivo dessa realidade. Em nível global, a indústria do fitness apresenta crescimento contínuo, impulsionado por tendências de bem-estar e digitalização de serviços (International Health, Racquet & Sportsclub Association – IHRSA, 2024). Na América Latina, o Brasil destaca-se como o segundo maior mercado do segmento, com mais de 30 mil estabelecimentos ativos (SEBRAE/PR, 2024). Todavia, grande parte das academias nacionais enquadra-se na categoria de MPE, carecendo de estrutura de controle gerencial e de suporte informacional adequado para decisões estratégicas.

Nesse contexto, compreender o nível de importância e de utilização das informações contábeis em academias de ginástica torna-se crucial para identificar o grau de maturidade gerencial e a eficiência informacional do setor. Este estudo fundamenta-se na Matriz de Importância–Desempenho (MID), proposta por Slack (2002) e aplicada ao contexto contábil por Dumer et al. (2022), para avaliar a percepção dos gestores sobre a relevância e o uso das informações contábeis em suas práticas administrativas.

Ao concentrar-se em um setor específico de atividade econômica, esta pesquisa amplia o escopo de análises anteriores (Dumer, 2018; Dumer et al., 2018) e contribui para o avanço teórico ao integrar perspectivas da racionalidade limitada (Simon, 1997) e da teoria institucional (DiMaggio & Powell, 2020) à contabilidade gerencial das MPEs. Dessa forma, o estudo busca preencher uma lacuna ainda pouco explorada na literatura: a da interação entre percepção gerencial, estrutura informacional e efetividade contábil em micro e pequenas empresas de serviços.

Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar a percepção de importância e o nível de utilização das informações contábeis pelos gestores de academias de ginástica da Região Metropolitana da Grande Vitória/ES, discutindo suas implicações para a governança informacional e o desempenho organizacional. Além de contribuir para o debate científico, os achados visam subsidiar estratégias de capacitação e políticas públicas voltadas à melhoria da maturidade contábil e gerencial das MPEs brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O SETOR DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA: CONTEXTO E FUNDAMENTOS ECONÔMICOS

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem a espinha dorsal das economias contemporâneas, desempenhando papel fundamental na geração de emprego, renda e dinamismo local (OECD, 2024). No Brasil, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024), representam mais de 99% dos empreendimentos formais, respondendo por cerca de 30% do Produto Interno Bruto e 55% dos empregos com carteira assinada. Essa representatividade, no entanto, contrasta com os desafios estruturais persistentes enfrentados por esse segmento — entre eles, a baixa digitalização, a limitação de recursos humanos qualificados e a fragilidade dos sistemas de controle gerencial (Chenhall, 2024; Scapens & Jazayeri, 2024).

Em nível latino-americano, as MPEs destacam-se sobretudo nos setores de serviços de proximidade, como academias de ginástica, clínicas estéticas, restaurantes e instituições educacionais, caracterizados por forte personalização e reduzida estrutura administrativa. No caso específico das academias de ginástica, tais limitações são amplificadas por fatores intrínsecos ao próprio modelo de negócio, como a intangibilidade dos serviços, a sazonalidade da demanda e a dependência da fidelização dos clientes (SEBRAE/PR, 2024). Apesar do crescimento mundial do mercado fitness, estimado em mais de US\$ 97 bilhões (IHRSA, 2024),

as academias brasileiras, em sua maioria classificadas como micro e pequenas empresas, mantêm estruturas gerenciais simplificadas, baixo grau de formalização contábil e grande dependência da experiência empírica de seus proprietários.

Essa realidade revela um fenômeno recorrente na literatura: o da racionalidade limitada (Simon, 1997), segundo a qual as decisões empresariais são condicionadas pela escassez de informação e pela capacidade cognitiva restrita dos agentes econômicos. Nas MPEs, essa limitação manifesta-se na assimetria entre a importância atribuída às informações contábeis e o nível de utilização efetiva dessas informações na prática gerencial (Louzada et al., 2024). Tal descompasso compromete a eficiência administrativa e a sustentabilidade financeira, uma vez que a ausência de informações estruturadas impede o controle adequado de custos e a projeção realista de resultados.

A contabilidade, nesse contexto, emerge como instrumento de governança informacional — um sistema de coleta, processamento e interpretação de dados capaz de orientar a tomada de decisão e reduzir a incerteza no ambiente empresarial (Ewerhart, 2023). Segundo Barney e Hesterly (2023), o uso estratégico da informação configura um recurso intangível de difícil imitação, capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, a contabilidade de custos transcende sua função tradicional de registro e passa a desempenhar um papel analítico e preditivo, auxiliando na precificação, no planejamento orçamentário, na alocação de recursos e na mensuração da performance organizacional.

No entanto, estudos de Dumer (2018) e Dumer et al. (2022) indicam que, nas micro e pequenas empresas brasileiras, a contabilidade ainda é predominantemente utilizada para fins fiscais e legais, o que limita seu potencial como ferramenta gerencial. Essa disfunção reflete uma assimetria cognitiva e institucional, em que as práticas contábeis são implementadas mais por exigência normativa do que por consciência estratégica (DiMaggio & Powell, 2020). A consequência é a formação de um sistema contábil subutilizado, que, embora reconhecido como importante, não se converte em elemento de inteligência organizacional.

No caso das academias de ginástica, o cenário é ainda mais complexo. A ausência de profissionais especializados, a dependência da intuição dos gestores e a falta de integração entre sistemas administrativos e contábeis dificultam a transformação da informação em conhecimento aplicável à gestão. Essa condição denota uma lacuna epistemológica - mais do que operacional -, pois o desafio central reside em converter o saber contábil em ação gerencial efetiva. Nesse sentido, a contabilidade deixa de ser mero instrumento técnico para tornar-se componente essencial da cultura organizacional e da governança informacional das MPEs de serviços.

Compreender as micro e pequenas empresas, portanto, exige uma abordagem que vá além da dimensão econômica: requer o reconhecimento de sua natureza social e cognitiva, marcada por limitações de racionalidade, pressões institucionais e dinâmicas de aprendizado incremental. A literatura recente sobre governança informacional (Louzada et al., 2024; Scapens & Jazayeri, 2024) reforça que a consolidação de práticas contábeis efetivas depende tanto de fatores estruturais (recursos, tecnologia, capacitação) quanto de fatores simbólicos (valores, crenças, legitimidade). No setor fitness, esse entendimento é particularmente relevante, pois revela que o avanço da maturidade contábil não decorre apenas da implantação de sistemas, mas da capacidade de os gestores internalizarem a contabilidade como linguagem estratégica de gestão.

2.2 INFORMAÇÃO CONTÁBIL E RACIONALIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A contabilidade de custos ocupa posição central na estrutura informacional das organizações contemporâneas, constituindo-se como um dos pilares da contabilidade gerencial.

Sua função transcende o mero registro de gastos para assumir o papel de instrumento de mensuração e interpretação do desempenho produtivo e financeiro, permitindo a transformação de dados econômicos em informação útil para a tomada de decisão (Hansen, Mowen & Guan, 2023). Tal perspectiva reforça a natureza sistêmica e estratégica da contabilidade de custos, que, ao interligar as dimensões operacional, financeira e decisória, torna-se elemento essencial da governança informacional empresarial (Louzada et al., 2024).

Na literatura contemporânea, a governança informacional é compreendida como o conjunto de processos, estruturas e mecanismos que asseguram a qualidade, a confiabilidade e a relevância das informações organizacionais (Scapens & Jazayeri, 2024). Ao incorporar a contabilidade de custos a esse sistema, as empresas ampliam sua capacidade de compreender o comportamento dos gastos, mensurar a eficiência operacional e projetar cenários de rentabilidade e sustentabilidade (Ewerhart, 2023). Em ambientes caracterizados por assimetria informacional e racionalidade limitada, como é o caso das micro e pequenas empresas (MPes), a contabilidade de custos funciona como mecanismo de redução de incerteza e mitigação de vieses decisórios (Simon, 1997).

No contexto das MPes, contudo, observa-se que a contabilidade de custos ainda é subaproveitada em relação ao seu potencial estratégico (Dumer, 2018; Dumer et al., 2022). Muitas vezes restrita à função fiscal, ela é aplicada de forma reativa e fragmentada, sem conexão efetiva com o processo decisório. Essa limitação reflete não apenas a escassez de recursos tecnológicos, mas também um problema cognitivo e institucional: a ausência de percepção, por parte dos gestores, do valor analítico e prospectivo da informação contábil (DiMaggio & Powell, 2020). Assim, o distanciamento entre o “saber contábil” e o “agir gerencial” perpetua um ciclo de decisões baseadas na intuição, em detrimento da racionalidade técnica.

A abordagem de Slack (2002), ao propor a Matriz de Importância–Desempenho (MID), oferece uma ferramenta analítica particularmente relevante para compreender essa dissonância entre relevância percebida e uso efetivo. Ao adaptar esse modelo ao campo contábil, Dumer et al. (2022) demonstraram que a percepção de importância das informações contábeis nem sempre se converte em desempenho informacional, especialmente em MPes de setores de serviços. No presente estudo, essa matriz é empregada para avaliar como os gestores das academias de ginástica percebem e utilizam as informações de custos, evidenciando lacunas cognitivas e operacionais no processo de gestão.

Do ponto de vista teórico, a integração entre contabilidade de custos e governança informacional amplia o alcance da teoria da racionalidade limitada (Simon, 1997), pois demonstra que a qualidade da informação influencia a amplitude do espaço decisório disponível ao gestor. Ao mesmo tempo, reforça o paradigma institucionalista (DiMaggio & Powell, 2020), segundo o qual as práticas contábeis são moldadas por pressões normativas, coercitivas e miméticas, que condicionam a adoção de determinados comportamentos organizacionais. Nas MPes, em especial, essas pressões assumem forma híbrida: os gestores tendem a reproduzir práticas percebidas como legítimas — como a manutenção de escrituração formal —, mas não necessariamente internalizam sua lógica gerencial.

Essa contradição revela que a contabilidade de custos, para cumprir sua função estratégica, deve ser compreendida como um sistema de governança informacional adaptativo, que articula tecnologia, racionalidade e cultura organizacional. Conforme apontam Chenhall (2024) e Louzada et al. (2024), a eficácia desse sistema depende de fatores como a maturidade informacional dos gestores, a qualidade dos dados processados e a capacidade de conversão da informação em ação estratégica. Em outras palavras, o valor da contabilidade de custos não reside apenas em seu conteúdo informativo, mas em sua integração dinâmica com os fluxos decisórios e com o aprendizado organizacional contínuo.

No setor de academias de ginástica, essa integração revela-se particularmente relevante. Trata-se de um ambiente de intensa competição e margens operacionais reduzidas, em que a mensuração precisa de custos, receitas e margens de contribuição pode definir a sobrevivência do negócio. A ausência de práticas formais de controle e o predomínio de decisões intuitivas tornam a contabilidade de custos não apenas uma ferramenta de gestão, mas um recurso estratégico de governança. Sua utilização adequada permite identificar gargalos operacionais, avaliar a eficiência de serviços e aprimorar a alocação de recursos, promovendo, assim, maior resiliência econômica e sustentabilidade empresarial.

Em síntese, a contabilidade de custos integrada à governança informacional representa um eixo estruturante da competitividade e da longevidade das MPes. Seu papel vai além da técnica: ela atua como linguagem organizacional, mediando a relação entre racionalidade, informação e decisão. O desafio, portanto, não é apenas desenvolver sistemas contábeis sofisticados, mas fomentar uma mudança cognitiva e cultural que permita aos gestores compreenderem a contabilidade como instrumento de inteligência organizacional e não apenas de conformidade institucional.

2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS E GOVERNANÇA INFORMACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Matriz de Importância-Desempenho (MID), proposta originalmente por Slack (2002), constitui uma ferramenta analítica amplamente reconhecida no campo da administração da produção e da gestão da qualidade. Sua principal contribuição reside na capacidade de representar graficamente a relação entre a importância percebida de determinados atributos e o desempenho efetivo alcançado em relação a esses mesmos atributos, permitindo identificar áreas de excelência, manutenção e melhoria dentro de um processo organizacional. Ao transpor essa lógica para o domínio contábil e gerencial, a MID transforma-se em um instrumento de mensuração cognitiva, capaz de revelar o grau de alinhamento entre percepção e prática no uso das informações contábeis (Dumer et al., 2022).

Do ponto de vista teórico, a matriz fundamenta-se na premissa de que as organizações raramente conseguem atingir desempenho elevado em todas as dimensões consideradas relevantes; por isso, a identificação de dissonâncias entre importância e desempenho torna-se essencial para a priorização de esforços e a alocação eficiente de recursos (Slack, 2002). Essa abordagem encontra correspondência conceitual na teoria da racionalidade limitada (Simon, 1997), segundo a qual os tomadores de decisão operam em condições de informação incompleta, avaliando alternativas a partir de percepções subjetivas e heurísticas cognitivas. A MID, nesse sentido, funciona como um espelho da racionalidade gerencial: traduz as percepções individuais em padrões analíticos coletivos, permitindo compreender como e onde o conhecimento é de fato aplicado.

A adaptação da matriz ao campo da contabilidade foi inicialmente explorada por Dumer (2018) e posteriormente aprofundada por Dumer et al. (2022), que demonstraram sua aplicabilidade na avaliação da relevância e da utilização das informações contábeis em micro e pequenas empresas brasileiras. Ao operacionalizar o modelo de Slack nesse contexto, os autores identificaram uma lacuna sistemática entre a importância atribuída às informações contábeis — especialmente as oriundas da contabilidade de custos e do fluxo de caixa — e o nível de uso efetivo dessas informações nas decisões gerenciais. Essa diferença, denominada por eles de “gap informacional”, representa um indicador da maturidade cognitiva e da eficiência do sistema de governança informacional das MPes.

A pertinência da matriz de Slack para o estudo das micro e pequenas empresas reside, portanto, em sua capacidade de combinar simplicidade operacional com profundidade analítica. Ao exigir apenas a atribuição de escores médios de importância e desempenho, a

MID permite que organizações com estrutura informacional limitada possam diagnosticar com precisão suas prioridades gerenciais. Mais do que um modelo estatístico, ela se configura como uma ferramenta de reflexão estratégica, que evidencia o distanciamento entre o que os gestores reconhecem como essencial e o que efetivamente praticam. Essa perspectiva reforça o papel da contabilidade como sistema de governança e aprendizado organizacional, conforme defendem Louzada et al. (2024) e Scapens & Jazayeri (2024).

Ao ser aplicada ao setor das academias de ginástica, a matriz ganha especial relevância por traduzir a percepção gerencial sobre instrumentos tradicionalmente negligenciados, como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados. Tais informações, embora reconhecidas como importantes, são frequentemente subutilizadas por gestores que operam com base em intuições, fluxos de caixa empíricos e controles informais. Assim, a MID torna-se um instrumento revelador da racionalidade gerencial empírica, característica desse segmento, ao evidenciar que a distância entre importância e uso da contabilidade não é apenas operacional, mas epistemológica: ela traduz uma fragilidade na internalização da contabilidade como linguagem de gestão (Chenhall, 2024).

Sob a ótica institucional, a aplicação da matriz de Slack em MPEs também permite observar como as pressões normativas e culturais influenciam o comportamento informacional dos gestores (DiMaggio & Powell, 2020). Em ambientes onde a contabilidade é percebida predominantemente como obrigação legal, a percepção de importância tende a ser elevada, mas o desempenho efetivo — ou seja, a aplicação prática da informação — permanece reduzido. Esse paradoxo reflete um padrão de legitimidade simbólica: as empresas buscam parecer racionais e formalizadas, ainda que a racionalidade técnica permaneça subdesenvolvida. A MID, nesse contexto, atua como mecanismo diagnóstico dessa dissonância institucional, fornecendo base empírica para intervenções de capacitação e desenvolvimento gerencial.

Em síntese, a Matriz de Importância–Desempenho transcende sua função descritiva e consolida-se como ferramenta de análise cognitiva, institucional e estratégica. No contexto das MPEs, ela possibilita avaliar a coerência entre percepção e ação, revelando a extensão do aprendizado organizacional e da racionalidade informacional incorporada pelos gestores. Sua aplicação às academias de ginástica, conforme delineado neste estudo, não apenas permite mensurar lacunas de desempenho, mas também revela os limites e as possibilidades da contabilidade como sistema de governança informacional. Dessa forma, a MID converte-se em um instrumento teórico-empírico que articula mensuração, reflexão e transformação — aproximando o campo contábil da realidade dinâmica e complexa das micro e pequenas empresas brasileiras.

2.4 A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA–DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ANALÍTICO DA GOVERNANÇA INFORMACIONAL

A Matriz de Importância–Desempenho (MID) consolida-se, nas últimas décadas, como uma ferramenta analítica de elevado potencial para compreender o comportamento informacional das organizações, especialmente em ambientes marcados por restrições cognitivas e estruturais, como é o caso das micro e pequenas empresas (MPEs). Originalmente desenvolvida por Slack (2002) no campo da gestão da produção, a matriz permite visualizar o grau de alinhamento entre a importância atribuída a determinado atributo e o desempenho percebido em relação a ele, oferecendo uma representação gráfica do equilíbrio - ou da dissonância - entre percepção e execução. Ao ser incorporada à análise contábil e à governança informacional, transforma-se em um instrumento de diagnóstico cognitivo, capaz de revelar lacunas entre o reconhecimento e a utilização efetiva das informações gerenciais (Dumer et al., 2022).

A aplicação da MID no contexto contábil confere à matriz uma dimensão teórica ampliada, na medida em que ela passa a capturar não apenas aspectos operacionais, mas também dimensões cognitivas, culturais e institucionais do processo decisório. Conforme argumentam Louzada et al. (2024) e Scapens & Jazayeri (2024), a governança informacional pressupõe a existência de fluxos contínuos de coleta, processamento, validação e interpretação de dados, que permitam à organização aprender e se adaptar. Nesse sentido, a MID torna-se um instrumento analítico de maturidade informacional, pois revela como os gestores internalizam e operacionalizam o conhecimento contábil no processo de tomada de decisão.

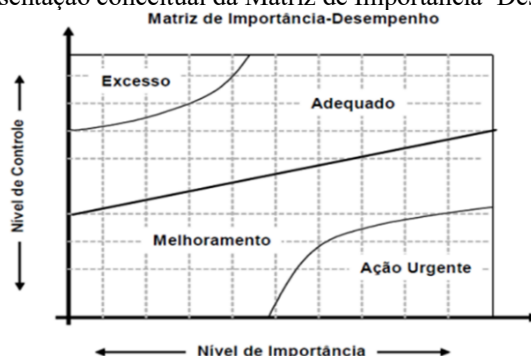
A matriz se estrutura, conceitualmente, em quatro zonas de interpretação - Ação Imediata, Manutenção de Desempenho, Atenção Secundária e Excesso de Recursos -, representadas graficamente em quadrantes que refletem o cruzamento entre os eixos de importância e desempenho (Slack, 2002). Essa representação permite identificar não apenas o nível de priorização de determinadas informações, mas também a coerência entre a percepção gerencial e a prática contábil. Quando aplicada às informações contábeis, a matriz evidencia as áreas em que o conhecimento é valorizado, porém subutilizado, e aquelas em que há sobreposição de esforços em processos de baixo impacto estratégico (Dumer, 2018).

Sob a perspectiva da governança informacional, a MID atua como um barômetro da qualidade cognitiva do processo decisório. Ao posicionar as variáveis contábeis nos quadrantes da matriz, é possível avaliar a capacidade dos gestores de converter dados em informação e informação em conhecimento - ou seja, de transformar a contabilidade em um instrumento efetivo de governança (Ewerhart, 2023; Chenhall, 2024). Esse processo está diretamente relacionado à noção de racionalidade limitada (Simon, 1997), pois a distância entre importância e desempenho reflete a assimetria entre o volume de informações disponíveis e a capacidade dos indivíduos de processá-las. Assim, a matriz não apenas descreve o uso das informações contábeis, mas também quantifica o grau de maturidade gerencial e informacional das organizações.

Além de seu valor diagnóstico, a MID possui relevância normativa e estratégica. Do ponto de vista normativo, ela permite orientar decisões sobre priorização de treinamentos, aperfeiçoamento de sistemas contábeis e realocação de recursos de informação. Do ponto de vista estratégico, fornece subsídios para a formulação de políticas públicas e programas de capacitação voltados à profissionalização das MPEs, aproximando a contabilidade de uma função de governança e não apenas de registro (Louzada et al., 2024). Em contextos empresariais onde a cultura contábil ainda é incipiente, a matriz possibilita visualizar empiricamente a lacuna entre a consciência da importância da informação e sua efetiva integração aos fluxos decisórios.

A Figura 1, a seguir, ilustra o modelo conceitual adaptado da Matriz de Importância-Desempenho, conforme a perspectiva de Slack (2002) e as adaptações propostas por Dumer et al. (2022). Essa representação gráfica estrutura-se de forma a permitir a interpretação visual da governança informacional, ao demonstrar o posicionamento relativo das informações contábeis segundo os níveis médios de importância e desempenho atribuídos pelos gestores

Figura 1 – Representação conceitual da Matriz de Importância–Desempenho de Slack



Fonte: Adaptada de Slack (2002).

Quadro 1 – Relação entre importância e desempenho na governança informacional segundo o modelo de Slack (2002)

Importância ↓ / Desempenho →	Baixo	Alto
Alta	Zona Crítica (Ação urgente): alta importância, baixo desempenho (foco prioritário de gestão).	Zona Adequada (Manutenção): alta importância, alto desempenho - manter a prioridade.
Baixa	Zona Irrelevante (Descarte): baixa importância e baixo desempenho (pouca relevância estratégica).	Zona de Excesso: baixo valor, alto desempenho - sinaliza esforço mal alocado.

Fonte: Adaptado de Slack (2002), Johnston (1995) e Dumer et al. (2022).

A matriz sintetiza o conceito de governança informacional observável: cada quadrante representa um tipo de relação entre conhecimento e prática. Quanto maior o desvio entre os eixos, maior o vazio cognitivo da organização - isto é, a distância entre o saber valorizado e o saber aplicado (Slack, 2002; Kaplan, 2020).

No contexto das academias de ginástica, esse instrumento torna-se particularmente relevante. O setor, caracterizado por margens estreitas e custos fixos elevados, depende da capacidade de utilizar informações contábeis para decisões rápidas e coerentes (SEBRAE/PR, 2024). A aplicação da MID possibilita mapear quais informações são reconhecidas como essenciais - custos fixos, ponto de equilíbrio, margem de contribuição - e quais efetivamente sustentam o processo decisório, transformando a contabilidade em ferramenta de autoconhecimento e aprendizado organizacional.

A integração entre a MID e o conceito de governança informacional constitui, assim, uma das principais contribuições teórico-metodológicas deste estudo. Ao permitir mensurar empiricamente o grau de alinhamento entre percepção e uso da informação contábil, a matriz não apenas diagnostica deficiências cognitivas, mas também traduz a racionalidade contábil em constructo verificável, reforçando o vínculo entre teoria e prática.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza aplicada e descritiva, com abordagem quantitativa, orientada à análise empírica do uso da informação contábil de custos nas micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de academias de ginástica. Seu propósito é identificar a relação entre a importância atribuída e o desempenho percebido na utilização das informações contábeis

pelos gestores, a partir da aplicação da Matriz de Importância–Desempenho (MID) proposta por Slack (2002).

O delineamento metodológico fundamenta-se na premissa de que a informação contábil constitui elemento central da racionalidade gerencial (Kaplan & Atkinson, 2018; Louzada et al., 2024) e que a lacuna entre sua importância percebida e seu uso efetivo representa um indicador de fragilidade da governança informacional (Dumer et al., 2022). Assim, a matriz foi empregada como ferramenta de diagnóstico para avaliar o grau de coerência entre cognição e prática contábil nas empresas pesquisadas.

3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

De acordo com Gil (2023), as pesquisas aplicadas visam à geração de conhecimento voltado à resolução de problemas concretos. O estudo é, portanto, aplicado, pois busca compreender e aprimorar o uso da informação contábil no contexto das MPes. Assume caráter descritivo, ao identificar e comparar percepções sobre variáveis previamente estabelecidas, e quantitativo, por utilizar mensurações numéricas de importância e desempenho.

A estratégia metodológica ancora-se em um levantamento de campo (*survey*), com aplicação de questionário estruturado junto a gestores e proprietários de academias de ginástica, permitindo mensurar percepções individuais e gerar indicadores sintéticos da relação importância/desempenho para cada variável analisada.

3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

população investigada compreende micro e pequenas empresas (MPes) enquadradas na categoria de academias de ginástica situadas na Região Metropolitana da Grande Vitória, Estado do Espírito Santo. A escolha desse setor não é fortuita: trata-se de um campo empírico que sintetiza as tensões estruturais típicas das organizações de pequeno porte — centralização decisória, baixa maturidade informacional, carência de planejamento estratégico e prevalência da intuição sobre a racionalidade técnica (Louzada et al., 2024; Chenhall, 2024). Tais características tornam as academias de ginástica um laboratório analítico privilegiado para examinar as dinâmicas cognitivas e institucionais da governança informacional no contexto das MPes brasileiras.

A amostra foi delimitada segundo critérios intencionais e teóricos de acessibilidade, buscando assegurar a presença de unidades empresariais formalmente constituídas, com no mínimo dois anos de operação ininterrupta e estrutura contábil minimamente institucionalizada, condição indispensável à observação de práticas de registro e controle financeiro. Tal recorte empírico não pretende generalização estatística, mas profundidade interpretativa, permitindo apreender os padrões de uso e apropriação da informação contábil em organizações de baixa complexidade operacional e alta dependência cognitiva dos gestores. A amostra final, composta por 48 respondentes entre gestores e responsáveis técnicos, revelou-se suficiente para a obtenção de médias robustas e representativas, conforme os pressupostos de saturação descritiva recomendados para pesquisas quantitativas em populações homogêneas (Creswell & Creswell, 2023).

A caracterização do porte empresarial seguiu os parâmetros da Lei Complementar nº 123/2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte) e as diretrizes

do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2024), que consideram o faturamento bruto anual e o número de empregados como critérios de classificação. Essa definição normativa assegura a validade externa e a comparabilidade empírica dos resultados, além de permitir que as inferências se mantenham alinhadas ao marco regulatório vigente no país.

A coleta de dados foi conduzida entre os meses de março e maio de 2025, mediante a aplicação de um questionário estruturado construído a partir dos modelos de Dumer (2018) e Dumer et al. (2022), com adaptações semânticas e contextuais para o setor fitness. O instrumento contemplou dimensões relacionadas à importância percebida e à utilização efetiva de informações contábeis, abrangendo quatro constructos principais:

- (a) Contabilidade de Custos: como base para o controle e a precificação;
- (b) Fluxo de Caixa: como indicador de liquidez e sustentabilidade financeira;
- (c) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE): como expressão do desempenho econômico; e
- (d) Balanço Patrimonial: como instrumento de diagnóstico da posição patrimonial e financeira.

Cada variável foi mensurada por meio de uma escala Likert de cinco pontos, em que 1 representa o menor e 5 o maior grau de importância e de uso atribuído pelos gestores. Essa modelagem escalar possibilitou a posterior projeção dos resultados na Matriz de Importância–Desempenho (MID), permitindo mensurar o descompasso entre relevância atribuída e desempenho informacional efetivo - núcleo analítico da presente investigação.

Para assegurar a validade de conteúdo e consistência semântica, o instrumento foi submetido à apreciação de três avaliadores especialistas - dois da área contábil e um da área de administração financeira -, os quais analisaram a pertinência teórica, a clareza dos itens e a coerência interna das dimensões. Após refinamentos pontuais, o questionário foi aplicado em formato presencial e digital, garantindo o anonimato dos respondentes e o consentimento livre e esclarecido, conforme as diretrizes éticas da pesquisa científica. As respostas foram coletadas em plataforma eletrônica segura, verificadas quanto à integridade e tabuladas em planilhas eletrônicas para tratamento estatístico e posterior análise interpretativa segundo o modelo de Slack (2002).

Metodologicamente, o processo de coleta extrapola sua função instrumental: ele constitui parte integrante do próprio diagnóstico de maturidade informacional, uma vez que o ato de responder ao questionário implica reflexão gerencial sobre o uso da contabilidade como ferramenta de decisão. Desse modo, a coleta de dados não apenas produz informação, mas também revela a racionalidade subjacente às práticas gerenciais, permitindo observar empiricamente as condições cognitivas e institucionais que sustentam - ou limitam - a governança informacional nas academias analisadas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados obtidos por meio do questionário estruturado foram submetidos a um processo sistemático de tratamento, consolidação e análise interpretativa, orientado pelos princípios de rigor, replicabilidade e coerência teórico-metodológica. A etapa analítica foi concebida não apenas como um procedimento estatístico, mas como um exercício epistemológico de tradução da informação em conhecimento, no qual a Matriz de Importância–Desempenho (MID) atuou

como instrumento de mediação entre a mensuração empírica e a reflexão conceitual sobre a governança informacional das micro e pequenas empresas analisadas.

Inicialmente, os dados brutos foram tabulados em planilhas eletrônicas, sendo realizadas verificações de consistência e integridade, com o intuito de eliminar duplicidades, omissões e respostas inconsistentes. Em seguida, calcularam-se as médias aritméticas simples das variáveis relacionadas à importância percebida e à utilização efetiva das informações contábeis, de acordo com os parâmetros propostos por Slack (2002). Essas médias representam a percepção agregada dos gestores sobre cada atributo avaliado, permitindo identificar tendências de valorização simbólica (importância) e adoção prática (desempenho).

As médias obtidas foram então plotadas nos eixos cartesianos da Matriz de Importância–Desempenho, configurando uma representação gráfica das relações entre as dimensões perceptiva e operacional do uso da informação contábil. Cada variável analisada (Contabilidade de Custos, Fluxo de Caixa, DRE e Balanço Patrimonial) foi posicionada conforme o cruzamento de seus respectivos valores médios, resultando na identificação das quatro zonas interpretativas da matriz:

1. Manter o desempenho (alta importância e alto desempenho);
2. Melhorar imediatamente (alta importância e baixo desempenho);
3. Atenção secundária (baixa importância e baixo desempenho); e
4. Excesso de recursos (baixa importância e alto desempenho).

Essa estrutura analítica possibilitou visualizar o grau de coerência entre a relevância atribuída e o uso efetivo das informações contábeis, permitindo diagnosticar a maturidade informacional dos gestores sob a ótica da governança contábil.

A interpretação dos resultados transcendeu a análise descritiva dos valores médios, incorporando elementos das teorias da racionalidade limitada (Simon, 1997) e da institucionalização das práticas contábeis (DiMaggio & Powell, 2020). Sob essa perspectiva, o descompasso entre importância e desempenho reflete as restrições cognitivas e estruturais que limitam o processamento e o uso das informações gerenciais, ao mesmo tempo em que evidencia pressões normativas e simbólicas que moldam o comportamento informacional das organizações (Louzada et al., 2024). Assim, a matriz atua como um indicador empírico da racionalidade organizacional, traduzindo a capacidade das MPEs de transformar dados contábeis em insumos estratégicos de decisão.

Além da análise gráfica, foram produzidas tabelas sintéticas com as médias de importância e desempenho, permitindo a comparação direta entre os constructos e a identificação das variáveis com maior e menor dissonância. Esse procedimento favoreceu uma leitura integrada entre quantificação e interpretação, na qual o dado numérico assume função instrumental dentro de uma abordagem epistemologicamente reflexiva.

A articulação entre análise estatística e interpretação teórica garantiu que os resultados obtidos não fossem tratados como fim em si mesmos, mas como expressões empíricas de fenômenos cognitivos e institucionais subjacentes. Desse modo, o tratamento analítico não se restringiu a mensurar percepções, mas permitiu compreender como o conhecimento contábil é assimilado, legitimado e operacionalizado no contexto das academias de ginástica de pequeno porte.

3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E LIMITAÇÕES

A presente pesquisa observou integralmente os princípios éticos que regem a investigação científica, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos, natureza e procedimentos do estudo, tendo sua participação condicionada à manifestação expressa de consentimento livre e esclarecido, formalizada de modo digital e presencial. Assegurou-se o anonimato absoluto dos respondentes e o tratamento confidencial dos dados coletados, que foram utilizados exclusivamente para fins acadêmico-científicos.

Durante todo o processo de coleta, armazenamento e análise, foram adotadas boas práticas de governança de dados, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). As informações foram mantidas em ambiente eletrônico seguro, sem compartilhamento com terceiros, garantindo integridade, rastreabilidade e controle de acesso. Esse rigor ético não se restringe à conformidade normativa, mas expressa o compromisso da pesquisa com a responsabilidade epistemológica - princípio segundo o qual o pesquisador deve reconhecer e mitigar os potenciais vieses cognitivos e institucionais decorrentes de sua própria posição no campo investigado (Louzada et al., 2024).

No tocante às limitações da pesquisa, reconhece-se que a amostra se restringe a um recorte setorial e geográfico específico - academias de ginástica da Região Metropolitana da Grande Vitória/ES -, o que impede a generalização ampla dos resultados. Todavia, essa delimitação não constitui fragilidade, mas estratégia metodológica de densidade contextual, voltada à compreensão profunda de um segmento representativo das micro e pequenas empresas brasileiras de serviços. O enfoque restrito possibilitou captar nuances informacionais e cognitivas que poderiam ser diluídas em amostras mais heterogêneas, fortalecendo, portanto, a validade interna e interpretativa do estudo.

Outra limitação diz respeito à dimensão perceptiva da mensuração, uma vez que os dados refletem autodeclarações dos gestores sobre importância e utilização das informações contábeis. Embora tais percepções possam conter traços de desejabilidade social ou assimetria de autoconhecimento informacional, a metodologia da Matriz de Importância-Desempenho (MID) permite mitigar tais vieses por meio da triangulação entre os eixos de importância e desempenho, tornando o diagnóstico mais robusto e menos dependente de autorrelato puro (Dumer et al., 2022).

Cabe também reconhecer que o estudo está situado em um contexto temporal delimitado (2025), sujeito a mudanças conjunturais nas práticas de gestão e nas exigências regulatórias do setor de academias. Todavia, a robustez teórico-metodológica do modelo adotado - ancorado em Slack (2002) e ampliado por Louzada et al. (2024) - confere ao estudo potencial de replicabilidade e adaptação longitudinal, permitindo sua aplicação em outros períodos e segmentos empresariais.

Por fim, o reconhecimento explícito das limitações metodológicas e contextuais não fragiliza o estudo, mas reforça sua transparência epistemológica e ética científica. Ao situar claramente os contornos empíricos de validade e alcance, a pesquisa reafirma seu compromisso com uma ciência contábil reflexiva, responsável e aberta à revisão, elementos fundamentais para o avanço do campo da governança informacional aplicada às micro e pequenas empresas.

4. PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da aplicação da Matriz de Importância–Desempenho (MID) revelam um panorama informacional denso e multifacetado das micro e pequenas empresas do setor de academias de ginástica da Região Metropolitana da Grande Vitória/ES. De modo geral, observa-se que as informações contábeis são amplamente reconhecidas como instrumentos relevantes à gestão, mas sua utilização efetiva permanece aquém da importância atribuída, evidenciando um hiato cognitivo entre valorização simbólica e apropriação prática.

Essa dissonância, típica de contextos organizacionais com maturidade informacional intermediária, reflete a persistência de restrições cognitivas, culturais e institucionais que dificultam a plena integração da contabilidade à governança estratégica (Simon, 1997; Louzada et al., 2024). Em outras palavras, as academias estudadas demonstram consciência da relevância da informação contábil, mas enfrentam barreiras estruturais e comportamentais que limitam sua conversão em conhecimento aplicável.

4.1 PERCEPÇÃO DE IMPORTÂNCIA E NÍVEL DE UTILIZAÇÃO

Os gestores atribuíram escores de 1 a 5 para expressar o grau de importância e de utilização das informações contábeis, conforme apresentado na Tabela 2. As médias mais elevadas de importância recaíram sobre o Fluxo de Caixa (4,9) e a Contabilidade de Custos (4,8), ambos reconhecidos como pilares para o planejamento e o controle financeiro. Na dimensão de utilização, no entanto, observou-se declínio sistemático nas médias, sobretudo nas variáveis associadas ao Balanço Patrimonial (4,1) e à Demonstração do Resultado do Exercício (4,2), o que sugere uma assimetria entre o reconhecimento conceitual e o domínio técnico-operacional desses instrumentos.

Tabela 1: Atribuição da média de desempenho e/ou importância utilizada

Atribuição de Desempenho e/ou Importância Marcada pelo Respondente	Limite para Matriz	Nota Média Atribuída
1	0,00 a 1,00	0,50
2	1,00 a 2,00	1,50
3	2,00 a 3,00	2,50
4	3,00 a 4,00	3,50
5	4,00 a 5,00	4,50
6	5,00 a 6,00	5,50
7	6,00 a 7,00	6,50
8	7,00 a 8,00	7,50

9	8,00 a 9,00	8,50
---	-------------	------

Fonte: Kowalski, Fernandes e Faria (2010) e Dumer (2018).

Para determinar o nível de importância para cada questão, procedeu-se à soma das notas atribuídas em cada questão e dividiu-se o resultado pelo número total de respondentes, conforme demonstrado pela Tabela 3.

Tabela 2: Respostas referentes ao nível de relevância (importância) das informações contábeis.

Tipo de Informação Contábil	Total de Notas Atribuídas	Nº de Respondentes	Média de Importância	Média de Utilização	Classificação
Fluxo de Caixa	235	48	4,9	4,5	Muito Alta
Contabilidade de Custos	230	48	4,8	4,4	Muito Alta
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	202	48	4,2	3,9	Alta
Balanço Patrimonial	198	48	4,1	3,8	Alta

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Tabela 2 demonstra que, embora os gestores valorizem fortemente as informações contábeis, sua apropriação prática ainda é parcial. Tal resultado converge com os achados de Dumer et al. (2022), que identificaram padrão semelhante em MPEs de outros segmentos, reforçando a hipótese de que o capital cognitivo contábil no contexto das pequenas empresas permanece em processo de consolidação. Contudo, diferentemente dos estudos anteriores, a presente investigação evidencia que, no setor de academias, o reconhecimento da importância das informações contábeis é mais disseminado, sugerindo maior sensibilidade financeira e gerencial diante da crescente competitividade do mercado fitness brasileiro (SEBRAE/PR, 2024).

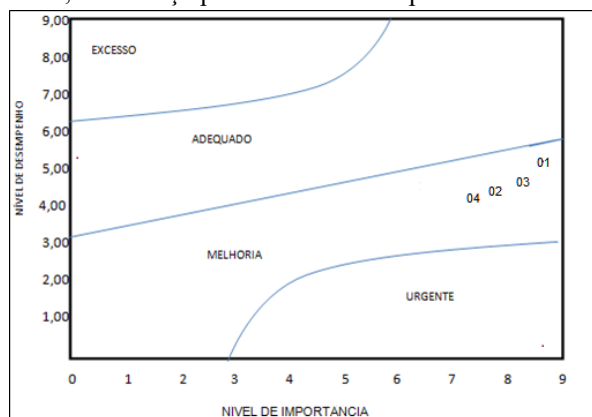
4.2 ELABORAÇÃO DAS MATRIZES DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

As Figuras 2 e 3 apresentam as matrizes de importância-desempenho de Slack, construídas com base nos dados das Tabelas 3 e 4. A Figura 2 ilustra a discrepância entre a percepção da importância e o desempenho declarado para as 04 questões avaliadas. É possível observar que todas as informações contábeis analisadas se encontram na zona que indica a necessidade de melhoria. Isso indica que, apesar da percepção de relevância atribuída pelos gestores, o desempenho real dessas informações na gestão das empresas é considerado abaixo do esperado.

De acordo com a Figura 2, as quatro questões aplicadas estão na zona de melhoria, próximas ao limite com a zona considerada adequada. Isso aponta que os gestores atribuem a esse grupo de informações uma relevância significativamente maior do que o grau efetivo de

utilização, evidência que não vai de encontro com a sugestão de que as informações da Contabilidade de Custos devem possuir destaque para atividades dos gestores de MPES, como defendido por Bacic et al. (2011); Melo e Prieto (2013) e Dumer (2018). Portanto, há uma discrepância entre a percepção de importância atribuída pelos gestores e a utilização.

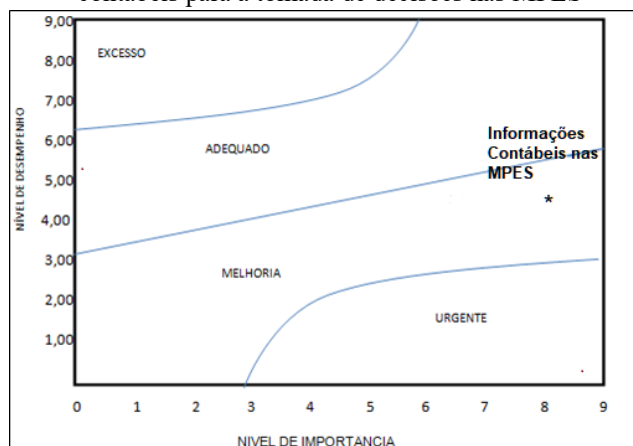
Figura 2 – Matriz de importância-desempenho: percepção de gestores sobre as informações da contabilidade de custo, do fluxo de caixa, do balanço patrimonial e DRE para a tomada de decisões nas MPES



Fonte: Adaptada de Slack (2002)

De modo complementar, verifica-se que, embora as variáveis contábeis avaliadas se distribuam predominantemente na zona da matriz que expressa convergência entre relevância percebida e grau de utilização efetiva, o conjunto relativo ao Balanço Patrimonial (código “04”) revelou o menor desempenho médio. Tal evidência sugere que esse instrumento, apesar de reconhecido como essencial para a avaliação da posição patrimonial e financeira, permanece subutilizado como elemento de análise estratégica, corroborando a tendência observada em estudos recentes de Roffia et al. (2024) e Louzada et al. (2024) sobre a assimetria informacional em micro e pequenas empresas de serviços.

Figura 3 – Matriz de importância-desempenho: média geral da percepção de gestores sobre as informações contábeis para a tomada de decisões nas MPES



Fonte: Adaptada de Slack (2002)

Adicionalmente, os resultados sintetizados na Figura 4, que ilustra a matriz comparativa das médias gerais extraídas da Tabela 3, evidenciam que a média global das informações contábeis avaliadas situa-se na zona indicativa de necessidade de aprimoramento. Tal configuração revela um quadro de maturidade gerencial limitada, em que a utilização das informações contábeis ainda não alcança patamar condizente com a relevância que lhes é atribuída pelos gestores.

A comparação entre as duas matrizes (Figuras 2 e 3) demonstra que as micro e pequenas empresas do setor de academias de ginástica de Vitória/ES apresentam desempenho sistematicamente posicionado na zona de melhoria, o que difere dos achados de Dumer (2018) e Dumer et al. (2018), cujas amostras contemplavam MPEs de múltiplos segmentos econômicos. Essa divergência sugere a existência de uma condição setorial singular, marcada por fragilidade informacional e subutilização dos instrumentos contábeis como mecanismos de apoio à decisão. Em termos práticos, os resultados indicam que o setor, embora reconheça a importância estratégica da contabilidade, ainda carece de processos sistematizados de análise e retroalimentação gerencial, o que reforça a urgência de políticas de capacitação e digitalização contábil voltadas especificamente a esse segmento de serviços.

4.3 INTERPRETAÇÃO TEÓRICA E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista teórico, os resultados aqui expostos dialogam com a perspectiva da governança informacional como ativo intangível estratégico, na qual o conhecimento contábil assume papel central na geração de vantagem competitiva (Scapens & Jazayeri, 2024). A subutilização das informações de maior complexidade analítica, como a DRE e o Balanço Patrimonial, indica que os gestores ainda não dominam plenamente as ferramentas que sustentam uma visão de longo prazo, permanecendo ancorados em instrumentos táticos de gestão de caixa e custos.

Do ponto de vista gerencial, os resultados oferecem subsídios para reorientar políticas de capacitação contábil e financeira, tanto no âmbito das próprias academias quanto em instituições de apoio, como o SEBRAE e conselhos regionais de contabilidade. A ampliação da capacidade de leitura e interpretação das demonstrações financeiras poderá elevar o nível de maturidade informacional, reduzindo assimetrias e fortalecendo o processo decisório.

Portanto, a análise empírica conduzida evidencia que a efetividade da governança informacional nas academias de ginástica de pequeno porte depende menos da disponibilidade de dados e mais da capacidade cognitiva e institucional de interpretá-los e integrá-los à estratégia organizacional. O desafio, assim, não é apenas técnico, mas epistemológico: trata-se de transformar a informação em conhecimento e o conhecimento em ação deliberada, condição indispensável para a consolidação da contabilidade como eixo estruturante da gestão nas MPEs brasileiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito examinar a percepção de importância e o nível de utilização das informações contábeis por gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de academias de ginástica na Região Metropolitana da Grande Vitória/ES, tomando como

eixo metodológico a Matriz de Importância–Desempenho (MID), proposta originalmente por Slack (2002) e posteriormente adaptada ao campo contábil por Dumer et al. (2022).

Os resultados evidenciaram uma dissonância informacional entre a relevância atribuída às informações contábeis e o grau de sua aplicação efetiva na gestão. Ainda que os gestores reconheçam a importância estratégica da contabilidade, a prática revela um uso predominantemente operacional e reativo, situado aquém do potencial que tais informações oferecem como instrumentos de planejamento, controle e avaliação de desempenho. Tal incongruência foi reiteradamente identificada nas zonas de melhoria imediata da Matriz de Importância–Desempenho (Figuras 2 e 3), o que denota a existência de um hiato cognitivo e institucional na governança informacional dessas empresas.

Esse hiato confirma as proposições de Simon (1997) sobre a racionalidade limitada, segundo a qual as decisões gerenciais são condicionadas por restrições cognitivas e contextuais que reduzem a capacidade de processamento da informação. No caso das academias analisadas, a preferência por instrumentos de curto prazo - como o Fluxo de Caixa e a Contabilidade de Custos - em detrimento de ferramentas de análise patrimonial e estratégica - como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - reflete uma racionalidade adaptativa, voltada à sobrevivência imediata e não à sustentabilidade de longo prazo.

A partir dessa constatação, infere-se que o nível de maturidade informacional das MPEs do setor fitness ainda é incipiente, situando-se entre os estágios de adoção parcial e integração emergente, conforme as tipologias propostas por Louzada et al. (2024). A predominância de práticas contábeis pouco integradas à gestão estratégica sugere que a contabilidade, embora reconhecida como relevante, ainda opera como função acessória e não como eixo decisório da governança empresarial.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa amplia a compreensão sobre o papel cognitivo da contabilidade gerencial em ambientes organizacionais de baixa formalização, reforçando a importância de se compreender a informação contábil não apenas como instrumento técnico, mas como elemento simbólico e institucional que estrutura comportamentos organizacionais. Contribui, assim, para o avanço da literatura sobre governança informacional, ao demonstrar empiricamente que o valor da informação depende menos de sua disponibilidade e mais da capacidade cognitiva e organizacional de interpretá-la e transformá-la em conhecimento aplicável (Scapens & Jazayeri, 2024).

Sob a perspectiva prática, os resultados apontam para a urgência de programas de capacitação contábil e alfabetização informacional, promovidos por entidades de fomento e apoio às MPEs, como o SEBRAE, associações setoriais e conselhos de contabilidade. Tais iniciativas devem priorizar a formação gerencial orientada para o uso estratégico da informação, a fim de reduzir assimetrias cognitivas e fortalecer a capacidade decisória das micro e pequenas empresas.

Em termos de limitações, o estudo restringe-se a uma amostra localizada e a um recorte setorial específico, o que impede a generalização dos resultados. Todavia, essa limitação é contrabalançada pela profundidade analítica e contextual obtida, que oferece uma representação acurada das dinâmicas informacionais do setor fitness. Pesquisas futuras podem explorar a aplicação da MID em outros segmentos empresariais, comparando diferentes níveis

de maturidade informacional, bem como investigar o impacto da digitalização e da inteligência artificial contábil sobre os padrões decisórios das MPEs brasileiras.

Por fim, conclui-se que o avanço da governança informacional nas MPEs depende de um duplo movimento: institucional, voltado à estruturação de práticas contábeis mais integradas e tecnológicas; e cognitivo, orientado ao desenvolvimento da competência gerencial de interpretar e utilizar a informação contábil de forma estratégica. Somente quando ambos os vetores se articularem será possível transpor a fronteira entre o uso reativo e o uso inteligente da informação, consolidando a contabilidade como núcleo epistemológico da gestão nas micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- Bacic, M. J., Megliorini, E., Oliveira, E. C. M., & Yomura, N. (2011). *Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos para pequenas e médias empresas*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC-SP). http://www.crcsp.org.br/porta1_novo/publicacoes/manuais_pmes/conteudo/m04.pdf
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2023). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson Education.
- Chenhall, R. H. (2024). *Management accounting systems and organizational performance: Contemporary perspectives*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2020). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63–82). University of Chicago Press.
- Dumer, M. C. R. (2018). *Importância e utilização da contabilidade de custos nas micro e pequenas empresas: Uma análise comparativa com outras ferramentas contábeis pela matriz de Slack*. *GeCont - Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 5(2), 147–165. <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/6847>
- Dumer, M. C. R., Silva Junior, A., Mendonça, M. M., Gomes, J. B., & Souza, A. M. (2022). *Contabilidade de custos versus outras informações contábeis na percepção de empreendedores de MPEs*. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, 7(2), 119–141.
- Ewerhart, C. (2023). *Information, incentives, and decision-making in small enterprises: An institutional approach*. Springer.
- Gil, A. C. (2023). *Como elaborar projetos de pesquisa* (8ª ed.). Atlas.

- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2023). *Cost management: Accounting and control* (8th ed.). Cengage Learning.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA). (2024). *Global report 2024: The state of the health club industry*. IHRSA.
- Kaplan, R. S. (2020). *Accounting and cognition: The epistemic foundations of managerial control*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2018). *Advanced management accounting* (4th ed.). Pearson Education.
- Kowalski, F. D., Fernandes, F. C., & Faria, A. C. (2010). *Análises dos controles internos relacionados às atividades ambientais das cooperativas catarinenses de energia elétrica por meio da matriz de importância–desempenho de Slack*. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(2), 153–177.
- Louzada, L. C., Silva, S. S. P., Lopes, P. F., & Calil, S. C. S. (2024). *Governança informacional e maturidade contábil em micro e pequenas empresas brasileiras*. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 18(3), 1–27.
- OECD. (2024). *SME and entrepreneurship outlook 2024*. OECD Publishing.
- Roffia, P. C., Louzada, L. C., & Silva, A. M. (2024). *Assimetria informacional e uso gerencial da contabilidade em micro e pequenas empresas de serviços*. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 21(1), 45–68.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2024). *Management accounting research and practice: Bridging information, learning and control*. Elsevier.
- SEBRAE. (2024). *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas – 1º semestre de 2024*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <https://www.sebrae.com.br>
- SEBRAE/PR. (2024). *Panorama do mercado fitness brasileiro 2024*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Paraná.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Slack, N. (2002). *Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais* (2ª ed.). Atlas.
- Slack, N. (1994). *The importance–performance matrix as a determinant of improvement priority*. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 59–75. <https://doi.org/10.1108/01443579410056803>