

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOÃO VINÍCIUS SANTOS MARTINS**

**UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO DE  
DOURADOS/MS.**

**DOURADOS/MS**

**2018**

JOÃO VINÍCIUS SANTOS MARTINS

**UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO DE  
DOURADOS/MS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito total para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes

Banca Examinadora:

Prof. Me. Glenda de Almeida Soprane

Prof. Me. Thiago Bruno

Dourados/MS

2018

UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
DO COMÉRCIO DE DOURADOS/MS.

JOÃO VINÍCIUS SANTOS MARTINS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes  
Presidente

Prof. Me. Glenda de Almeida Soprane  
Avaliador(a)

Prof. Me. Thiago Bruno  
Avaliador(a)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, além de me conceber o dom da vida, me permitir cursar o ensino superior e proporcionar grande aprendizados neste período. Não foram anos fáceis, mas Deus sempre esteve me ajudando a conciliar minha vida com minhas perspectivas futuras, e tenho certeza, que é só o começo de grandes vitórias que serão ainda proporcionadas por Ele. Sem ele eu não teria chegado até aqui!

No âmbito de chegar até aqui, quero mencionar o apoio de toda minha família, que como de costume, sempre apoiou minhas decisões, sendo essencial para que almejasse meus objetivos. Cada um de alguma forma têm um grande significado para o meu crescimento: minha avó Marina; minha Mãe Silvia; meu pai Maurício; meu padrasto/madrasta; meus irmãos Ryan, Kauân, Maria e Maurício, que além de orações, dedicaram-se a estar ao meu lado neste caminhada. Espero um dia retribuí-los de alguma forma, mesmo sabendo que nada será capaz de demonstrar minha gratidão por ter vocês, que tanto amo. Saliento também o apoio sempre que necessário à família dos meus tios: Adriana, Vinícius, Gabriel e Heloísa e a todos os demais da minha família que torceram por mim.

Por natureza, sou grato por ter tantas pessoas próximas a mim que me desejam o bem, e que posso chamá-los de amigos. Quero agradecer à todos que estiveram comigo, compartilhando bons momentos, que não foram poucos, festas, churrascos, muitas lanchonetes, ou até mesmo, jogando conversa fora. Priscila, Andreza, Pâmella, Kamila, Roberto, Tati, Jean, Jean, Rafaela, Gabriela, Amanda, Natália, Isabelle, Fábio, Luis, Maurício, Conrado, entre tantos outros agradeço pela parceria. Meus amigos que me acompanham em orações: Viviane, Marcelo, Karina, Rogério, Saiara. À todos meu muito obrigado, que venha a formatura.

Quero ressaltar também os amigos que fiz no início do meu curso e que criamos amizades que não serão extintas após o termino dele. Karol, Leonardo, Dani, Ana, Larissa, Viviane, Alisson, Nataniele e Renan, agradeço pela parceria além da sala de aula e por todas as dificuldades que enfrentamos compartilhando idéias... desejo sucesso à todos nós.

Nesta caminhada, vivi experiências profissionais as quais serão de extrema importância em minha vida. Quero agradecer de coração todo apoio dos meus amigos do escritório: Dani, Michael, Tiago, Gilza, Maria, Beth, Meire pela disponibilidade em sempre me ajudar.

Por fim, quero parabenizar e agradecer todo o corpo docente da UFGD, principalmente professores: Antônio, Glenda, Cris, Rafael e Thiago por se empenhar a fazê-los de nós acadêmicos pessoas e profissionais melhores. Vocês sempre serão lembrados com muito carinho.

Gratidão imensa! Meu muito obrigado... e que venham novos desafios!!!

Dedico este trabalho à Deus, aos meus pais, Maurício e Silvia, e às minhas avós Maria e Marina.

“Pois eu bem sei, os pensamentos que tenho sobre vós, diz o senhor, pensamentos de paz e não de mal, para vos dar o fim que esperais”. Jr. 29:11.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ANC - Ativo Não Circulante

DFC- Demonstração dos Fluxos de Caixa

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

ILC - Índice de Liquidez Corrente

ILG- Índice de Liquidez Geral

ILS- Índice de Liquidez Seca

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

PCF - Passivo Circulante Financeiro

PL - Patrimônio Líquido

PMPC- Prazo Médio de Pagamento de Compras

PMRE- Prazo Médio do Recebimento do Estoque

PMRV- Prazo Médio de Recebimento de Vendas

PNC - Passivo Não Circulante

RI -Lucro Residual

RLP - Realizável a Longo Prazo

ROA- Rentabilidade ou Retorno Sobre o Ativo

ROE - Rentabilidade do Patrimônio Líquido ou Retorno do Capital Próprio

ROS- Retorno sobre Vendas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre contabilidade gerencial em Micro e Pequenas empresas. ....	17
Quadro 2 – Enquadramento de Micro e Pequenas Empresas quanto ao faturamento. ....	18
Quadro 3 - Enquadramento de Micro e Pequenas Empresas quanto ao Número de pessoas ocupadas. ....	19
Quadro 4- Comparação entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira. ....	24
Quadro 5–Visão do Patrimônio .....	25
Quadro 6– Índices de estrutura de capital .....	30
Quadro 7– Índices de liquidez .....	30
Quadro 8 – Índices de lucratividade e rentabilidade .....	31
Quadro 9– Índices de prazos médios.....	31
Quadro 10– Objetivo Principais do Orçamento .....	35
Quadro 11 – Perfil das empresas entrevistadas .....	41
Quadro 12 – Perfil dos respondentes.....	43
Quadro 13– Identificação dos responsáveis pelos controles operacionais.....	44
Quadro 14 – Procedimentos utilizados na tomada de decisão.....	46
Quadro 15- Instrumentos da contabilidade gerencial .....	48

## RESUMO

O estudo verifica quais são os artefatos gerenciais utilizados na tomada de decisão como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas do comércio da cidade de Dourados/MS - BRASIL. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa a qual foi realizada por meio de levantamento, tendo como amostra as 50 empresas respondentes do questionário utilizado na entrevista. A análise dos dados foi estatística descritiva realizada mediante ao percentual das respostas adquiridas. Os resultados mostram que nas empresas pesquisadas a tomada de decisão é baseada na experiência do proprietário e que estes tomam decisões na maioria dos casos sem consulta especializada. Não obstante, as empresas não o discutem com o seu contador o resultado mensal. A maioria das entidades pesquisadas aponta o uso da contabilidade no apoio à gestão, porém mais da metade, alegam que os escritórios contribuem apenas no atendimento à parte legal. Os artefatos mais utilizados na tomada de decisão são métodos de custeio por absorção, controles operacionais de estoques/caixa e planejamento estratégico, e os menos utilizados são outros métodos de custeio e as demonstrações contábeis. A maioria das empresas em estudo não conhece ou não faz uso dos outros métodos de custeio e demonstrações contábeis, exceto balancete, instrumentos importantes para a formulação do preço de venda e para o conhecimento do patrimônio atual da empresa, respectivamente.

**Palavras-chave:** Artefatos gerenciais. Micro e pequenas empresas. Tomada de decisão.

## ABSTRACT

The study investigates which are the management tools and procedures used in micro and small businesses decision making of the city of Dourados / MS - BRAZIL. This is a descriptive research with a quantitative approach which was performed by means of a survey, having as sample the 50 respondent companies of the questionnaire used in the interview. The data analysis was performed by means of the percentage of the acquired answers. The results show that in the companies surveyed, decision making is based on the experience of the owner and that the owners make decisions in most cases without specialized consultation.

Nonetheless, companies do not discuss it with their monthly accountant even though they have knowledge of it. Most of the entities surveyed point to the use of accounting in support of management, but more than half of them claim that the offices only contribute to the legal service.

The most used artifacts in decision making are absorption costing methods, operational controls of inventory / cash and strategic planning, and the least used are other costing methods and accounting statements. Most of the companies under study do not know or make use of the other methods of costing and accounting statements, except balance sheet, important instruments for the formulation of the sale price and for the knowledge of the company's current assets, respectively.

Keywords: Management artifacts. Micro and small businesses. Decision making.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1.DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	18
<b>2.1.1 Definição e Critérios de Enquadramento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Parâmetros Legais e Institucionais .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Representatividade e Contribuições .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Descontinuidade das MPEs .....</b>	<b>20</b>
2.2. CONTABILIDADE E A TOMADA DE DECISÃO.....	22
<b>2.2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA À CONTABILIDADE GERENCIAL .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Objetivos da Contabilidade Gerencial.....</b>	<b>24</b>
2.3 ARTEFATOS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO .....	24
<b>2.3.1 BALANÇO PATRIMONIAL.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 BALANCETE .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4 DEMONSTRAÇÃO DA MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO E DEMONSTRAÇÃO DOS LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.5 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.6.1 Análise Vertical.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.6.2 Análise Horizontal.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.6.3 Índices Econômicos e Financeiros.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.6.6 Índices de Lucratividade e Rentabilidade.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.6.7 Índices de Prazos Médios.....</b>	<b>31</b>
2.3.7 MÉTODOS DE CUSTEIO.....	31
<b>2.3.7.1 Custeio por Absorção .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.7.2 Custeio Baseado em Atividades.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.7.3 Custeio Variável.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.7.4 Custeio Padrão.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.7.5 Custo Meta .....</b>	<b>34</b>
2.3.8 ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	35
2.3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	36
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	37
<b>3.1.1 Quanto aos Objetivos .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.2 Quanto aos Procedimentos .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.3 Quanto à Abordagem do Problema .....</b>	<b>38</b>
3.2. DEFINIÇÃO ÁREA/POPULAÇÃO ALVO/AMOSTRA UNIDADE DE ANÁLISE .....	38
3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	39
4.1. PERFIL DAS EMPRESAS .....	40
4.2. PERFIL DOS RESPONDENTES .....	42
4.3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÕES .....	44
4.4 INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL UTILIZADOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS .....	47
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas representam 99% da totalidade do funcionamento dos negócios no Brasil, as quais, são grandes responsáveis por alavancar o crescimento econômico do país. Em contrapartida observa-se que essas empresas 25% se extinguem, sem ao menos completar dois anos de atividade, (SEBRAE, 2011). No mesmo sentido Barreto e Pozo (2011, p. 107) afirmam:

As MPEs enfrentam muitas dificuldades em se manter no mercado por um longo período. Com isso, buscam-se modelos com a finalidade de aprimorar a gestão deste importante segmento gerador de empregos e celeiro de inovação e criatividade.

Tendo em vista a descontinuidade das empresas, é possível levantar causas pertinentes a falta de gestão. Segundo Cavalcanti e Lourenço (2015) a inexistência de controle em uma MPE é um dos fatores que contribui para sua extinção, devido à incapacidade de realizar uma gestão eficiente, a qual seria benéfica para o seu estabelecimento e impacto local.

A contabilidade, em suas diversas áreas, pode auxiliar no processo de gestão administrativa das empresas. De acordo com Marion (2009, p. 25):

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Ainda Marion (2009) qualifica a contabilidade como a linguagem dos negócios, capaz de medir os resultados das empresas, avaliar o desempenho dos negócios, oferecendo diretrizes para tomadas de decisão.

Sobre as diretrizes da contabilidade Silberman e Ohayon (2012 p.4) afirmam que: “a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer tipo de negócio, um suporte a qual poderá se apoiar as micro e pequenas empresas”. Segundo afirmam Atkinson et al (2003), a contabilidade gerencial constitui-se de métodos analíticos que são capazes de proporcionar aos gestores uma visão clara e sucinta que por ora, auxiliara na frequente tomada de decisão com exatidão em tempo hábil, que é primordial para a continuidade empresarial no mercado dinâmico atual.

## 1.1.DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

No mercado atual, as empresas competem se adequando às condições impostas por ele. No Brasil, as micro e pequenas empresas são quase a totalidade de negócios no

país e sua representatividade econômica é satisfatória, porém essas empresas têm encontrado dificuldade de controle e administração, ocasionando mortalidade precoce, haja vista, a ampla concorrência em um ambiente que requer um constante processo de transformações tornando-se desafiador à vitalidade e sucesso empresarial.

Sendo assim, sob as dificuldades de continuidade das micro e pequenas empresas e sua representatividade na economia no país, a tomada de decisão não pode estar alocada a instrumentos não confiáveis, logo, tendo em vista a ampla oportunidade oferecida pela contabilidade, proporcionando artefatos que forneçam informações fidedignas para auxiliar no gerenciamento de decisões, o problema formulado para esta pesquisa é: ***Quais são os artefatos gerenciais que auxiliam as micro e pequenas empresas do comércio de Dourados/MS no processo de tomada de decisões?***

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a utilização de artefatos da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas do comércio de Dourados/MS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Conhecer o perfil e grau de instrução dos responsáveis pela tomada de decisões das MPEs do comércio de Dourados/MS.

Apresentar as principais ferramentas nas empresas utilizadas e sua relevância na tomada de decisão.

Apontar os benefícios que a contabilidade gerencial proporciona ao processo de gestão empresarial correlacionados aos dados obtidos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Almeida et al (2013) *apud* Almeida e Leal (2014) mediante estudo analisaram que a maioria dos gestores utilizam apenas a intuição e experiência como base para tomada de decisão, e relativo as informações gerenciais os mesmos consideram importantes, mas não utilizam com formalidade. No entender de Bruni (2010) as informações que se obtém

através de demonstrativos contábeis servem de base aos gestores de micro e pequenas empresas, quando analisadas apropriadamente, para obter sucesso na avaliação econômica e financeira. Neste sentido, este estudo se justifica e contribui em verificar a utilização de artefatos da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas do comércio de Dourados/MS.

Sendo assim Almeida e Leal (2016) consideram relevante analisar fatores relacionados a tomada de decisão, a fim de instigar a discussão do assunto disseminando o uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão, tendo em vista a demandas das MPes visando o crescimento e desenvolvimento dessas empresas.

Logo, no cenário econômico das micro e pequenas empresas, este trabalho se justifica de suma importância para a continuidade e longevidade delas e através da pesquisa bibliográfica, coleta e análise de dados, procura contribuir para a percepção da importância da utilização dos produtos e ferramentas da contabilidade gerencial por parte dos micro pequenos empreendedores. O Quadro 01 identifica alguns trabalhos, quanto aos objetivos e resultados analisados em relação a este estudo.

TITULO / AUTORES	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Santos, Dorow e Beuren (2016)	Investigar quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados pelas micro e pequenas empresas localizadas na região do Alto Vale do Itajaí, SC, quanto à tomada de decisão. De forma complementar, buscase verificar o grau de importância atribuído pelos gestores aos instrumentos da contabilidade gerencial para a tomada de decisão.	Os resultados da pesquisa evidenciam que a tomada de decisão é centralizada no proprietário destas empresas, que se utiliza da experiência pessoal e consultas não especializadas para tomar decisões, sendo que o contador não é procurado para discussões sobre o resultado da organização.
Obstáculos e oportunidades na implementação da Contabilidade Gerencial em micro e pequenas empresas. Almeida e Leal (2016)	Identificar quais são os aspectos que se configuram como obstáculos ou como oportunidades de aplicação da Contabilidade Gerencial nas MPes.	Demonstra que as MPes pouco se utilizam de informações contábeis gerenciais e alegam que essas são oferecidas em baixa frequência pelos contadores, identificando que há uma carência, por parte dos gestores de MPes, em receber informações de cunho gerencial.

<p>Instrumentos da contabilidade gerencial e sua contribuição para o desempenho em micro e pequenas empresas: um estudo com gestores da Região metropolitana de Belo Horizonte. Oliveira (2016)</p>	<p>Analisar os artefatos contábeis e sua relação com o desempenho das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Belo Horizonte.</p>	<p>Os resultados do estudo apontam que artefatos de planejamento e controle influenciam o desempenho de micro e pequenas empresas. Com base nisso, pode-se entender que os gestores das empresas não conhecem a utilidade da contabilidade como suporte para a gestão.</p>
<p>Contabilidade gerencial e seus principais artefatos no gerenciamento de micro e pequenas empresas: um estudo de caso em empresas de micro e pequeno porte situadas na universidade do extremo sul catarinense. Hobold (2014)</p>	<p>O objetivo geral deste trabalho consiste em evidenciar os principais instrumentos contábeis gerenciais e suas contribuições nas micro e pequenas empresas.</p>	<p>Este estudo ainda demonstrou que a contabilidade gerencial é essencial para a continuidade das micro e pequenas empresas e para o alcance de seus objetivos. artefatos contábeis antigamente considerados desnecessários, elevam sua significância no contexto atual organizacional.</p>

Quadro 01 – Estudos sobre contabilidade gerencial em Micro e Pequenas empresas.

Fonte: Dados do Autor

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

#### 2.1.1 Definição e Critérios de Enquadramento

Há vários órgãos no Brasil que definem e classificam as Micro, Pequenas e Médias empresas utilizando diferentes critérios. É encontrado definições que se baseiam de dados relativos ao número de empregados, capital social, receita bruta, receita operacional líquida, grau de sofisticação tecnológica, podendo ser considerados variáveis isoladas ou em conjunto (BRASIL E FLEURIET, 1979).

Segundo Almeida et al (2004, p.25) “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil”.

Filho (2014) aponta que não há um consenso sobre a classificação das de Micro e Pequenas empresas quanto à sua classificação e definição. Sendo assim, nota-se na prática uma heterogeneidade de critérios para enquadrar as mesmas, podendo ser por uma legislação específica ou por órgãos representativos do setor.

Considerando a multiplicidade dos critérios de definição das MPEs, Vidal (1990, p. 21) classifica-os em:

- a. Qualitativos: incipiente especialização em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada);
- b. Qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

Diante de todos esses critérios, o que se observa na prática e torna a natureza mais vantajosa é o critério quantitativo de variáveis, devido à maior facilidade de identificação como faixa de faturamento, número de empregados e o fato de possibilitar análises comparativas, é o que observa (KASSAI, 1996).

O quadro 02 traz a classificação quanto ao faturamento.

Orgão/Instituição	Micro Empresa	Pequena Empresa
Simples Nacional (Receita Bruta Anual)	Até R\$ 360.000,00	De R\$ 360.000,00 até 3.600.000,00
BNDES(Receita Operacional Bruta)	Até R\$ 2.400.000,00	De R\$ 2.400.000,00 até 16.000.000,00

Quadro 02 – Enquadramento de Micro e Pequenas Empresas quanto ao faturamento.

Fonte: adaptado de BRASIL (2017); BNDES (2011).

Outra classificação das MPEs é apresentada pelo Sebrae (2013), que norteia-se pelo número de colaboradores lotados no estabelecimento, conforme descrita no Quadro 03:

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 à 99 pessoas ocupadas	De 10 à 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 à 499 pessoas ocupadas	De 50 à 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 03 - Enquadramento de Micro e Pequenas Empresas quanto ao Número de pessoas ocupadas.  
Fonte: Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa (2011).

De acordo com Faria; Azevedo, Oliveira (2012) apud Almeida e Leal (2016) embora as MPEs empreguem um número menor de trabalhadores por unidade empresarial, sua importância é expressiva, tendo em vista a representatividade que esse grupo econômico é capaz de gerar na economia brasileira. Cabe ressaltar também que mesmo com faturamento menor por unidade empresarial, a variável quando coletiva é de extrema relevância no cenário atual.

### 2.1.2 Parâmetros Legais e Institucionais

Dada a importância das MPEs na economia brasileira a Lei Complementar nº 123/2006 em seu Art.1º “estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às Microempresas e empresas de pequeno porte”.

Sebrae (2014) afirma que há uma evolução positiva da legislação voltada para os pequeno negócios:

Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Trata-se de ampla lei complementar que vem sendo objeto de paulatina implantação/regulamentação desde que foi criada. Prevê diversos tratamentos diferenciados e favoráveis às MPE, no tocante à inscrição/baixa, ao regime de impostos (criação do Simples Nacional), às compras governamentais, ao regime simplificado de exportação, à redução de obrigações trabalhistas acessórias, à fiscalização orientadora, à previsão da necessidade de implantação da Lei Geral das MPE no âmbito dos municípios etc.

Para Filho (2014) a Lei Complementar nº 123/2006 ou Lei Geral das MPEs trouxe um avanço quanto a desburocratização, principalmente na abertura e no encerramento das empresas. O autor destaca também que a inovação legislativa, no caso da Lei Geral das MPEs, trouxe normas de simplificação do tratamento dado às empresas, que podem ser positivas e negativas.

Há vantagens quando estabelece alíquotas próprias à indústria, ao comércio e às atividades vinculadas à prestação de serviços; ao instituir novos regimes, civil e empresarial às empresas que aderirem ao Simples Nacional (FABRETTI, 2007). Fabretti

(2007) apud Filho (2014) destaca ainda a importância do estudo e observância da atividade econômica e faixa de receita bruta para inscrição no Simples Nacional, para que ocorra o enquadramento devido.

### 2.1.3 Representatividade e Contribuições

Azevedo et al (2012) disserta que os pequenos negócios vem assumindo anualmente importância no setor empresarial mundial. Não obstante, no Brasil torna-se fundamental a compreensão da participação no desenvolvimento do País associados ao avanço numérico das Micro e Pequenas Empresas, que além de estar em maior quantidade são responsáveis por grande parte da totalidade dos empregos gerados e por parte do PIB.

De acordo com o anuário do Sebrae (2014,p.9):

A participação dos pequenos negócios (MEI + ME + EPP) no total de empresas existentes no país, que era de 97,4%, em 2009, subiu para 98,1%, em 2012, puxada pelo expressivo crescimento da quantidade de MEI. A região onde as ME e as EPP estão mais concentradas é a Sudeste (49,7% das ME e 53,4% das EPP), seguida pela região Sul (20,9% das ME e 22,3% das EPP), Nordeste (17,4% das ME e 13,0% das EPP), Centro-Oeste (17,4% das ME e 13,0% das EPP) e Norte (4,4% das ME e 3,4% das EPP).

Os faturamentos médios reais das ME e das EPP optantes pelo Simples Nacional, por sua vez, revelaram quedas, de 2009 a 2010 e de 2010 a 2011. Entretanto, de 2011 para 2012, constata-se aumentos expressivos de 27,9% (ME) e de 30,7% (EPP), o que certamente está associado às majorações dos tetos da receita bruta anual, que passaram a vigorar a partir de 2012 (LC 139/11), para os optantes pelo Simples Nacional. A região Centro-Oeste foi a que registrou os maiores faturamentos médios reais das ME, em todos os anos da série (de 2009 a 2012), destacando-se os estados de Goiás e Mato Grosso.

A discussão sobre as MPes na economia brasileira aponta não só a sua importância, mas também ao incentivo de adesões como solução para o desenvolvimento do País, diminuição da pobreza, da marginalidade, das desigualdades sociais e da concentração de renda (QUEIROZ, 2002) *apud* (LACERDA, 2006).

Almeida e Leal (2016) enaltecem o papel relevante das PMEs na economia brasileira, porém há uma percepção das dificuldades para a gestão do negócio, embora haja um aumento no desempenho ao longo dos anos.

### 2.1.4 Descontinuidade das MPes

Lacerda (2006, p.5) afirma que “Apesar dos esforços no sentido da manutenção e desenvolvimento das MPes, ainda é baixa a taxa de sobrevivência dessas organizações”.

Barreto e Pozo (2011, p. 107) afirmam:

As MPes enfrentam muitas dificuldades em se manter no mercado por um longo período. Com isso, buscam-se modelos com a finalidade de aprimorar a gestão deste importante segmento gerador de empregos e celeiro de inovação e criatividade.

Esses dados foram corroboradas com a pesquisa de Sebrae (2013) que revela que no âmbito de 100 empresas, o total de 25 fecham antes de completar dois anos de existência. Em destaque, as causas dessa mortalidade significativa das MPEs relacionam fatos comuns como: falta de planejamento antes da abertura, falta de experiência na formação e gestão de um negócio, falta de caráter empreendedor e características e atribuições pessoais dos sócios.

Sebrae (2013, p.16) consiste em avaliar que:

Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012 e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6% (gráfico 1). Esta taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012.

Barreto e Antonovz (2016) relacionam muitas premissas ao insucesso de novos empreendimentos, inclusive a falta de conhecimento em técnicas de gestão empresarial, a gestão de custos, comprometendo todo o orçamento empresarial.

A análise de Barreto e Antonovz (2016) aponta que a mortalidade precoce dessas novas empresas é fato gerador de problemas sociais gerados como o desemprego e a perspectiva em manter um negócio rentável a fim de propiciar liberdade financeira. Logo, o novo empresário se depara com uma concorrência cada vez mais competitiva, que somente poderia ser suprida implantando habilidades gerenciais em que não aceitaria erros, que são cruciais para a sobrevivência do negócio.

Nesse mesmo sentido Faria et al (2012) apontam que as dificuldades gerenciais das PMEs, pode ser evidência de uma má gestão, que normalmente é realizada pelos próprios donos, e geralmente não atendem requisitos de formação contábil nem em áreas ligadas a gestão do negócio. Fica evidente a ineficácia do gerenciamento da entidade, que é apontado como causa principal e crucial na consolidação e na continuidade da empresa.

Tendo em vista, a ampla capacidade que a empresa precisa para alcançar êxito, autores como Pelissari et al (2011) afirmam que é notória a grande necessidade de esforço e concentração na capacidade de gerenciar eficazmente, compreendendo assim os novos desafios e sempre estando sujeito à mudança que o mercado impõe.

Filho (2014) disserta que nesse mercado competitivo em que há uma disseminação da informação globalizadas através da influência do comportamento do consumidor, obriga as empresas que tendem a se manter competitivas adotarem formas inovadoras de gestão. Iudícibus (2009) corrobora que todo empreendimento é criado para durar.

Sob a ótica de Barreto e Antonovz (2016) as disciplinas de contabilidade, contabilidade gerencial, contabilidade de custos e gestão financeira, vem ajudando os gestores na tomada de decisão por meio de suas técnicas e controles, que extraem informações precisas e reais que auxiliam no processo decisório. Ainda nesse âmbito Santos e Veiga (2012, pg. 87) relatam que a contabilidade “tem possibilitado muitas oportunidades no mercado de trabalho, além de ampliar a competitividade das empresas nacionais”.

Diante todas as dificuldades de micro e pequenas empresas se firmarem como contínuas no mercado nacional Almeida e Leal (2016) destacam a contabilidade como uma oportunidade de suprir essa carência, que por meio da contabilidade gerencial e seus relatórios analíticos auxiliem na tomada de decisões, obtendo uma gestão eficaz e logo, a consolidação dessas empresas em meio às dificuldades pertinentes à elas.

## 2.2. CONTABILIDADE E A TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Marion (2009, p. 25):

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Segundo Neves e Viceconti (2004), o contador não deve ser considerado apenas como o “guarda-livros” e a Contabilidade com o objetivo central de atender às exigências do governo, mas, auxiliar os usuários internos e externos a tomarem decisões baseadas nas informações sobre a composição econômica da empresa.

Limeira et al (2015) define os usuários internos como sendo: proprietários, gerentes, supervisores das empresas; e externos como: acionistas governos fornecedores, clientes, entidades financeiras, entre outros.

Para Lopes e Melo (2012) o fracasso ou sucesso de uma empresa às decisões internas dos gestores, que são usuários internos da contabilidade, ou seja, torna-se visível a necessidade de uma representação compreensível e fidedigna à realidade, diminuindo então o grau de incerteza para o processo decisório de uma entidade.

Lacerda (2006) aponta a restrição da contabilidade atual nas micro e pequenas empresas relativa a sua preocupação apenas com o fisco e com as rotinas trabalhistas. Destaca também a necessidade das empresas se adaptarem a teorias e práticas conhecidas e desenvolvidas em grandes empresas alocando-se à realidade e capacidade das pequenas empresas com o intuito de auxiliar, através de dados, a tomada de decisão dos responsáveis.

## 2.2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA À CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Iudícibus (1998) apud Padoveze (2009, p. 114):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade Financeira caracteriza-se por ser utilizada para o fisco, fins societários e regulatórios, devido ser essencialmente retrospectiva e pelo seu vínculo aos Princípios de Contabilidade (LOPES E MELO, 2012).

Padoveze (2009) afirma que a contabilidade gerencial e financeira embora sejam similares, foram desenvolvidas para diferentes propósitos e para diferente usuários das informações financeiras. O Quadro 04 traz a diferença entre as contabilidades:

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades gerais dos usuários externos.	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão interna.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração do Resultado Abrangente, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração do Valor Adicionado.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral ou mensal	Determinado pela administração
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos – valores originais (passados).	Históricos e esperados (projetados).
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Normas, legislação (societária e fiscal) e princípios contábeis.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração

Característica da informação contábil	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e tempestiva	Deve ser relevante e tempestiva, podendo ser subjetiva, com menor verificabilidade e precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação para o passado (histórica).	Orientada para o futuro, para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais após o fato (para controle).

Quadro 04- Comparação entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira.

Fonte: Padoveze (2009, p. 117)

Sendo assim, Limeira et al (2015) nota que a contabilidade gerencial diferencia-se por atender duas funções fundamentais: controle e decisão.

### 2.2.2 Objetivos da Contabilidade Gerencial

Em relação ao objetivo da contabilidade gerencial, Santos et al (2009) afirmam que ela deve estar pronta e visível para atender a demanda do gestor propiciando informações detalhadas e específicas em casos particulares, devido a necessidade de tomar decisões exclusivas.

Almeida e Leal (2016) afirmam que o efetivo uso das ferramentas gerenciais caracteriza o processo de gestão contábil e que por meio de controles permanentes, que meçam desempenho das atividades executadas, protejam não só o patrimônio, mas também a confiabilidade das informações contábeis. Acrescentando esse entendimento Bauren et al (2013) pressupõe que após essa implementação e seu efetivo uso da contabilidade gerencial nas MPEs assumem papel de possível catalisador do aumento da sobrevivência de tais empreendimentos.

Silberman e Ohayon (2012 p.4) dizem que a contabilidade gerencial oferece alguns artefatos e ferramentas “que podem ser úteis em diferentes atividades empresariais em processos decisórios”. Lacerda (2006), identifica os mecanismos de controle gerencial como sendo: análise de balanços, índices econômico e financeiros, entre outros.

## 2.3 ARTEFATOS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

### 2.3.1 BALANÇO PATRIMONIAL

Para Iudícibus (1998, p.42) “o Balanço Patrimonial reflete a posição das contas patrimoniais em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado”. De acordo com o CPC 26 no balanço patrimonial, as contas deverão ser

classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa.

No conceito de Assaf Neto (2001, p. 58) nota-se que:

O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que este demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentara relativamente diferente algum tempo após seu encerramento.

Segundo Matarazzo (1998,p.43):

O Balanço Patrimonial é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo, assim como suas obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

VISÃO DO PATRIMÔNIO	ATIVO (APLICAÇÕES)	Tudo que possa ser avaliada economicamente e que satisfaça as necessidades humanas.	BENS
		São bens de nossa propriedades que se encontram em poder de terceiros( valores à receber).	DIREITOS
	PASSIVO (ORIGENS)	São bens de propriedade de terceiros que se encontram em nosso poder (valores à pagar).	OBRIGAÇÕES

Quadro 5–Visão do Patrimônio  
Fonte: adaptado de Brouni (2010)

O Balanço Patrimonial é fundamental para qualquer tipo de usuário da informação contábil. Menciona ainda que, quando elaboradas sem alteração da realidade, as demonstrações contábeis oferecem subsídios essenciais para a continuidade dos negócios (ALMEIDA E LEAL, 2016).

### 2.3.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A Demonstração de Resultado do Exercício apresenta a formação do lucro do exercício por meio da confrontação de receitas, custos e despesas do período. Sua finalidade é apurar lucro ou prejuízo do exercício, transferindo assim esse resultado para lucros ou prejuízos acumulados. Englobam a DRE: as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por regime de competência, independentemente de seus pagamentos e recebimentos (ASSAF NETO; SILVA, 2008).

Para Matarazzo, (1998, p. 47), “a DRE é o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço entre duas datas”. Silva (2012,p.51) formula como:

RECEITA OPERACIONAL BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS  
PRESTADOS  
(-)impostos, devoluções e descontos sobre vendas e serviços  
prestados  
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS  
(-) custo de mercadoria vendida ou serviços prestados  
LUCRO BRUTO  
RECEITAS E DESPESAS  
(-) administrativas/vendas  
(-)outras receitas e despesas operacionais  
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO  
FINANCEIRO  
RESULTADO FINANCEIRO  
(+) receitas financeiras  
(-) despesas financeiras  
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO  
SOCIAL  
(-) imposto de renda e contribuição social  
LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO  
SOCIAL  
(-) participações  
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO  
LUCRO POR AÇÃO (\$)

A principal característica da DRE é a forma de demonstrar o resultado apresentado pela atividade operacional da organização em determinado período. Mediante a comparabilidade das demonstrações, em períodos distintos e analisados sucessivamente, é possível extrair delas as informações necessárias para efetuar uma análise da situação econômica e patrimonial de uma empresa.

### 2.3.3 BALANCETE

Segundo Marion (2004) o Balancete de Verificação é um instrumento utilizado para fazer as devidas conferências dos lançamentos contábeis antes mesmo de qualquer período, se estes foram feitos de acordo com o Método das Partidas dobradas, Iudícibus (2008) afirma que o balancete não se presta exclusivamente para detectar erros de lançamentos contábeis, é também um importante instrumento contábil para a tomada de decisões.

Para verificar a exatidão do Razão é necessário levantar um balancete de verificação, que tem por finalidade comprovar a exatidão dos lançamentos e informar sobre a situação das contas. Os saldos apresentados pelo balancete mostram o total da despesa, da receita, dos bens, dos direitos, das obrigações e da situação líquida. (FRANCO, 1997, p.102)

### 2.3.4 DEMONSTRAÇÃO DA MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO E DEMONSTRAÇÃO DOS LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS

A companhia tem a opção de apresentar a DLPA ou a DMPL, segundo o art. 186 da Lei nº 6.404/76. No entanto, o pronunciamento técnico CPC 26 restringiu apenas a preparação e divulgação da DMPL (ALMEIDA, 2010). A DMPL é uma demonstração mais completa e abrangente, pois mostra a movimentação de todas as contas do Patrimônio Líquido durante o exercício social e também a formação e utilização das reservas não derivadas do lucro. O objetivo da DMPL é relatar todas as transações que ocorreram nas contas do Patrimônio Líquido durante o exercício social, partindo do saldo no início do ano e, de forma cronológica, chegando ao saldo final do ano (ALMEIDA, 2010).

A DMPL representa a movimentação ocorrida durante o exercício nas diversas contas do Patrimônio Líquido, isto é, Capital, Reserva Legal, Reserva Estatutária, Reserva Orçamentária, Reserva para Contingência, Reserva de Lucro, Reversões de Reservas, Dividendos e Lucros ou Prejuízos Acumulados (ALMEIDA, 2010).

### 2.3.5 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Silva (2006) afirma que o gerenciamento de caixa possibilita atender as necessidades no tempo e valor correto, tanto na aplicação quanto na captação de recursos, caso haja informações atualizadas, facilitando a visualização de problemas financeiros a tempo de solucioná-los.

O DFC exhibe de forma detalhada as entradas e saídas de caixa, proporcionando identificar as áreas de fragilidade da empresa e a capacidade de pagamento das dívidas. Devido a distorção dos lucros através dos custos e outros lançamentos contábeis, a análise do fluxo de caixa passou a ser mais utilizada pelas empresas. (GROPPELLI, 2002)

Groppelli (2002) divide em três categorias as atividades de entrada e saída de caixa: Caixa de atividades operacionais: Recebimentos e pagamentos de uma empresa em suas operações normais; Caixa das atividades de investimento: Observa a política da empresa sobre os equipamentos, instalações e o capital de giro líquido; Caixa das atividades de financiamento: A habilidade da organização levantar caixa e sua facilidade de pagar dívidas e juros.

O controle de fluxo de caixa para Silva (2006, p. 81) “é tão importante quanto o seu planejamento e elaboração, pois são dependentes de maneira que possam ser práticos e utilizados nos processos de tomada de decisão.”

Existem dois métodos reconhecidos internacionalmente: o método direto (é elaborada a partir da movimentação do caixa e equivalente de caixa) e o método indireto (é obtida a partir da 64 partida do lucro/prejuízo do exercício). A principal diferença é quanto à apresentação das atividades operacionais (ALMEIDA, 2010).

### 2.3.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

De acordo com Benedico e Salazar (2004, p.12) :

“as informações da análise das demonstrações são utilizadas, pelos gestores para melhorar o desempenho operacional; pelos credores, para avaliar a probabilidade de receber a remuneração do capital emprestado; pelos acionistas, para projetar lucros, dividendos e os preços de ações no mercado”

Padoveze (2009) afirma que a extração de muitos indicadores propicia a possibilidade da análise de balanços. Filho (2013) completa que o processo analítico aponta as contas mais relevantes e suas variações, permitindo assim uma melhor compreensão da estrutura patrimonial. Padoveze (2009) ainda diz que as ferramentas de análise de balanço é composta basicamente pelas vertentes: análise vertical; análise horizontal; indicadores econômicos -financeiros.

#### 2.3.6.1 Análise Vertical

Segundo Padovezzi (2009, p.23) entende-se por análise vertical: “É a análise da estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total”.

Correlacionado a isto, Limeira et al (2015) define análise vertical como sendo a metodologia que aponta a participação percentual de cada um dos itens das demonstrações contábeis em relação ao total de seu grupo, verificando de modo objetivo e direto a representatividade de seus componentes.

Para Filho (2013) a obtenção da porcentagem de cada conta se dá na sua divisão pelos respectivos valores base do ativo e passivo, multiplicado por 100. A análise contínua em períodos sucessivos é capaz de fornecer dados para a projeção de demonstração de resultados (JUNIOR E BEGALLI, 1999).

### 2.3.6.2 Análise Horizontal

De acordo com Padovezzi (2009, p.202) a análise horizontal: “É o instrumental que calcula a variação percentual ocorrida de um período para o outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado”.

Limeira (2015) observa que a análise horizontal proporciona a identificação de diversos itens do patrimônio, e principalmente a análise da tendência.

Para o cálculo matemático do valor da análise horizontal, Bruni (2010) afirma que a análise corresponde ao valor original dividido pelo valor do ano-base, multiplicado por 100.

### 2.3.6.3 Índices Econômicos e Financeiros

Segundo Padovezzi (2009), os indicadores são elementos que representam e conceituam a análise de balanço, através de cálculos matemáticos de dados obtidos do Balanço Patrimonial e da DRE, procurando número que auxiliem no processo de clarificação do estado da empresa, tendo em vista, aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade.

Limeira et al (2015) afirma que a função dos índices é estabelecer relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações contábeis, para obter aspecto da situação econômica da empresa. Ressalta também a importância de vários componentes de análise específicos para avaliação de desempenho da entidade, ou seja, não devem ser analisados isoladamente.

Para entendimento da relevância de cada indicador na análise, os índices são elencados segundo Limeira (2015) como: índices de estrutura de capital, de liquidez, de lucratividade, de rentabilidade, de prazos médios e de necessidade de capital de giro.

### 2.3.6.4 Índices de Estrutura de Capital

Segundo Limeira (2015 p. 160): “avaliam a segurança oferecida pela empresa aos capitais de terceiros e revelam sua política de captação de recursos, bem como a alocação deles nos diversos itens do ativo”. São representados conforme Quadro 06:

Índice	Cálculo	Apontamento
--------	---------	-------------

Endividamento Geral	$(PC + PNC) / \text{ativo total}$	Estrutura de capital quanto ao seu grau de endividamento.
Composição do endividamento	$PC / (PC + PNC)$	Forma de captação de recurso de terceiros (curto e longo prazo)
Imobilizado do capital próprio	$(ANC - RLP) / PL$	Dependência de aporte de recursos de terceiros.
Imobilização de recursos não correntes	$(ANC - RLP) / (PL + PNC)$	Percentual de recursos não correntes revertidos à aplicação.
Passivos onerosos sobre ativo	$(PCF + PNC) / \text{Ativo total}$	Participação no financiamento dos investimentos da empresa.

Quadro 06– Índices de estrutura de capital

Fonte: Limeira et al (2015) – Adaptado.

Onde PC: passivo circulante; PNC: passivo não circulante; ANC: ativo não circulante; RLP: realizável a longo prazo; PL: patrimônio líquido; PCF: passivo circulante financeiro.

#### 2.3.6.5 Índices de Liquidez

Para Marion (2002, p. 83) os índices de liquidez: “são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento das empresas, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade de saldar seus compromissos”. Limeira et al (2015) corrobora, os seguintes índices, conforme Quadro 07:

Índice	Cálculo	Apontamento
Liquidez imediata	Disponível/PC	Capacidade de honrar seus compromissos em curto prazo
Liquidez Corrente	AC/PC	Disposição do capital de giro, para pagar dívidas circulantes.
Liquidez seca	AC - Estoque	Disposição do capital de giro, exceto estoques, para pagar dívidas de curto prazo.
Liquidez geral	$AC + RLP / PC + PNC$	Capacidade em honrar todas as suas obrigações

Quadro 07– Índices de liquidez

Fonte: Limeira et al(2015) – Adaptado.

#### 2.3.6.6 Índices de Lucratividade e Rentabilidade

Limeira et al (2015, p. 173) caracterizam os índices de lucratividade: “têm a finalidade de avaliar as margens auferidas no resultado da empresa, sejam relacionadas ao produto ou a eficiência do negócio”. Já os de rentabilidade “tem por objetivo avaliar o desempenho final da empresa”. Sendo assim são elencados no Quadro 8:

Índice	Cálculo	Apontamento
Margem Bruta	$\text{Lucro Bruto} / \text{Receita operacional líquida} \times 100$	Lucro sobre a mercadoria.
Margem Operacional	$\text{Lucro Operacional} / \text{Receita operacional líquida} \times 100$	Ganho referente ao faturamento líquido.
Margem Líquida	$\text{Lucro Líquido} / \text{Receita operacional líquida} \times 100$	Retorno líquido sobre faturamento líquido.
Giro do Ativo	$\text{Vendas líquida} / \text{Ativo Total}$	Suficiência do faturamento líquido em cobrir o investimento total.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio líquido} \times 100$	Remuneração dos capitais próprios investidos.
Rentabilidade dos investimentos	$\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo total} \times 100$	Retorno relativo aos investimentos totais.

Quadro 08 – Índices de lucratividade e rentabilidade

Fonte: Limeira et al(2015) – Adaptado.

### 2.3.6.7 Índices de Prazos Médios

Limeria et al (2015 p. 178) entende que os prazos médios “ demonstram a dinâmica de alguns itens relevantes do patrimônio, isto é, quantos dias eles levam para girar durante o exercício”. São representados pelo autor, conforme Quadro 09:

Índice	Cálculo	Apontamento
Prazo médio de compras	$\text{Fornecedores} / \text{Compras} \times 360$	Quanto tempo leva-se para pagar fornecedores.
Prazo médio de estoques	$\text{Estoques} / \text{Custo da mercadoria vendida} \times 360$	Quantos dias a empresa realiza seu estoque.
Prazo médio de recebimento	$\text{Clientes} / \text{Receita operacional líquida} \times 360$	Quanto tempo leva-se para receber de seus clientes.
Ciclo Operacional	$\text{Prazo Médio de estoque} + \text{Prazo médio de recebimento}$	Período da compra da mercadoria e o recebimento efetivo referente às vendas.
Ciclo Financeiro	$\text{Ciclo Operacional} - \text{Prazo médio de Compras}$	Período entre pagamento de fornecedores até o recebimento das vendas.

Quadro 09– Índices de prazos médios

Fonte: Limeira et al(2016) – Adaptado pelo autor

### 2.3.7 MÉTODOS DE CUSTEIO

Segundo Martins (2010, p. 21) embora a contabilidade de custos deixou de ter uma evolução mais acentuada, através do crescimento das empresas ela passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho da contabilidade gerencial. Martins (2010, p.22) ainda afirma que o conhecimento dos métodos de custos é vital para

saber a rentabilidade de um produto e a partir do custeio apropriam-se os custos. Assim, existem diferentes metodos de custeio: por absorção, custeio variável, custeio padrão, ABC, custo meta, entre outros.

A definição dos métodos de custeio para Hengen e Veiga, (2013) consiste na forma das empresas agregarem ao preço de venda, seus custos de fabricação, sendo fundamental saber distinguir ambas as valorações a fim do conhecimento do resultado da empresa. O autor ainda afirma que a análise gerencial dos custos apóia quanto à sobrevivência das empresas, fator decisivo mediante a uma concorrência acirrada, na precificação ditada pelo mercado.

#### 2.3.7.1 Custeio por Absorção

De acordo com Martins (2010) é o método aceito a partir da aplicação dos princípios da contabilidade em que consiste na apropriação aos bens elaborados de todos os custos de produção, sejam eles fixos ou variáveis, distribuindo assim, aos produtos elaborados, todos os gastos relativos ao esforço da produção.

Para Martins (2010) o custeio por absorção não se configura como um princípio contábil, mas uma metodologia decorrente deles. É tido pela auditoria externa como básico para fim de avaliação de estoques. O autor ainda afirma que a separação dos custos e despesas, deve-se atribuir à custos os gastos relativos ao processo de produção e à despesa os gastos relativos à administração. Caso haja uma única unidade de setores é apropriado o uso de rateios entre a proporcionalidade do número pessoas ocupadas ou porcentagens fixadas pela diretoria.

Moura (2005) destaca que a principal vantagem do método é sua formalidade com as leis tributárias, e seu baixo custo para a implementação, devido a não necessidade de segregação de custos fixos e variáveis.

#### 2.3.7.2 Custeio Baseado em Atividades

Em detrimento aos métodos tradicionais, o custeio ABC rastreia todas as atividades relevantes de cada organização, distribuindo custo aos produtos após a alocação dos mesmos às atividades, é o que afirma (MARTINS, 2010).

Bornia (2002, p.122), relata a funcionalidade do ABC como:

O custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos. Assim os procedimentos do ABC consistem em seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificando as causas doas custos relacionados com elas, e

em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com as intensidades de uso.

Segundo Martins (2010) restringe o método ABC uma limitação no conceito de atividade no contexto de cada departamento, sendo exclusivamente funcional, em que se oferece subsídios para que atenda as exigências legais, tratando os custos indiretos com arbitrariedade mínima. O ABC pode ser implantado sem interferir no sistema contábil, podendo ser utilizado periodicamente, constituindo-se como uma ferramenta eminentemente gerencial.

### 2.3.7.3 Custeio Variável

Para Martins (2010) o custeio variável surge para alocar aos produtos apenas os custos variáveis, deixando os fixos apropriados como despesas do período, ou seja, atribuídos somente ao resultado.

Martins (2010) afirma que pelo custeio variável apura-se um lucro sempre proporcional às vendas, fato que não ocorre no custeio por absorção. Porém, devido a não aceitação da auditoria independente e do fisco não é válido para balanço de uso externo. O autor ainda indaga, a facilidade de trabalho com o método proposto para fins gerenciais visto sua possível adaptação no fim do exercício voltando-se para o custeio por absorção.

No que diz respeito a tomada de decisão, Moura (2010) destaca a objetivação específica e sem interferência no lucro com alterações de estoque, possibilitando maior clareza no planejamento desses lucros e na tomada de decisão, e ainda, apresenta a vantagem do conhecimento da margem de contribuição de cada produto, gerando informação à administração relativa à rentabilidade dos produtos. As desvantagens são possíveis subavaliações e alterações de resultado em um período e servindo de base para tomada de decisão de curto prazo.

### *Margem de Contribuição*

Martins, (2003) define a margem de contribuição como a diferença entre as vendas e os custos variáveis e margem de contribuição unitária como o preço de venda unitário diminuído dos custos variáveis do produto. O valor que sobrar ajudará a pagar os custos fixos e despesas e a geração de lucro.

Segundo Wernke (2003, p.82):

“A margem de contribuição pode se conceituada como o valor (em \$) que cada unidade comercializada contribui para inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da loja e, posteriormente gerar o resultado final do período (lucro ou prejuízo).”

Segundo Wernke (2003), a margem de contribuição por estar ligada a lucratividade do produto, quanto maior for sua contribuição melhor será para a entidade, pois terá um valor maior para pagar seus custos fixos. Ainda destaca como vantagem da margem de contribuição o apontamento dos produtos que merecem mais esforços de vendas, bem como a funcionalidade de um segmento produtivo, sendo útil na toma de decisão diária, ou seja, de curto prazo.

#### 2.3.7.4 Custeio Padrão

Ao criar parâmetros para a comparação dos custos ocorridos e o que deveria, ou se esperava ocorrer, atinge-se eficiência no controle de custos. O custo padrão serve tanto como ferramenta de controle quanto como instrumento de melhoria do desempenho, desde que seja realizado corretamente (MARTINS, 2010).

Segundo Martins, (2010 pag. 317):

O custo padrão não elimina o custo real, nem diminui sua tarefa, aliás, a implantação do custo padrão só pode ser bem sucedida onde já existe um bom sistema de custo real quer sendo o custo por absorção, variável, ou qualquer combinação entre eles.

Podem ser associadas também ao custeio padrão a aplicação controlável do custo através das pessoas que fazem parte do processo de uma empresa, priorizando o controle de custos por produto ou departamento, facilitado devido a identificação de uma pessoa responsável pelo departamento. Já o custo não controlável fica sob responsabilidade de uma pessoa de nível superior (MARTINS, 2010).

Figueiredo e Caggino (2008) conclui que o custo padrão beneficia o clima de conscientização de disseminação dos custos entre os executivos e supervisores, funcionando como um incentivo para que as pessoas ajam de acordo com os interesses da empresa.

#### 2.3.7.5 Custo Meta

Contrariando os demais métodos de custeio onde se iniciam pela produção para posterior formação do preço de venda, o custo meta é o resultado do preço do mercado, deduzindo-se a margem de lucro. Wernke ,(2004) salienta que : “ o custo meta pode ser entendido como valor de custo de um produto a ser alcançado pelo qual é possível cobrar um preço de venda suficiente para ser aceito no mercado consumidor e proporcionar o lucro desejado pelos acionistas”.

Logo, esse método caracteriza-se pelo ajuste de necessidade do cliente desde que não interfira nos resultados da empresa, que de acordo com Maher (2001), se adequa o custo a partir do mercado, buscando o custo que apresente o retorno desejado.

### 2.3.8 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Atualmente, o planejamento nas empresas, é uma ferramenta de gestão, que além de necessária para tomada de decisão, evita o mau uso dos recursos. A escolha de determinada estratégia, normalmente, exige a adoção de ferramentas contábil gerencial entre eles o orçamento empresarial e o planejamento estratégico (HENGGEN & VEIGA, 2013).

De acordo com Moreira (2008) independente do ramo de atividade, o orçamento caracteriza-se como sendo um instrumento fundamental para a empresa possibilitando uma prévia das despesas e investimentos dentro de uma organização, por ser um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período, conduzindo a empresa aos seus objetivos.

De acordo com Lunkes (2007, p. 14) o orçamento:

É a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange as funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

No Quadro 10 identifica-se os objetivos principais do orçamento.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIÇÕES</b>
PLANEJAMENTO	Auxilia a programação à longo prazo atividades de modo lógico e sistemático
COORDENAÇÃO	Ajuda a coordenar as atividades dos diversos setores da organização
COMUNICAÇÃO	Informar com clareza os objetivos da empresa aos responsáveis
MOTIVAÇÃO	Fornecer estímulos à metas pessoais
CONTROLE	Comparar planos originais com as atividades realizada
AValiação	Permitir a análise de metas pessoais de cada gestor

Quadro 10- Objetivo Principais do Orçamento

Fonte: Lunkes (2007, p. 14)

Analisando o Quadro 10 pode identificar fatores vantajosos quanto à realização do orçamento empresarial que de acordo com Lunkes (2007), define objetivos, diretrizes e medida de desempenho a serem realizados, bem como, o aumento da coordenação e controle das atividades organizacionais.

### 2.3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Porto (1998) considera planejamento estratégico o conjunto de prioridades e decisões que projetam o desenvolvimento futuro de uma organização, ou seja, de caráter de longo prazo, tornando-se uma ferramenta gerencial essencial estimulada através do foco dos administradores responsáveis pelas decisões para o sucesso da organização.

No contexto empresarial, de acordo com Santos (1995) planejar é estabelecer as ações a serem executadas com antecedência, estimando os recursos a serem empregados e definir para um determinado período as responsabilidades dos colaboradores, alcançando assim os objetivos da empresa. Corroborado a isto, Oliveira (2009) afirma que apenas com o planejamento estratégico é que serão definidos os principais objetivos e metas que a empresa quer alcançar, rumo esse que será traçado pelo planejamento.

## 3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a metodologia expõe os métodos de procedimentos, abordagem e suas respectivas técnicas utilizadas atingir o objetivo da pesquisa. Não obstante Gil (2010) afirma que a metodologia é uma seção imprescindível na pesquisa exposta, variando apenas em relação às peculiaridades do tema estudado.

### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Beuren (2010) afirma que grande parte dos autores utilizam três vertentes para realizar delineamento de pesquisa: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

#### 3.1.1 Quanto aos Objetivos

Gil (2002) afirma que qualquer classificação é feita com base em algum critério. No que diz respeito às pesquisas, é usual classificá-las a partir de seus objetivos gerais. Logo, classificam-se em três grupos: exploratórios, descritivas e explicativas.

De acordo com Gil (2010) a pesquisa descritiva tem a funcionalidade de descrição da população em evidência e identificar possíveis associações entre as variáveis. Para o autor, são inúmeros estudos que podem ser classificados a partir deste grupo, sendo a técnica na coleta de dados por meio de questionário, uma característica mais significativa. Caracteriza-se esta pesquisa como descritiva, pois busca-se identificar por meio do questionário o uso de artefatos da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão ao processo de tomada de decisão e associar às suas variáveis.

#### 3.1.2 Quanto aos Procedimentos

De acordo com Gil (2010) os procedimentos utilizados para obter dados necessários permitem estabelecer diferenças entre as pesquisas de campo e pesquisas baseadas em fonte de papel. A pesquisa de campo e levantamento observa fatos ocorridos na realidade, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos bases da pesquisa, a partir de formulários e entrevistas. Já a pesquisa com fonte de papel, abrange duas vertentes: bibliográfica e documental, sendo a primeira diferida da segunda pela não utilização de documentos originais e primários, ou seja, documentos de primeira mão.

Classificando a pesquisa segundo seus procedimentos ocorre a capacidade de “avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa e os procedimentos adotados em sua análise e interpretação”, tornando clara a forma de obtenção e apresentação dos resultados (GIL, 2010 p.28).

Corroborado à análise de Gil (2010) a elaboração desta pesquisa utilizou procedimentos de pesquisa bibliográfica e de levantamento. Nesta pesquisa, o referencial bibliográfico baseou-se em pesquisas já existentes para formulação da revisão de literatura, no contexto da contabilidade gerencial, como ferramenta de apoio à gestão no

processo de tomada de decisão e pesquisa de levantamento em empresas pesquisadas para observar os fatos reais à respeito do objetivo proposto.

### 3.1.3 Quanto à Abordagem do Problema

Diehl (2004) afirma que quanto a abordagem pode ser quantitativa ou qualitativa. A primeira se é caracterizada pelo uso de técnicas estatísticas para tratamento das informações. A pesquisa qualitativa segundo Beuren (2006) não emprega um instrumento estatístico na análise do problema. A pesquisa quantitativa possui como exemplo os tradicionais levantamentos de dados por meio de questionários, os quais são analisados com apoio da estatística ou outras técnicas matemáticas. Além disso, a pesquisa quantitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”. (DIEHL, 2004, p. 52). Prodanov (2009) afirma que as informações quando transformadas em números facilitam a descrição dos processos e suas complexidades e podem ser analisadas de forma quantificável, contribuindo para a formação de opinião

Logo, após as definições apresentadas verifica-se que a pesquisa foi abordada por meio de pesquisa quantitativa, tendo em vista que foi desenvolvida a partir da quantificação dos dados obtidos por meio de um questionário quanto à utilização de artefatos gerenciais gerencial como ferramenta de gestão ao processo de tomada de decisão em Micro e Pequenas empresas do comércio de Dourados/MS.

### 3.2. DEFINIÇÃO ÁREA/POPULAÇÃO ALVO/AMOSTRA UNIDADE DE ANÁLISE

Abrange a população, todas micro e pequenas empresas da cidade de Dourados/MS do ramo do comércio, a fim de identificar os artefatos contábeis e a correlação dessas ferramentas quanto ao apoio a gestão que é realizada pelos responsáveis.

Ainda Beuren (2010) quanto ao objeto de pesquisa destaca a necessidade de definição da unidade a ser analisada. No caso desta pesquisa, a amostra a ser analisada foi direcionada por quatro escritórios locais, onde o escritório A direcionou 18 empresas; B e C direcionaram 15 cada; e D direcionou à 10 clientes, em que 2 empresas direcionadas por cada escritório se recusaram a participar.

A pesquisa foi aplicada em cinquenta empresas do comércio da cidade de Dourados-MS, sendo Micro e Pequena o porte das empresas pesquisadas no período correspondente a 09/01/2018 à 26/01/2018.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Beuren (2010), os mecanismos de pesquisas adotados estão sujeitos aos objetivos a serem alcançados pelo pesquisador, onde o direciona de forma padrão o processo de coleta e análise dos dados.

Segundo Gil (2010), as técnicas de interrogação podem ser usada por meio do questionário, entrevista e formulário, onde se entende por questionário um conjunto de questões por escrito para serem respondidas pelo pesquisado. Logo a entrevista é a técnica em que o pesquisado responde perguntas formuladas e por fim, formulário é o método em que o pesquisador anota as respostas de questões elaboradas.

Nesse sentido, a coleta de dados foi feita nas empresas direcionadas por meio de um questionário adaptado de Santos et al (2015), com questões estruturadas em três partes: a primeira parte apresentou 11 questões para análise do perfil da empresa pesquisada e o perfil do respondente; a segunda parte objetivou através de 12 questões obter informações quanto a tomada de decisão da empresa; a terceira parte objetivava apontar o conhecimento e utilização de artefatos contábeis na tomada de decisão à partir de um quadro com tais artefatos, cumprindo assim com o objetivo deste trabalho.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Na visão de Beuren (2010), na análise de dados, o pesquisador deve trabalhar as informações obtidas durante a pesquisa e analisar de forma que apoie a sua conclusão. A autora considera que estudos com caráter quantitativos tendem a alcançar uma análise descritiva no intuito de descobrir e investigar alguma relação entre variáveis utilizando-se de métodos estatísticos para dar ênfase nos resultados constatados.

A análise dos dados foi feita mediante ao percentual das respostas adquiridas através do questionário aplicado, analisando as variáveis de acordo com a revisão bibliográfica, as quais as micro e pequenas de Dourados/MS empresas exercem contabilidade gerencial como ferramenta de gestão.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. PERFIL DAS EMPRESAS

O quadro 11 apresenta o perfil das empresas entrevistadas, quanto ao porte, à área ocupada, sua arrecadação anual, bem como, o regime que incide sobre a mesma.

<b>Ramo</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	<b>Faixa de faturamento</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Varejista	50	100	R\$ 0 à R\$ 50.000	10	20
Atacadista	0	0	R\$ 50.000 à R\$ 180.000	12	24
<b>TOTAL</b>	50	100	R\$ 180.000 à R\$ 360.000	6	12
<b>Tempo de vida</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	Entre R\$ 360.000 à R\$ 3.600.000	12	24
Menos de 1 ano	5	10	Não responderam	10	20
Entre 1 e 5 anos	19	38	<b>TOTAL</b>	50	100

Entre 6 e 10 anos	10	20	<b>Regime de tributação</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Entre 11 e 20 anos	13	26	Simplex Nacional	36	72
Entre 21 e 50 anos	3	6	Lucro Presumido	0	0
<b>TOTAL</b>	50	100	Lucro Real	0	0
<b>Nº de funcionários</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	Lucro Arbitrado	0	0
0 à 5	39	78	Não Conhece	13	26
5 à 9	6	12	Mei	1	2
10 à 15	4	8	<b>TOTAL</b>	50	100
15 à 20	1	2	<b>Desempenho atual do negócio</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
20 à 50	0	0	Acima da média	6	12
<b>TOTAL</b>	50	100	Na média	36	72
			Abaixo da média	6	12
			Não soube informar	2	4
			<b>TOTAL</b>	50	100

Quadro 11 – Perfil das empresas entrevistadas

Fonte: Pesquisa de levantamento

Em relação ao faturamento anual destaca-se que 28 empresas possuem faturamento inferior à R\$360.000,00, ou seja, 56% são classificadas como micro empresas e 24% com faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 enquadradas como pequena empresa, de acordo com os critérios da Receita Federal do Brasil. Corroborando à este resultado, no âmbito de classificação quanto ao critério da Receita Federal, Santos et al (2016) observa que em uma amostra de 41 empresas, 19 são classificadas como micro (46,34%), 19 empresas pesquisadas pelo autor classificam-se como pequena empresa (46,34%) e 7,32% médias empresas, apontado na pesquisa a totalidade do percentual de empresas enquadradas em algum critério, o que não foi possível obter nessa pesquisa, devido a não revelação por conveniência de 20% dos entrevistados.

Em relação ao número de funcionários, a maioria das empresas (78%) possuem de 0 à 5 funcionários; 12% de 5 à 9; 8% de 10 à 15; 2% possui de 15 À 20 funcionários e nenhuma empresa possui de 20 à 50 funcionários. De acordo com a classificação do SEBRAE (2011) quanto ao porte relativo ao número de colaboradores, 45 empresas se enquadram em microempresa (90%) e 5 como pequena empresa (10%). Semelhante à este resultado Santos et al (2016) identificou que 68,29% empresas foram classificadas nesta primeira faixa, o que indica que a maioria da amostra também é classificada como microempresa.

Quanto ao regime de tributação 72% (36 empresas) é tributada pelo regime Simplex Nacional e 14 empresas alegaram não conhecer o regime a qual sua empresa é tributada, um número alto tendo em vista as 50 pesquisadas. No entanto, Santos et al

(2016) obteve em sua pesquisa um número quantitativo maior pela totalidade de seus respondentes conhecerem o regime de tributação da empresa, em que 90,24% são tributadas pelo Simples e 9,76% pelo Lucro Real.

No que se refere à longevidade das empresas a maioria foi constituída no máximo há 20 anos. Verificou-se 48% tem menos de 5 anos entre 6 e 10 anos há 10 empresas (20%); entre 11 e 20 anos há 13 empresas (26%) e apenas 3 empresas (6%) entre 21 e 50 aos de constituição. Almeida e Leal (2016), em uma amostra de 54 empresas, identificaram que as empresas pesquisadas por eles, 5,56% funcionavam até um ano; 27,77 % entre 1 e 5 anos; e 66,67% à mais de 5 anos no mercado, ou seja, a maioria, assim como verificadas neste estudo.

Questionou-se ainda a visão do desempenho da empresa quando comparado com seus concorrentes, 12% consideram que estão acima da média de mercado; 72% na média quando corroborados com seus concorrentes; mas 12% afirmam estar abaixo da média de seus concorrentes e 4% não souberam informar. Cotejado à isso, 70,73% apontam estar com desempenho na média de mercado, segundo estudo de Santos et al (2016).

#### 4.2. PERFIL DOS RESPONDENTES

O Quadro 12 apresenta o perfil dos respondentes entrevistados, a fim de qualificá-los quanto à tomada de decisão:

<b>Gênero</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	<b>Faixa de idade</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Masculino	15	30	Inferior a 25	7	14
Feminino	35	70	Entre 25 e 30	9	18
<b>TOTAL</b>	50	100	Entre 31 e 35	11	22
<b>Função</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	Entre 36 e 40	8	16
Aux. Adm.	3	6	Entre 41 e 50	10	20
vendedor	3	6	Superior a 50	5	10
gerente	24	48	<b>TOTAL</b>	50	100
sócio	20	40	<b>Frequência que realiza curso de gestão</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
outro		0	Frequentemente	6	12
<b>TOTAL</b>	50	100	Com pouca frequência	14	28
<b>Ensino Superior</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	Raramente	4	8
Agronomia	1	10	Nunca	26	52
C. Contábeis	3	30	<b>TOTAL</b>	50	100
Direito	1	10	<b>Escolaridade</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>

Psicologia	1	10	Ensino fundamental Incompleto		0
Farmácia	1	10	Ensino fundamental Completo	3	6
Radiologia	1	10	Ensino médio Incompleto	1	2
História	1	10	Ensino médio Completo	29	58
Estética	1	10	Ensino Superior Incompleto	7	14
<b>TOTAL</b>	10	100	Ensino Superior Comple	10	20
			Pós Graduação		0
			<b>TOTAL</b>	50	100

Quadro 12 – Perfil dos respondentes

Fonte: Pesquisa de levantamento

Em relação ao perfil dos responsáveis pela tomada de decisão das empresas pesquisadas. Foram entrevistadas 35 pessoas do gênero feminino (70%) e 15 pessoas do gênero masculino (30%). É constatada uma predominância do sexo feminino, o que não acontece nos resultados encontrados por Santos et al (2016), 51,22% masculino contra 48,88% feminino, resultado semelhante de Almeida e Leal (2016), 51,85 masculino contra 48,15% feminino. A faixa etária dos respondentes apresentou equilíbrio, com predominância da faixa entre 31 e 35 anos, em que 11 respondentes se enquadraram (22%). Seguida por 10 respondentes entre 41 e 50 anos (20%); 9 respondentes entre 25 e 30 anos (18%); 8 respondentes entre 36 e 40 anos (16%); apenas 7 entrevistados (14%) com idade inferior à 25 anos; e 5 com faixa ataria superior à 50 anos (10%). Diferentemente ocorre nos resultados de Santos et al (2016), onde a faixa predominante é entre 41 e 50 anos, 31,71 % dos respondentes. Destaca-se que embora o respondente que seja legalmente registrado como vendedor, este é o responsável por algumas decisões empresariais, o que qualifica na pesquisa como tomador de decisões.

Analisando o Quadro 12, a maioria dos respondentes são gerentes (48%) e sócios (40%) seguidos por auxiliar administrativo e vendedor (6%) cada. Santos et al (2016) qualifica em 60,98% os respondentes como administrador/gerente e assim como nessa pesquisa, em segundo escalão, sócios representados por 24,39% de seus respondentes.

Relativo à escolaridade pode-se enquadrar os gestores em dois grupos, diferidos pela certificação/frequência de ensino superior. O primeiro grupo de respondentes os quais não possuem/frequentam ensino superior, corresponde à 33 respondentes (66%). Já o grupo dos que possuem curso superior completo ou em curso, totaliza 17 pesquisados (34%). Dos respondentes que apresentam curso superior completo apenas 30% possuem formação na área de gestão (administração ou ciências contábeis), no entanto dos pesquisados por Santos et al (2016) 75% possuem formação comum à área de gestão.

É relevante o fato que apenas 6 entrevistados realizam cursos de gestão frequentemente (12%); seguidos por 14 respondentes que realizam cursos com pouca frequência (28%); 4 realizam raramente (8%); e mais da metade dos entrevistados nunca realizaram curso de gestão (52%). Resultado distinto é observado no estudo de Santos et al (2016) em que apenas 12,20% de sua amostra nunca realizaram curso de gestão.

Portanto, nota-se que a maioria das pessoas responsáveis pela tomada de decisão, não tem formação condizente à gestão de uma empresa, podendo ser relacionado ao fato da grande concentração de tomada de decisão estar sob responsabilidade de pessoas maiores de 30 anos, e ainda que, nunca realizaram cursos de qualificação. Este resultado sugere que os responsáveis tomam decisões de forma intuitiva.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÕES

Buscou-se verificar quais procedimentos são adotados na tomada de decisão das micro e pequenas empresas. Inicialmente identificou-se os responsáveis pela administração da empresa, pelo controle do setor financeiro e do setor de estoques. O Quadro 13 apresenta a identificação dos responsáveis por estes setores de controle operacional.

<b>Responsável pela Administração</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	<b>Responsável pelo setor financeiro</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	<b>Responsável pelo setor de estoque</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Proprietário	45	90	Proprietário	40	80	Proprietário	34	68
Administrador	2	4	Administrador	4	8	Administrador	3	6
Gerente	3	6	Gerente	3	6	Gerente	10	20
Outro		0	Outro	3	6	Outro	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Quadro 13– Identificação dos responsáveis pelos controles operacionais  
Fonte: Pesquisa de levantamento

Analisa-se no Quadro 13, que o responsável pelos setores da administração, setor financeiro e setor de estoque são majoritariamente os sócios das empresas, com frequências de 90%, 80% e 68% respectivamente. Gerentes, administradores ou outros exercem responsabilidade sobre os setores da administração, financeiro e estoques, apenas com frequência de 10%, 20% e 32%, respectivamente. Cabe ressaltar que em poucas empresas pesquisadas os setores financeiros e de estoques são exercidos por pessoas contratadas, ou seja, os sócios realizam tais funções, mesmo que com formação

incompatível e/ou realização de cursos de gestão com frequência. Fato semelhante foi cotejado por Santos et al (2016) onde os sócios são responsáveis por tais controle no percentual de 92,68%; 80,49% e 75,61%.

Demais informação sobre os procedimentos utilizados na tomada de decisões estão apresentados no Quadro 14, em que se pode observar que os recursos mais utilizados na tomada de decisão é a experiência do empresário/gestor, abrangendo 74% dos respondentes, variável semelhante à de Santos et al (2016) que apresentou 70,73%. Informações fornecidas pela contabilidade e relatório dos gestores, resultam em apenas 22% e 4%, respectivamente. Pertinente à consulta na tomada de decisões financeiras ressalta-se que 18 entrevistados (36%) não consultam ninguém, tomam decisões por si próprios. Já 30% consultam seus gerentes de banco e apenas 16% consultam o contador.

Não obstante Santos et al (2016) verificou que 34,15% consultam o contador na tomada de decisão financeira. Os demais consultam a família, um administrador ou um consultor especializado, 8%, 6% e 4%, respectivamente.

<b>Conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo)</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	<b>Recursos utilizados na tomada de decisão</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Sim	34	68	Experiência	37	74
Não	16	32	Informações forn. Contabilidade	11	22
<b>TOTAL</b>	50	100	Relatório de gestores	2	4
<b>Frequência de discussão do resultado junto ao contador</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	Intuição	0	0
			Outro	0	0
Frequentemente	4	8	<b>TOTAL</b>	50	100
Pouca frequência	8	16	<b>Consulta ao tomar decisões financeiras</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Raramente	2	4	Contador	8	16
Nunca	36	72	Economista	0	0
<b>TOTAL</b>	50	100	Família	4	8
<b>Informações contábeis contribuem para o objetivo da empresa?</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>	Consultor	2	4
			Administrador	3	6
Sim, nas decisões diárias	18	36	SEBRAE	0	0
Sim, nas decisões estratégicas	2	4	Orgão do governo	0	0
Sim, nas decisões de financiamentos	4	8	Gerente de banco	15	30
Sim, nas decisões de investimentos	0	0	Ninguém	18	36
Sim, no atendimento da parte legal	26	52	<b>TOTAL</b>	50	100
<b>TOTAL</b>	50	100	<b>Como é feita a elaboração de relatórios da empresa?</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
	<b>Respostas</b>	<b>%</b>		Manual	8

<b>Quais das informações considera importante para garantir a continuidade do negócio?</b>			Sistema	42	84
Conhecer o custo dos produtos	45	90	<b>TOTAL</b>	50	100
Conhecer o fluxo de caixa futuro	42	84	<b>A contabilidade é utilizada como instrumento de apoio à gestão?</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Conhecer os concorrentes	42	84			
Saber analisar balanço Patrimonial	35	70	Sim	40	80
Conhecer o valor de mercado dos produtos	45	90	Não	10	20
Conhecer a demanda do produto	49	98	<b>TOTAL</b>	50	100
Possuir um bom planejamento tributário	38	76	<b>Existe o departamento de controladoria?</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	50	100			
			Sim	1	2
			Não	49	98
			<b>TOTAL</b>	50	100

Quadro 14 – Procedimentos utilizados na tomada de decisão

Fonte: Pesquisa de levantamento

Para registro de documentos e movimentações, a pesquisa apontou que 84% das empresas pesquisadas possuem sistema operacionalizado de gerenciamento contábil e 8 empresas ainda fazem seus registros manuais, mas pensam em implantar um sistema, diferentemente do que verificou-se na pesquisa de Santos et al (2016), 19 empresas utilizam sistemas manuais (papel).

No que se refere ao conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo) a maioria (68%) diz conhecer. No entanto os gestores não procuram seus contadores para discutir esses resultados, visto que, 72% nunca discutiram. Dos entrevistados, 10 (20%) analisam o resultado mensal raramente ou com pouca frequência junto ao contador responsável e apenas 8% analisam frequentemente estes resultados. Cabe ressaltar que o percentual dos entrevistados por Santos et al (2016) que nunca discutiram junto o contador é apenas 9,76%. É possível associar também a não discussão de melhorias de resultado, com a maioria das empresas pesquisadas, serem enquadradas como micro empresa, tendo em vista, faturamento anual superior à R\$ 360.000,00, cujo resultado nunca foi discutido entre contadores e gestores, numa proporcionalidade de 72% das empresas pesquisadas, minimizando assim, a oportunidade de crescimento e lucratividade das mesmas.

Tendo em vista o distanciamento dos gestores e contadores relativo a análises do resultado, mais da metade dos entrevistados (52%) alegam que a contabilidade contribui para os objetivos da empresa apenas no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal, percentual maior observado por Santos et al (2016): 65,85%. Serrasqueiro e



<b>Controles Operacionais</b>								
Controle de caixa	48	96	2	4	0	0	50	100
Controle de contas à pagar	41	82	8	16	1	2	50	100
Controle de caixa à receber	43	86	6	12	1	2	50	100
Controle de estoques	49	98	1	2	0	0	50	100
Controle de custos e despesas	39	78	9	18	2	4	50	100
<b>Demonstrações contábeis</b>								
Balancete	26	52	18	36	6	12	50	100
Balanço patrimonial e DRE	23	46	20	40	7	14	50	100
DVA	11	22	25	50	14	28	50	100
DFC	14	28	25	50	11	22	50	100
DMPL E DLPA	9	18	23	46	18	36	50	100
<b>Métodos de custeio</b>								
Custeio por absorção	48	96	1	2	1	2	50	100
Custeio variável	2	4	2	4	46	92	50	100
Custeio padrão	4	8	2	4	44	88	50	100
Custeio ABC	0	0	3	6	47	94	50	100
Custo meta	4	8	3	6	43	86	50	100
<b>Outros artefatos</b>								
Retorno sobre investimento	28	56	20	40	2	4	50	100
Orçamento	28	56	20	40	2	4	50	100
Planejamento tributário	34	68	13	26	3	6	50	100
Ponto de equilíbrio	37	74	9	18	4	8	50	100
Planejamento estratégico	45	90	3	6	2	4	50	100

Quadro 15- Instrumentos da contabilidade gerencial

Fonte: Fonte: Pesquisa de levantamento

Ao observar o Quadro 15 identifica-se um grande percentual de micro e pequenas empresas que são adeptas aos controles operacionais, bem como estudado Santos et al (2016), predominado quase em totalidade o controle de estoques (98%), visto que, as empresas pesquisadas são do ramo de comércio e necessitam de controle neste quesito. Controle de caixa também apresenta alto índice de adeptos (96%), seguido por controle de contas a pagar e a receber, 86% e 82% respectivamente. Já o controle de custos e despesas é utilizado por 78% dos respondentes

#### 4.4.1 Demonstrações Contábeis

No âmbito das demonstrações contábeis os resultados foram bem menor comparado aos controles operacionais. Dos respondentes, 26 alegaram utilizar o balancete na tomada de decisão. Os demais artefatos são usados utilizados por menos da metade dos entrevistados. Cabe ressaltar que dentre os respondentes, metade disseram

conhecer, mas não utilizam DVA e DFC (50%), o que pode ser justificado pela exigência da DVA apenas para sociedades anônimas de capital aberto. 46% afirmaram conhecer, DMPL e DLPA mas não utilizam. Já o Balanço Patrimonial e DRE 40% e 36% o Balancete. Associado ao estudo de Santos et al (2016) os gestores não utilizam na tomada de decisão, embora conhecer, dentre os entrevistados, 48,78% DFC; 43,90% DMPL e DLPA; 41,46% Balancete e DVA e 36,59% Balanço Patrimonial e DRE. O percentual de respondentes que desconhecem tais artefatos, embora menor que as outras duas alternativas, pode ser justificado pela falta de análises frequentes de resultados da empresa junto ao contador, na medida em que se conhecer, mas não há esforço para melhorar o resultado mensal.

#### 4.4.2 Métodos de custeio

Quanto aos métodos de custeio utilizados verificou-se que o custeio por absorção é utilizado por 96% das empresas entrevistadas. O uso maciço de custeio por absorção deve-se ao fato de ser o método aceito pela legislação. Já o número de empresas que se utilizam dos demais não ultrapassam 20%, sendo realizado método de custeio padrão em 8%, custo meta 8%, e apenas 4% utilizam-se do custeio variável, destacado por MOURA (2010) como interferente no lucro com alterações de estoque, possibilitando maior clareza no planejamento desses lucros e na tomada de decisão. Para MARTINS (2010, pag.22) o conhecimento dos métodos de custos é vital para saber a rentabilidade de um produto e a partir do custeio apropriam-se os custos, fato não observado no resultado desta pesquisa, e totalmente associado à falta de conhecimento dos gestores, seja por ignorância intelectual ou carência de informações contábeis de seus prestadores de serviço.

#### 4.4.3 Outros artefatos gerenciais

Por fim verificou que retorno sobre investimento, planejamento tributário, orçamento, ponto de equilíbrio e planejamento estratégico, são utilizados por mais da metade da amostra, com ênfase, no planejamento estratégico, em que 45 respondentes (90%) alegaram utilizar. Cabe ressaltar que não é possível medir se o planejamento utilizado é adequado ou eficaz. Apenas 13 pessoas (26%) disseram não conhecer algum dos artefatos apresentados nesta seção, o que não pode ser observado no estudo feito por Santos et al (2016) em que a maioria das respostas alegaram desconhecem outros artefatos, exceto planejamento tributário em que 63,41% alegaram utilizar ou conhecer.

Conclui-se à partir do Quadro 15, de modo geral, que os controles operacionais são predominantes nas empresas pesquisadas. Isso se deve ao tamanho das empresas e seu faturamento, que sugerem controles diários mais simples. Diferentemente ocorre nas demonstrações contábeis em que não há um número expressivo na compreensão destas demonstrações, logo, associando-se ao pouco conhecimento de métodos de custeio dos responsáveis pela tomada de decisão. Relativo aos outros artefatos nota-se certo entendimento dos planos de ação, mesmo que não utilizados com percentuais expressivos. É importante ressaltar o baixo índice de desconhecimento destes artefatos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa investigou a utilização de artefatos gerenciais e sua aplicação na tomada de decisão de micro e pequenas empresas, do comércio varejista, situadas na cidade de Dourados/MS – BRASIL. As conclusões oriundas deste estudo apontam que a maioria dos controles e a gestão é de responsabilidade dos sócios e/ou proprietários das empresas pesquisadas. Sendo assim, verificou-se que, os sócios em geral, não têm formação condizente com a gestão de empresas, e tendem a tomar suas decisões baseadas apenas em experiências de mercado, conseqüente da falta de realização de curso de gestão e aperfeiçoamento de métodos que contribuiria para uma gestão eficaz.

O papel do contador não é atribuído ao apoio da tomada de decisões, visto que, os resultados não são discutidos com os mesmos e acaba atendendo apenas exigências legais,

fiscais e trabalhistas. Reflexo deste fato, as análises de demonstrações contábeis tornam-se não utilizadas ou até mesmo desconhecidas pelos gestores, em que obtém foco em controles operacionais diários.

Os resultados apresentados coadunam com os demais estudos de Santos et al (2016), Almeida e Leal (2016) já realizados, em que são identificadas a não realização pertinentes aos métodos de custeio, com exceção do custeio por absorção. Além disso, artefatos como retornos de investimentos, cálculo do ponto de equilíbrio, planejamento estratégico e orçamento, embora conhecidos pela maioria, ressalta-se a não utilização dos mesmos, o que impacta no conhecimento do resultado de uma empresa.

É pertinente uma reflexão na mudança de postura na vertente estudada, micro e pequenas empresas, bem como nos escritórios em que prestam os serviços a estas empresas. Os escritórios devem buscar uma aproximação no conhecimento específico de diversas áreas das empresas as quais prestam serviço, tendo acesso assim, ao maior acompanhamento de resultados, não só na parte legal, mas auxiliando na tomada de decisões corretas, visando a vitalidade e o crescimento das entidades, um aspecto positivo em meio a um mercado onde as empresas não conseguem manter-se nos primeiros dois anos de vida. Por outro lado, é aconselhável aos gestores buscarem conhecimento e aperfeiçoamento em áreas administrativas, financeiras e contábeis, sejam elas por meio de graduação ou curso profissionalizantes, para alinhar seus conhecimentos aos contadores e proporcionar satisfação na gestão de seus negócios e maximizar os lucros, que é o objetivo principal de uma empresa.

É fundamental salientar que outros estudos poderão ser realizados, aprofundando em variáveis questionáveis como a impossibilidade do maior conhecimento contábil, a relevância da controladoria em pequenas empresas, bem como, o custo benefício de serviços contábeis mais efetivos.

**APÊNDICES**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR**

Por meio desta apresentamos o acadêmico **João Vinícius Santos Martins**, do 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis, devidamente matriculado (a) nesta Instituição de ensino, que está realizando a pesquisa de trabalho de conclusão do curso intitulada **“UTILIZAÇÃO DE ARTEFATOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO DE DOURADOS/MS”**. O objetivo do estudo é Verificar a

utilização de artefatos da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão das empresas em análise.

Na oportunidade, solicitamos autorização para que realize a pesquisa através da coleta de dados por meio de questionário.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste futuro profissional e da iniciação à pesquisa científica em nossa região.

Atenciosamente,

.....

**PROF. DR. ANTONIO VAZ LOPES**

Coordenador Faculdade de Administração, Ciências contábeis e Economia –FACE

.....

**JOÃO VINÍCIUS SANTOS MARTINS**

Acadêmico da Faculdade de Administração, Ciências contábeis e Economia –FACE

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### Perfil Do Respondente

#### 1.1. Gênero

Masculino  Feminino

#### 1.2. Função

Aux. Administrativo  Vendedor  Gerente  Sócio  Outro

#### 1.3 Faixa de idade do entrevistado:

Inferior a 25 anos  Entre 25 e 30 anos

Entre 31 e 35 anos  Entre 36 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos  Superior a 50 anos

#### 1.4 Escolaridade

Ensino fundamental incompleto  Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto  Ensino médio completo

Ensino superior incompleto  Ensino superior completo

Pós-Graduação  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Se assinalado ensino superior, qual a sua formação?** \_\_\_\_\_

**Se assinalado pós graduação, qual sua área de especialização?** \_\_\_\_\_

**1.5 Com que frequência você costuma realizar cursos de gestão?**

- Frequentemente  Com pouca frequência  Raramente  Nunca

### **Perfil da empresa**

**1.6 Como você classifica o ramo da empresa em que opera?**

- Comércio varejista  Comércio atacadista

**1.7 Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)?**

- 0 A 50.000  180.000 A 360.000  
 50.000 A 180.000  Entre 360.000 à 3.600.000

**1.8 Qual o número atual de funcionários da empresa?**

- 0 á 5  5 á 9  10 á 15  15 á 20  20 á 50  superior a 50

**1.9 Qual o regime de tributação de sua empresa?**

- Simples Nacional  Lucro Presumido  Lucro Real  
 Lucro Arbitrado  Não conheço

**1.10 Há quanto tempo a empresa foi constituída?**

- Menos de 01 ano  Entre 02 e 05 anos  
 Entre 06 e 10 anos  Entre 11 e 20 anos  
 Entre 21 e 50 anos  Acima de 50 anos

**1.11 Como você classifica o desempenho de seu negócio em comparação com seus concorrentes?**

- Acima da média  Na média  
 Abaixo da média  Não sei informar

## **2. Tomada de decisão**

**2.1 Atualmente, o comando/administração da empresa é exercido por quem?**

- Proprietário/sócio da empresa  Administrador contratado pela empresa  
 Gerente  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**2.2 Quais os recursos que são mais utilizados para a tomada de decisão?**

- Experiência do empresário  Informações fornecidas pela contabilidade  
 Relatórios elaborados pelos gestores  Intuição  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**2.3 Você tem conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo) da empresa?**

- Sim  Não

**2.4 Qual a frequência que você discute o resultado da empresa junto ao seu contador?**

- Frequentemente  Com pouca frequência  Raramente  Nunca

**2.5 Quem você consulta para tomar decisões financeiras?**

- Contador  Economista  Família  Consultor  Administrador  SEBRAE  
 Órgãos do governo  Gerente do banco  Ninguém, tomo decisões

**2.6 Quem é o responsável pelo setor financeiro (contas a receber e contas a pagar)?**

- Proprietário/sócio da empresa  Administrador contratado pela empresa  
 Gerente  Outro. Quem? \_\_\_\_\_

**2.7 Quem é o responsável pelo controle da produção da empresa?**

- Proprietário/sócio da empresa  Administrador contratado pela empresa  
 Gerente  Outro. Quem? \_\_\_\_\_

**2.8 Informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa?**

- Sim, nas decisões diárias  Sim, nas decisões estratégicas  
 Sim, nas decisões de financiamento  Sim, nas decisões de investimento  
 Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal

**2.9 Quais informações a sua empresa considera importantes para garantir a continuidade do negócio?**

- Conhecer os custos do produto  Conhecer o fluxo de caixa futuro  
 Conhecer os concorrentes  Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa  
 Conhecer o valor de mercados dos produtos  Conhecer a demanda do produto  
 Possuir um bom planejamento tributário

**2.10 Como é feita a elaboração de relatórios para decisão na empresa?**

- Manual (papel)  Sistema  Nenhum

**2.11 A contabilidade da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio à gestão?**

- Sim  Não

**2.12 Existe Formalizada O Departamento De Controladoria Na Empresa?**

- Sim  Não

**Caso Sim, O Controller Tem Formação Profissional Em Qual Área?**

- Contábil  Administração  Economia  Engenharias  Outras Áreas

**3. Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa**

Instrumentos	Utiliza na tomada de decisão?		
	Sim	Conheço,mas não utilizo	Desconheço
<b>Controles Operacionais</b>			
Controle de caixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controle de contas a pagar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controle de caixa à receber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controle de caixa estoques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controle de custos e despesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Demonstrações contábeis</b>			

Balancete	( )	( )	( )
Balanco patrimonial e DRE	( )	( )	( )
DVA	( )	( )	( )
DFC	( )	( )	( )
DMPL E DLPA	( )	( )	( )
<b>Métodos de custeio</b>			
Custeio por absorção	( )	( )	( )
Custeio variável	( )	( )	( )
Custeio padrão	( )	( )	( )
Custeio ABC	( )	( )	( )
Custo meta	( )	( )	( )
<b>Outros artefatos</b>			
Retorno sobre investimento	( )	( )	( )
Orçamento	( )	( )	( )
Planejamento tributário	( )	( )	( )
Ponto de equilíbrio	( )	( )	( )
Planejamento estratégico	( )	( )	( )

Fonte: SANTOS (2015).  
Adaptado pelo autor.

**Muito obrigado pela participação!**

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR FILHO, Valentin. **O uso da contabilidade gerencial na gestão econômica e financeira de micro e pequenas empresas**: Um Estudo sobre Empresas Comerciais do Município de Imperatriz (MA).
- ALMEIDA, L. B.; JÚNIOR, M. C.; PANHOCA, L.; SILVA, W. V. Uma investigação sobre importância e uso da informação gerencial nas empresas do Pólo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba [PR]. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina-PR, v. 4, p. 21-38, jan./jun. 2013.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Manual Prático de Interpretação Contábil da Lei Societária. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- ANTONY A., BANKER, Rajiu D., Kaplan, Robert S., YOUNG, S. **Contabilidade Gerencial**: 1º ed. São Paulo: Atlas, 2003

ÀS, sebrae–serviço brasileiro de apoio. Micro e pequenas empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, v. 3, 2009.

ÀS, sebrae–serviço brasileiro de apoio. Micro e pequenas empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, v. 3, 2009.

Atlas, 2003.

BARROS, Frederico Robalinho de. Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança. **Rio de Janeiro: Apec**, p. 56, 1978.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Beuren, Ilse Maria. **Como elaborar trabalho monográfico em contabilidade**. 3 ed. 2006. 5 reimpressão 2010. São Paulo: Atlas, 2010.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **História**. Disponível em:<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/historia.htm](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/historia.htm)> Acesso em: 10 ago. 2017.

BORNIA, Antonio C. *Análise gerencial de custos*. Porto Alegre: Bookman, 2002

BRASIL, Haroldo Vinagre; FLEURIET, Michel. **O planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado**. Consultoria Editorial, 1979.

BRASIL. **Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp118.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp118.htm)> Acesso em 05 ago. 2017.

Bruni, A.L. **A análise contábil e financeira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010

CAVALCANTI, Karoline Almeida; LOURENÇO, Rosenerly Loureiro. Micro E Pequenas Empresas Como Agentes De Desenvolvimento Local: Controle, Contabilidade E Redes De Contato. **ANAIS DO ENIC**, n. 6, 2015. ATKINSON,.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro alcino. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. São Paulo: Mc Graw- Hill do Brasil, 1993.

Brasília, 17 de Julho de 2009.

Da luz, Patrícia Gardênia Guimarães. Utilização de artefatos de contabilidade gerencial: uma análise em empresas do segmento de material de construção localizadas no município de Ubajara-CE no ano de 2014.

DE ALMEIDA, Fernando Francisco; LEAL, Edvalda Araújo. Obstáculos e oportunidades na implementação da Contabilidade Gerencial em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 220, p. 62-75, 2016.

- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo:Prentice Hall, 2004.
- ESPEJO, Márcia Maria DOS SANTOS, Vanderlei; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153, 2016.
- Moura, Herval da Silva (2005)
- FABRETTI, Láudio Camargo; FABRETTI, Denise; FABRETTI, Dilene R. **Simplex Nacional**. São Paulo: Atlas, p. 9, 2007.
- FARIA, J. A.; AZEVEDO, T. C.; OLIVEIRA, M. S. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana(BA). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.89-106, mai/ago. 2012.
- FERNANDES BARRETO, Antonio; POZO, Hamilton. A Flexibilidade Organizacional como Fator Estratégico para a Obtenção de Vantagem Competitiva: um Estudo nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas da Região de OSASCO (SP). **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, 2011.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.
- FRANCO, Hilário; **CONTABILIDADE GERAL**, 23ª Edição, São Paulo, Editora ATLAS, Ano 1997.
- Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5 Ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- GROPPELLI, A.A. **Administração financeira**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2002. 496p
- HENGGEN, Karine Taís; VEIGA, Lidiane Ribeiro. Métodos de custeio. *Revista de Iniciação Científica*, v. 3 n. 1, jan./jun., 2013. Disponível em: [http://www.fema.com.br/wp-content/uploads/2014/04/pdf\\_cientifica\\_2013\\_edicao1.pdf](http://www.fema.com.br/wp-content/uploads/2014/04/pdf_cientifica_2013_edicao1.pdf) # page=143. Acesso em: 10/12/14.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- JUNIOR, José Hernandez Perez; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. Atlas, 1999.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, n. 15, p. 01-23, 1996.
- LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**, n. 160, p. 38-53, 2006.

- Lakatos, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7 Ed. 2007. 5 reimpressão 2010. São Paulo: Atlas 2010
- LIMEIRA, Andre Luis Fernandes. **Gestão contábil financeira**. Editora FGV, 2015.
- LOPES, C. C. V. M.; MELO, P. G. D. A percepção do gestor de uma microempresa sobre as informações contábeis fornecidas para a sua gestão: um estudo de caso em Arcoverde-PE. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 19. 2012, Belém. Anais... Belém, 2012. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/anais/index.html>>. Acesso em: 08 jan 2018.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento** 2ª Ed. São Paulo, 2007. 179 p.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. Atlas, 2001.
- MARION, José Carlos; Contabilidade básica Ciclo contábil, 7ª Edição, São Paulo, Editora ATLAS, Ano 2004.
- MARION, José Carlos. Análise das demonstrações contábeis. **Contabilidade Empresarial**, v. 3, 2009.
- MICRO, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS. A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de 2009 a 2012. **SEBRAE: Brasília**, 2014.
- MICRO, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS; EMPRESAS, E. PEQUENAS. Sebrae. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2011.
- OLIVEIRA, Luís Martins de. *et al.* **Controladoria estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.
- PORTO, Cláudio. Uma introdução ao planejamento estratégico. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 19, n. 2, p. 22-33, 1998. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>. Acesso em: 10/12/14.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico. **Novo Hamburgo: Feevale**, 2009.
- Pronunciamento Técnico **CPC 26** - Apresentação das Demonstrações Contábeis.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995. 219 p.
- SANTOS, G.P.; ALVES, D.F.; BARRETO, M.O.R. A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para o fortalecimento de uma micro empresa do segmento de confecção em Fortaleza. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 3, n. 1, p.1-12, 2012.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional. Núcleo de estudos e pesquisas. **Sobrevivência**

*das Empresas no Brasil*. Brasília, 2013. Disponível em:<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15)>. Acesso em: 05 agosto 2017.

SERRASQUEIRO, Z.M.S.; NUNES, L. A informação contabilística na tomada de decisão dos empresários e/ou gestores. In: Congresso de Contabilidade, 10., 2004, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2004. CD-ROM.

SILBERMAN, I. M.; OHAYON, P. **A participação dos escritórios de contabilidade no assessoramento contábil-gerencial prestado às micro e pequenas empresas do setor varejista carioca**. In: Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis, 3. 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2012. p. 1-16.

Silva, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3.Ed. Sao Paulo: Atlas ,2012

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. Seleção de pacotes de software administrativo para microcomputadores na pequena e média empresa: um estudo exploratório. São Paulo:1990. Dissertação de Mestrado. FEA USE.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo.