

# ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## ANALYSIS OF THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING TOOLS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Jéssica Aline Stacke<sup>1</sup>  
Alexandre André Feil<sup>2</sup>

Recebido em: 23 de janeiro de 2017  
Aprovado em: 17 de março de 2017  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RGD | v. 14 | n. 1 | p. 128-144 | jan./jun. 2017

### RESUMO

A importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na economia global é inquestionável, porém sua taxa de mortalidade é elevada e relacionada, em especial, a problemas de gestão. Neste sentido, este estudo objetivou analisar a importância atribuída pelos gestores de MPEs em relação a utilização das ferramentas contábeis gerenciais para a gestão e tomada de decisão. A pesquisa possui abordagem quantitativa, de levantamento ou *survey* e descritiva. A *survey* operacionalizou-se por meio de questionário fechado contendo 30 questões e 105 respondentes foram validados. Os resultados denotam que das MPEs - 74 a 93% - utilizam as ferramentas voltadas ao controle operacional, já as ferramentas gerenciais voltadas a tomada de decisão são utilizadas em 43 a 63%. A tomada de decisão, em 64% das empresas, se dá através da consulta a controles gerenciais e os gestores consideram mais importante a consulta a controles gerenciais para as decisões relacionadas ao preço de venda. Conclui-se que as ferramentas gerenciais voltadas ao controle operacional possuem maior importância em relação as voltadas à tomada de decisões. Além disso, o desconhecimento acerca dessas ferramentas gerenciais é a principal causa pela não utilização e pela menor importância atribuída.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial. Nível de importância. Tomada de decisão.

### ABSTRACT

The importance of Micro and Small Enterprises (SMEs) in the global economy is unquestionable, but their mortality rate is high and related in particular to management problems. In this sense, this study aims to analyze the importance attributed by managers of MSEs in relation to the use of management accounting tools for management and decision making. The research is quantitative, of survey or survey and descriptive. The survey was carried out by means of a closed questionnaire containing 30 questions and 105 respondents were validated. The results show that SMEs - 74 to 93% - use the tools for operational control, while management tools for decision making are used by 43 to 63%. As for decision making, in companies (64%) it is given through the consultation of management controls and managers consider it more important to consult management controls for decisions related to the sale price. It is concluded that the managerial tools aimed at operational control have greater importance in relation to decision-making. In addition, the lack of knowledge about these management tools is the main reason for not using and for the smallest importance given.

**Keywords:** Business Management. Level of importance. Decision making.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma fonte de informações, as quais são essenciais para uma gestão e tomada de decisão empresarial assertiva. A atual economia acarreta mudanças nos processos operacionais e gerenciais das empresas, atribuindo valor aos controles. Neste sentido, a ciência contábil contribui com

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis (Centro Universitário Univates/Brasil). E-mail: [jastacke@gmail.com](mailto:jastacke@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Qualidade Ambiental (Universidade Feevale/Brasil). E-mail: [afeil@univates.br](mailto:afeil@univates.br).

informações precisas e confiáveis para o gestor tomar suas decisões por meio de controles eficientes e eficazes (BRUNI; FAMÁ, 2008).

A contabilidade pode ser vista pela visão conservadora como cumpridora das exigências tributárias e legais, em especial, nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), entretanto, é instrumento contemporâneo essencial no fornecimento de informações à gestão do negócio (SILVA, 2010). A contabilidade gerencial como ferramenta de controle negocial não é utilizada na maioria das MPEs (SOUZA; RIOS, 2011). Além disso, Santos, Dorow e Beuren (2016) evidenciaram que a maioria destas empresas desconhece ou não utiliza os instrumentos que orientem a gestão nas tomadas de decisões.

As MPEs possuem fragilidades no âmbito do gerenciamento administrativo do negócio, o que é preocupante em função da contribuição do valor agregado destas ferramentas. Crepaldi (2012) defende que estas ferramentas gerenciais podem ser utilizadas de microempresa a grandes corporações, podendo ser adaptada. A principal causa das mortalidades de MPEs relaciona-se à falta de planejamento empresarial e de informações do mercado (AMARAL; OLENIKE; AMARAL, 2013). Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar a importância atribuída pelos gestores de MPEs em relação a utilização das ferramentas contábeis gerenciais para a gestão e tomada de decisão.

As MPE geraram 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2011, ou seja, mais de um quarto do PIB brasileiro (SEBRAE, 2015). Além disso, no período de 2009 à 2011, as MPEs representavam 99,1% do número de empresas, empregavam 66,2% dos trabalhadores e geravam 32,6% do Valor Adicionado do Rio Grande do Sul (RS). Na cidade de Lajeado - RS as MPEs em 2014 representavam 59% do número de empresas e 45% do total de pessoas empregadas (SEBRAE, 2015). Apesar desta representatividade, 26,16% das MPEs não sobrevivem até os dois primeiros anos; 44,95% até os cinco primeiros anos e mais de 63% não sobrevivem aos 10 primeiros anos (AMARAL; OLENIKE; AMARAL, 2013).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A classificação de empresa como Microempresa (ME) ou Empresa de Empresa Perto (EPP) depende do objetivo de cada órgão governamental, entidade de classe, bancos de fomentos, entre outros (SILVA, 2010). Há uma inexistência no Brasil de um critério único para definir o conceito de MPEs (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010). Sendo assim, as MPEs podem ser estratificadas com base no critério do Sebrae, da Receita Federal do Brasil (RFB), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), entre outros (Quadro 1).

**Quadro 1 – Estratificação das MPEs**

Entidade	Segmento	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte
SEBRAE	Indústria e construção civil	Até 19 empregados	De 20 à 99 empregados
	Comércio e serviços	Até 09 empregados	De 10 à 49 empregados
RFB	Indústria, comércio e serviços	Até R\$ 360.000	De R\$ 360.000 até R\$ 3.600.000
BNDES	Indústria, comércio e serviços	Até R\$ 2,4 milhões	Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões

**Fonte: Elaborados pelos autores**

O Sebrae utiliza como base para a classificação das MPEs o número de empregados existente e este é enviado por meio da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), ao Ministério do Trabalho e

Emprego (MTE) (SILVA, 2010). A RFB instituiu o Simples Nacional, sistema de tributação criado pela LC nº 123/06 (BRASIL, 2006), que tem como principal vantagem a unificação de tributos das três esferas governamentais (federal, estadual e municipal), através do documento único chamado de Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Esta Lei prevê vários critérios para que uma empresa se enquadre nesse sistema, contudo o parâmetro mais usado refere-se ao limite da receita bruta anual.

O CFC por meio da NBC TG 1000 determina que a PMEs são as organizações que não têm obrigação pública de prestação de contas e elaboram demonstrações contábeis para fins gerais e para usuários externos (CFC, 2009). O BNDES (2016) utiliza-se desta classificação para enquadramentos das linhas e programas de financiamentos, pois as condições financeiras podem variar dependendo do porte empresarial.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial objetiva fornecer elementos e informações que auxiliem no processo de tomada de decisão, através da elaboração de um ciclo de controle, que envolve o planejamento, execução e avaliação das atividades (SOUZA; DIEHL, 2009). Esta contabilidade caracteriza-se por fornecer um enfoque diferente às várias técnicas e procedimentos contábeis abordados pela contabilidade financeira e tributária, colocando essas informações em outra perspectiva, ou seja, geração de informações que auxiliem no processo decisório (IUDÍCIBUS, 2010).

Na *práxis* a maioria das empresas tem controles financeiros como objetivo de reduzir os custos tributários, contudo, além do planejamento tributário, o empresário tem a necessidade informacional da formação de preços, o controle de gastos e de estoques, fluxo de caixa e ponto de equilíbrio, para tomar decisões mais precisas, evitando o encerramento das atividades (CREPALDI, 2012).

As Empresas de Pequeno Porte (EPPs) normalmente são gerenciadas pelos próprios proprietários, que em sua maioria têm formação acadêmica voltada para seu negócio, não tendo conhecimento teórico na área de gestão e finanças. Sendo assim, este fato pode contribuir para o grande número de falências e encerramento das empresas nos seus primeiros anos de existência (CREPALDI, 2012).

A contabilidade gerencial pode e deve ser aplicada nas MPes, pois adapta-se às necessidades informacionais independente do porte da organização (SILVA, 2010). Portanto, há entendimento errôneo de que as MPes não precisam da contabilidade em função das operações reduzidas, mas isso é um equívoco, pois sem contabilidade não há registro dos fatos praticados e nem posteriores interpretações, as quais são necessárias para a tomada de decisão (SILVA, 2010).

## 2.3 FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA MPES

A utilização da informação contábil, como ferramenta de auxílio à gestão e tomada de decisão, ocorre diante do grau de necessidade do gestor ou proprietário (CREPALDI, 2012). Lacerda (2006) enfatiza que o acesso às ferramentas contábeis, por parte do empresário da MPE, é fundamental para que ele possa exercer suas atividades e realizar as melhores decisões.

Os controles gerenciais de apoio às operações surgem da necessidade de planejamento e controle das operações (PADOVEZE, 2010). Os sistemas de controle são úteis para os diferentes níveis de atividade empresarial, contribuindo para o acompanhamento das operações como, por exemplo, vendas, estoques, receitas, despesas e custos, entre outros (LAUDON; LAUDON, 2001).

A gestão de MPEs pode ser realizada por meio de controles de contas a pagar, contas a receber, de saldos bancários e de caixa e acompanhamento de estoques, entre outros, os quais são considerados simples e práticos. O controle de contas a pagar proporciona ao gestor da empresa uma visão global relacionado ao desembolso, permitindo controle e informação dos vencimentos, podendo elencar prioridades de pagamento, caso seja necessário (SOUZA; RIOS, 2011).

O controle de contas a receber permite a organização do fluxo de caixa que auxilia na identificação do capital de giro (REINERT; BERTOLINI, 2016). Os estoques com controles podem prever o montante necessário de compras, otimizando o investimento em estoques (REINERT; BERTOLINI, 2016; SOUZA; RIOS, 2011). O controle de caixa e de saldos bancários mantêm o registro diário de recebimentos e pagamentos, permitindo assim confrontar as entradas referente a vendas ou demais recebimentos, com a saídas referentes a pagamentos (REINERT; BERTOLINI, 2016).

Além destas ferramentas também se destaca a análise Custo-Volume-Lucro que visa “[...] demonstrar de forma gráfica ou matemática, as inter-relações existentes entre as vendas, os custos (fixos e variáveis), o nível de atividade desenvolvido e o lucro alcançado ou desejado” (WERNKE, 2008, p. 41). Esta análise contribui na precificação de produtos, com o aumento ou diminuição de volumes de produção, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças no *mix* de produção, implantação de novos produtos, entre outros (PADOVEZE, 2010).

A análise Custo-Volume-Lucro é realizada por meio da margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e da alavancagem operacional (WERNKE, 2008). A margem de contribuição é o valor resultante da venda, deduzidos os custos e despesas variáveis associados à produção, sendo que esse valor resultante servirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro (WERNKE, 2008). As contribuições da margem de contribuição permitem (BERTI, 2007): a) controlar os custos por linha de produção; b) orientar a produção e as vendas para maximizar os lucros; c) incentivar ou cortar a produção de produtos ou linha de produtos; d) decidir o estabelecimento do preço de venda; e e) decidir sobre novos investimentos.

O ponto de equilíbrio permite o cálculo do nível mínimo de operações necessárias, em termos de volume, monetários ou em percentual de ocupação, para a empresa não ter prejuízo (DUTRA, 2010; SOUZA; DIEHL, 2009). Segundo Bornia (2009) existem três pontos de equilíbrio, o ponto de equilíbrio contábil, o econômico e o financeiro: a) o contábil é aquele em que as receitas de vendas se igualam aos custos e despesas totais, de forma que não haja lucro nem prejuízo (WERNKE, 2008); b) o econômico é o ponto em que a quantidade de vendas cobre a remuneração mínima do capital próprio (BRUNI; FAMÁ, 2008); c) o financeiro é aquele que a receita total deve se igualar à soma dos gastos que realmente representam desembolsos financeiros (BRUNI; FAMÁ, 2008).

A margem de segurança representando o quanto as vendas podem diminuir, sem que ocasionem prejuízo para empresa (BORNIA, 2009). Esta margem é expressa em percentual – a mais utilizada, em valores monetários ou em volume físico (DUTRA, 2010).

A alavancagem operacional objetiva medir a elasticidade dos resultados em relação a elasticidade das receitas e dos gastos fixos da organização (PADOVEZE, 2010). A alavancagem operacional classifica-se em (BRUNI; FAMÁ, 2008): a) alavancagem operacional: decorre da existência de gastos fixos relacionados a ativos (investimentos) e atividades operacionais da empresa; b) alavancagem Financeira: decorre da existência de gastos fixos relacionados ao passivo (financiamentos) da empresa.

A formação de preços de venda objetiva (BRUNI; FAMÁ, 2008): a) proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível; b) permitir a maximização lucrativa da participação de mercado; c) maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais; e d) maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo autossustentado. Segundo Fontoura (2013), a formação

de preços não é definida através de cálculos de custos, e sim pela competitividade e adaptações com o mercado. Contudo, segundo Wernke (2008), mesmo que o preço de venda esteja sendo cada vez mais definido por fatores externos do que internos, é imprescindível que a empresa saiba o preço de venda orientativo, que é o preço mínimo pelo qual deve vender seus produtos, o qual é baseado nos custos e demais fatores internos.

## 2.4 DEMAIS FERRAMENTAS GERENCIAIS

O fluxo de caixa é um instrumento com o objetivo de [...] apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa (ZDANOWICZ, 2004, p. 23). Além desse objetivo principal, ainda destaca o de proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações; planejar, controlar e empregar da melhor forma os recursos financeiros; cumprir com as obrigações na data do vencimento; buscar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos; entre outros.

O fluxo de caixa poderá compreender o período que o gestor julgar necessário, sendo assim, os habituais referem-se ao diário ou mensal (PADOVEZE, 2010). A segmentação do Fluxo de Caixa ocorre em três grandes áreas: I – atividades operacionais, II – atividades de investimento e III – atividades de financiamento. Esta estrutura faz referência aos conceitos básicos dos relatórios contábeis (BP e a DRE), contudo é importante ressaltar, que nas MPEs, essa ferramenta pode ser simplificada e ajustada à necessidade da organização (LIMA; SOUSA, 2013).

O orçamento empresarial trata-se da projeção dos valores sendo considerada a ferramenta de controle por excelência envolvendo diversos setores e aspectos (PADOVEZE, 2010). Este autor enfatiza os diversos objetivos do orçamento empresarial: a) orçamento como sistema de autorização; b) meio para projeções e planejamento; c) canal de comunicação e coordenação; d) instrumento de motivação; e) instrumento de avaliação e controle; e f) fonte de informação para tomada de decisão. A utilização de orçamentos em MPEs pode ser vantajosa, pois faz com que seus empresários pensem e planejem o futuro da empresa, refletindo sobre as atividades como um todo, projetando vendas, despesas e investimentos, reorganizando assim as atividades a fim de alcançar a projeção estimada no orçamento (LIMA; SOUSA, 2013).

A análise de relatórios contábeis pode ser conceituada como a “[...] exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela Contabilidade” (IUDÍCIBUS; MARION, 2008, p. 3). Além disso, Iudícibus e Marion (2008) salientam que estes relatórios objetivam fornecer aos *stakeholders* os principais fatos registrados por aquele setor ou empresa em determinado período. O BP e a DRE podem ser considerados de fácil compreensão e utilização pelas MPEs (LIMA; SOUSA, 2013). A DRE pode ser simples, para MPEs que não requeiram dados minuciosos para a tomada de decisão ou completa, conforme exigência fiscal, fornecendo maiores dados para a tomada de decisão, por exemplo, grupos de despesas, tipos de lucros e destaque dos impostos (IUDÍCIBUS; MARION, 2008).

A análise de balanços é composta pela análise vertical, análise horizontal e cálculo de quocientes, por exemplo, liquidez, estrutura e rentabilidade (IUDÍCIBUS, 2010). Estas ferramentas, compostas por cálculos, análise comparativas e formação de indicadores são essenciais na análise das demonstrações de forma a evidenciar áreas de maior interesse para uma investigação profunda. A análise vertical é comparativa dentro do mesmo período, onde se calcula o percentual de participação dos elementos patrimoniais e de resultado em relação ao seu total (PADOVEZE, 2010). Este autor define que a análise



horizontal calcula a variação percentual dos elementos patrimoniais ou de resultado de um período para outro, evidenciando o crescimento ou decréscimo expressivo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A tipificação desta pesquisa quanto a abordagem é quantitativa, pois utiliza-se de técnicas estatísticas na análise dos dados para atingir o objetivo da pesquisa (RICHARDSON, 1999). Esta pesquisa também se classifica como descritiva, pois há uma análise profunda, avaliando os dados obtidos e descrevendo as possíveis relações entre os resultados que até então eram puramente numéricos e estatísticos (BEUREN, 2006). Neste sentido, a descritiva descreve as características dos respondentes e das MPEs quanto a utilização das ferramentas contábeis gerenciais, apresentando-se análises e relações entre os resultados obtidos.

Os procedimentos técnicos empregados centram-se na pesquisa *survey* por meio de questionário fechado. A pesquisa *survey* interroga pessoas diretamente, das quais deseja-se conhecer o comportamento, sendo que esse procedimento ocorre por meio da solicitação de informações a uma amostra, posteriormente é feita a análise quantitativa, obtendo-se assim as conclusões (GIL, 2010). Portanto, a pesquisa *survey*, neste estudo, obtém os dados e informações necessárias realizada através da aplicação de um questionário diretamente aos gestores das MPEs.

#### **3.2 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE**

O presente trabalho tem como foco as MPEs do município de Lajeado-RS que compreendem 4.097 microempresas e 1.070 empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2016). A amostra foi selecionada pelo método não probabilístico, ou seja, conveniência. Desta maneira, a amostra de 207 MPEs foi selecionada pela facilidade de acesso, tanto geográfica como pessoal, nos quais os sujeitos correspondem aos proprietários e/ou gestores responsáveis pela tomada de decisão.

#### **3.3 COLETA, TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário fechado de múltipla escolha ou dicotômicas. O questionário foi dividido em três blocos: I) composto por seis questões voltadas ao perfil do respondente; II) formado por sete questões relativo ao perfil da MPE; e o III) formado por 10 questões para identificar a utilização de ferramentas e a forma como ocorre a tomada de decisão.

As questões relacionadas ao questionário foram adaptadas de Silva (2010) e Santos, Dorow e Beuren (2016). Optou-se por retirar algumas questões de ambos os estudos e adaptá-las, e além disso, foi incluída a questão 11 com o objetivo de atestar, através da conferência da alíquota de imposto em relação ao faturamento informado, que as empresas realmente são MPEs. O pré-teste foi aplicado em cinco empresas, para verificar o entendimento e possíveis melhorias. Os respondentes não realizaram nenhum apontamento, mostrando que compreenderam as questões. Os questionários usados para teste, não foram incluídos na amostra final da pesquisa.

A coleta de dados iniciou no dia 27 de agosto de 2016 e encerrou no dia 19 de setembro de 2016. Os questionários foram entregues e recolhidos nas MPEs, sendo que o tempo de preenchimento ocorreu, em média, em sete dias. A quantidade de questionários entregues compreende um total de 207, destes,

63 não foram respondidos por opção dos gestores, outros 27 não foram respondidos em função do tempo disponível para preenchimento, tendo-se assim, o total de 117 questionários respondidos.

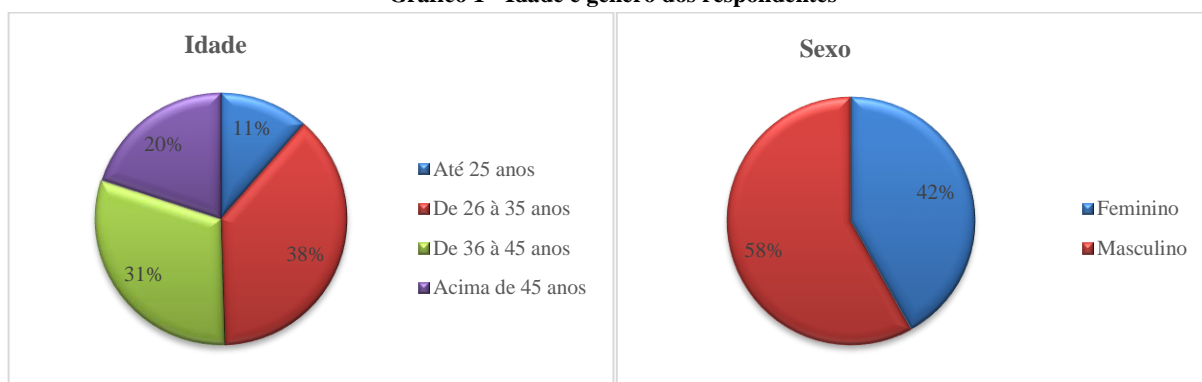
Na validação dos 117 questionários respondidos, 12 foram invalidados, cinco deles por se tratarem de Micro Empreendedores Individuais, identificados através da contra pergunta apresentada na questão 11, quatro por estarem incompletos e três por estarem rasurados. Desta maneira, foram validados 105 questionários para compor esta pesquisa. O tratamento e a análise dos dados coletados ocorreu com o auxílio do *Software Microsoft Office Excel 2013*, neste os dados foram tabulados e organizados, elaborou-se tabelas e gráficos, contribuindo assim para uma melhor compreensão e análise dos resultados.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A idade dos respondentes centrou-se na faixa etária entre 26 a 45 anos (69%) e as faixas de até 25 anos e acima de 45 anos representam 31% (GRÁFICO 1). O gênero revela que 58% são masculinos, sendo explicado pelas particularidades culturais da região.

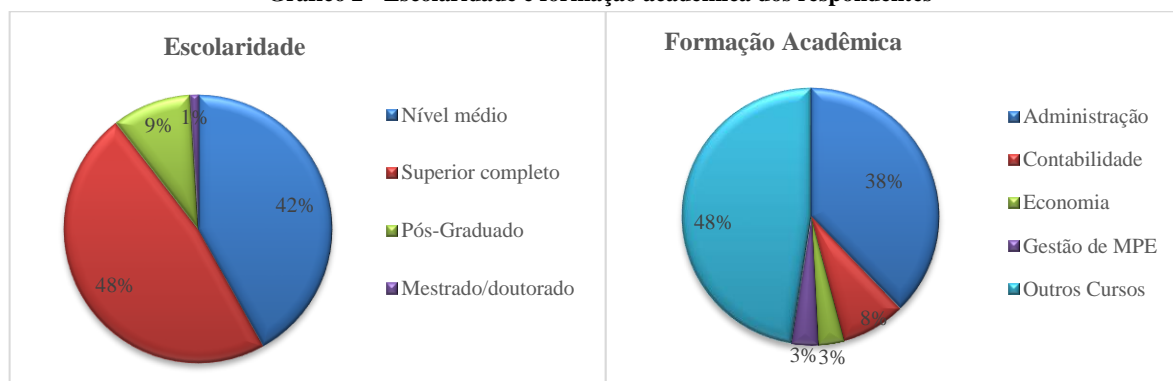
**Gráfico 1 - Idade e gênero dos respondentes**



Fonte: Elaborada pelos autores

Os respondentes que possuem o ensino superior representam 58%, destes, apenas 9% possuem curso de especialização (GRÁFICO 2). Os respondentes que possuem curso superior completo e/ou especialização (52%) são formados em cursos que possuem relação com a área de gestão, destacando-se o curso de Administração com 38%.

**Gráfico 2 - Escolaridade e formação acadêmica dos respondentes**

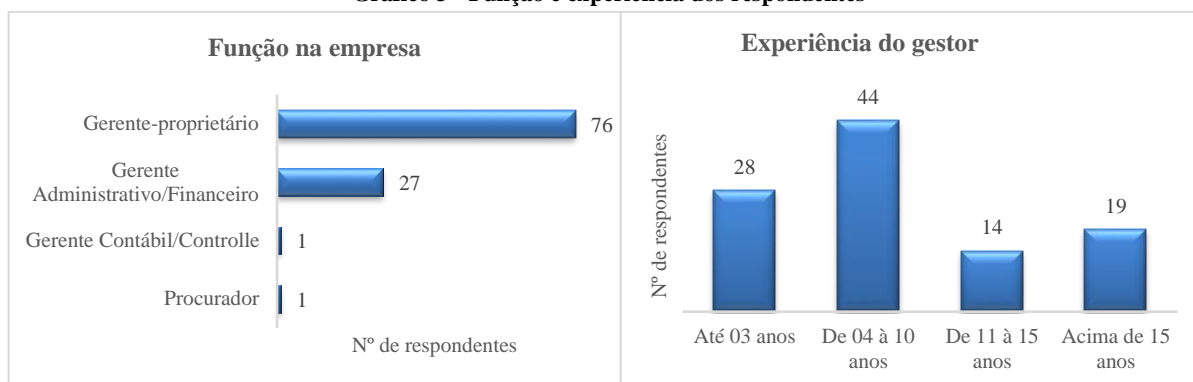


Fonte: Elaborada pelos autores

Essas informações vão ao encontro com o estudo realizado por Santos, Dorow e Beuren (2016) que investigou os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados na tomada de decisão nas MPEs do Alto Vale do Itajaí – SC, revelando que 65,85% dos gestores possuíam ensino superior e/ou especialização e destes, 75% tinham formação em área de gestão (administração e contabilidade), percentual maior do que o encontrado na presente pesquisa.

A função desempenhada dos gestores e que também são proprietários é de 72% e que 42% tem de 04 à 10 anos de experiência (GRÁFICO 3). O estudo de Silva (2010) realizado com gestores de MPE de João Pessoa revelou que 92,2% dos respondentes eram gerentes-proprietários. Lemes Júnior e Pisa (2010) afirmam que há predominância de empresas familiares, onde normalmente o proprietário é o responsável por todas as funções administrativas da empresa.

**Gráfico 3 - Função e experiência dos respondentes**



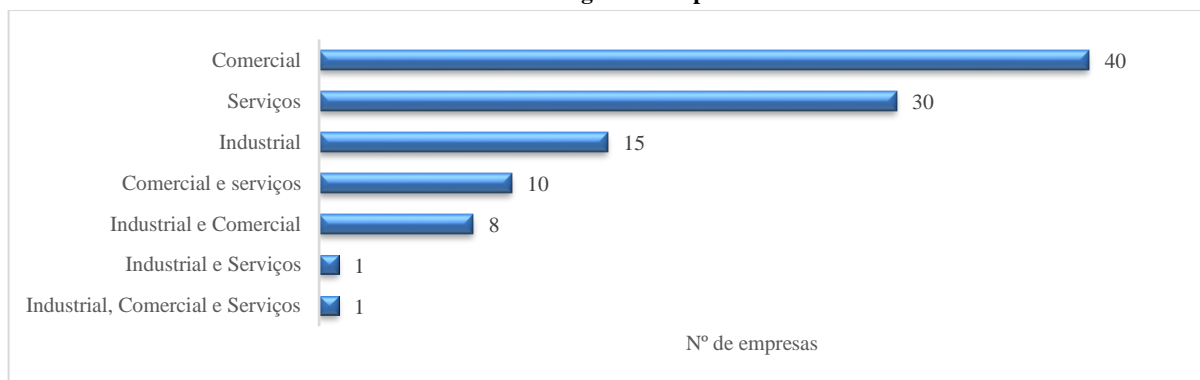
Fonte: Elaborada pelos autores

A experiência dos gestores é uma questão importante a ser avaliada, pois sabe-se através de estudos do Sebrae (2015), que entre as causas que levam ao fechamento das empresas está a deficiência na gestão empresarial. Entende-se assim que quanto maior a experiência, melhor será a gestão empresarial.

## 5.2 PERFIL DAS EMPRESAS

As empresas pesquisadas, em sua maioria, são do ramo comercial (38%), serviços (29%) e industrial (14%) (GRÁFICO 4). Sebrae (2015) aponta que na Região Sul o total de MPEs é composto por 47,2% de empresas comerciais, 36,5% de serviços e 16,3% de industriais, demonstrando assim, que a ordem da ênfase é aderente.

**Gráfico 4 - Segmento empresarial**

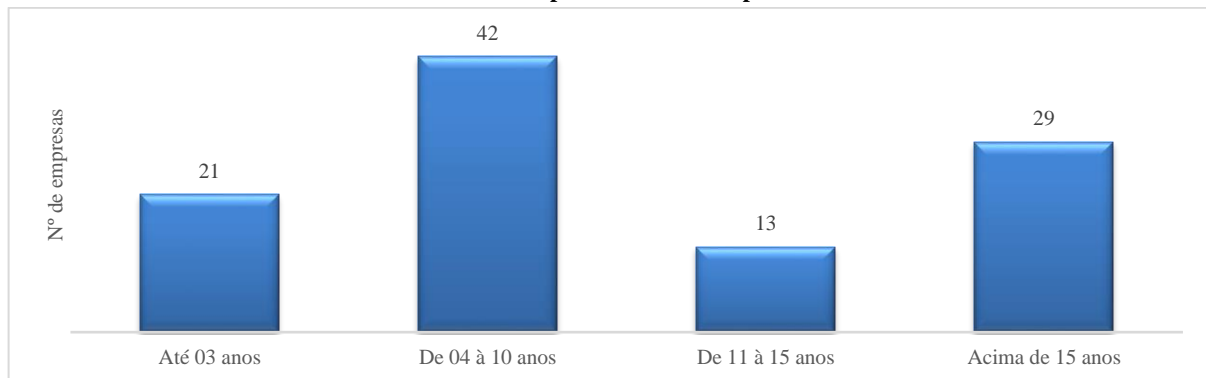


Fonte: Elaborada pelos autores



Quanto ao tempo de atividade das empresas (GRÁFICO 5), percebe-se que a maioria (40%) possui de 04 à 10 anos de existência. Conforme estudos do Amaral, Olenike e Amaral (2013), 63% das MPEs não sobrevivem aos 10 primeiros anos, desta maneira pode-se destacar que 40% possuem certa maturidade e estabilidade, pois têm mais de 11 anos de atividade empresarial.

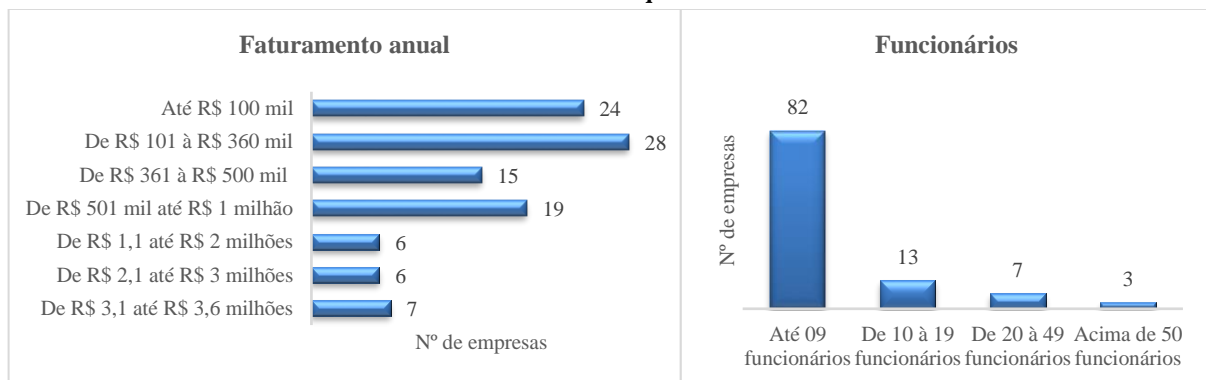
**Gráfico 5 - Tempo de atividade empresarial**



Fonte: Elaborada pelos autores

A faixa de faturamento (GRÁFICO 6) revela que, 49,5% faturam até R\$ 360 mil, podendo ser classificadas, pelo critério de faturamento, como microempresas e os outros 50,5%, faturam de R\$ 361 mil até R\$ 3,6 milhões (EPPs). Essa mesma proporção pode ser encontrada no artigo de Santos, Dorow e Beuren (2016), que tiveram 50% das empresas classificada como MEs e 50% como EPPs. Já no estudo de Silva (2010) as MEs tiveram uma participação maior, com 61,2% e os outros 38,8% foram classificadas EPPs.

**Gráfico 6 - Faturamento anual e quantidade de funcionários**



Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto ao número de funcionários, a maior parte das empresas (78%) possuem até nove e apenas 3% possuem mais de 50 funcionários. Neste aspecto os dados encontrados também vão ao encontro com os estudos de Santos, Dorow e Beuren (2016) e Silva (2010), onde 68,29% e 81,6%, respectivamente, possuem até nove funcionários. Além disso, 92% das MPEs pesquisadas possuem a escrituração terceirizada.

O item com maior utilização na prática gerencial é o computador (92%), seguido do uso de internet (88%) (TABELA 1). O dados de que 48% dos gestores ainda se utilizam de anotações e/ou formulários manuais para a prática empresarial é preocupante, em função da utilização do computador e internet não seria necessário o uso de anotações e/ou formulários manuais para o registro de compras, vendas controle de estoques, etc. Esse fato pode ser devido ao porte da empresa, pois segundo Panucci

Filho e Almeida (2011) há uma tendência observada de que quanto menor a empresa e menos tempo de vida, maior é o uso de sistemas manuais.

**Tabela 1 - Itens utilizados na prática empresarial**

Descrição	Sim	%	Não	%
Computador	97	92%	8	8%
Internet	92	88%	13	12%
Anotações e/ou formulários manuais para o registro de compras, vendas, controle de estoques, etc.	50	48%	55	52%
Sistemas operacionais e/ou planilhas eletrônicas, para registro de compras, vendas, controle de estoques, etc.	70	67%	35	33%
Sistemas gerenciais, do tipo: sistema que interligue todas as atividades da empresa, relacionando controle de compras, contas a pagar, estoques, custos, despesas, etc.	38	36%	67	64%
Palestras, cursos, simpósios, reuniões, entre outros, sobre seu negócio.	51	49%	54	51%
Noticiários ligados ao negócio da empresa	30	29%	75	71%

**Fonte: Elaborada pelos autores**

Observa-se que, apesar da maioria ter computador e acesso à *internet*, quando se trata de uso de sistemas operacionais ou gerenciais o percentual de utilização diminui, o que também foi percebido por Silva (2010), que a maioria dos gestores possui computadores e acesso à *internet*, porém quando se trata de uso de sistemas para auxílio na gestão, esses percentuais caem para menos da metade.

### 5.3 USO DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Os gestores que possuem controle de vendas, custos e despesas e do lucro, representam 84%, 71% e 66%, respectivamente (TABELA 2). Entretanto, menos de 50% das empresas têm o conhecimento dos custos unitários e das vendas em unidades por produto/serviço. No estudo de Silva (2010) o controle de vendas, custos e despesas e do lucro são de 85,4%, 45,6%, 26,2%, sendo assim, percebe-se que o controle de vendas em ambas as pesquisas tem um percentual semelhante, contudo o acompanhamento de custos e despesas e de resultados são mais utilizados na região do Vale do Taquari-RS.

**Tabela 2 - Controle e conhecimento exato**

Descrição	Sim	%	Não	%
Vendas totais (em R\$) no mês	88	84%	17	16%
Custos e despesas totais no mês	75	71%	30	29%
Lucro/prejuízo mensal	69	66%	36	34%
Custo unitário por produto/serviço	49	47%	56	53%
Vendas por produto/serviço (em unidades) no mês	44	42%	61	58%
Não tem nenhum destes acompanhamentos	5	5%	100	95%

**Fonte: Elaborado pelos autores**

Os controles de contas a pagar e dos saldos bancários e de caixa são utilizados em 96% e 95%, respectivamente (TABELA 3). A utilização em menor frequência do controle e acompanhamento dos estoques (68%), pode ser explicada em função de 29% das empresas pesquisadas serem do setor de serviços, que possuem um reduzido estoque ou ausência. No estudo de Silva (2010) a ferramenta com maior utilização pelas MPEs foi o controle de contas a receber, com 84,5%, e na sequência o controle de contas a pagar, com 79,6%, já o controle de saldos bancários mostrou ser utilizado somente por 53,4% das empresas.

**Tabela 3 - Utilização de ferramentas de controle**

Item	Sim	%	Não	%
Controle de contas a pagar	101	96%	4	4%
Controle de contas a receber	95	90%	10	10%
Controle e acompanhamento dos estoques	71	68%	34	32%
Controle e acompanhamento dos custos	84	80%	21	20%
Controle e acompanhamento de despesas	90	86%	15	14%
Controle de saldos bancários e de caixa	100	95%	5	5%
Controle de vendas	83	79%	22	21%

Fonte: Elaborado pelos autores

O grau de importância do uso das ferramentas de controle revela que o controle de contas a pagar têm o maior nível de importância (93%) e o controle e acompanhamento de estoques teve o menor nível de importância (74%) (TABELA 4), o que também é condizente com o nível de utilização das ferramentas de controle (TABELA 3).

**Tabela 4 - Importância atribuída às ferramentas de controle**

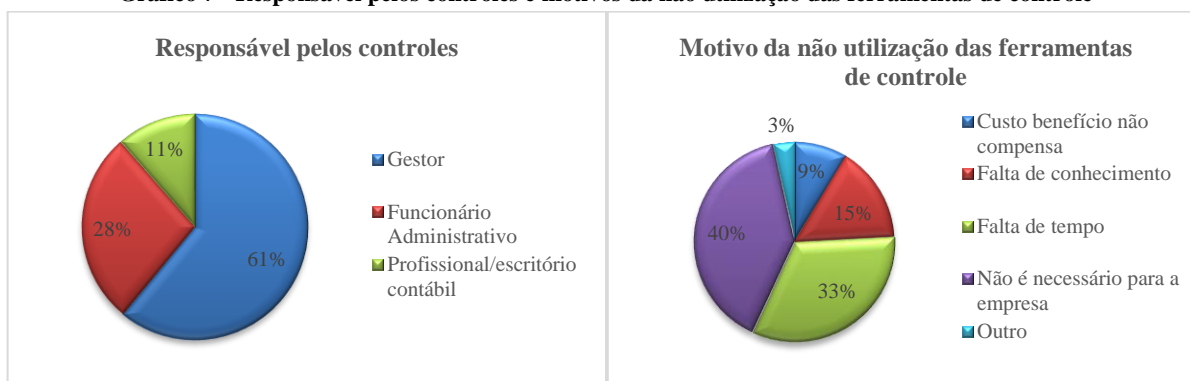
Item	Grau de importância					Pontuação alcançada					Importância em %
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Controle de contas a pagar	4	1	3	10	87	4	2	9	40	435	93%
Controle de contas a receber	6	2	4	6	87	6	4	12	24	435	92%
Controle e acompanhamento de estoques	23	3	11	16	52	23	6	33	64	260	74%
Controle e acompanhamento de Custos	15	0	10	15	65	15	0	30	60	325	82%
Controle e acompanhamento de despesas	8	2	7	19	69	8	4	21	76	345	86%
Controle e acompanhamento de saldos bancários e de caixa	5	1	5	17	77	5	2	15	68	385	90%
Controle de vendas	5	1	5	17	77	5	2	15	68	385	90%

Fonte: Elaborado pelos autores

O controle de contas a pagar, em Santos, Dorow e Beuren (2016), também revelou ser a ferramenta mais importante para as MPEs, apesar de não ser a mais utilizada pelos gestores. Constatase que as MPEs, desse estudo, utilizam controles operacionais e os considera importantes como suporte à gestão empresarial.

Os controles, em 61% das MPEs, são realizados pelos gestores, em 28% por funcionários administrativo e em 11% por profissional/escritório contábil (GRÁFICO 7). A análise da não utilização das ferramentas de controle, demonstra que 40% alega não ser necessário, o que também pode assemelhar-se com o fato de ter uma parcela de empresas do ramo de serviços.

**Gráfico 7 - Responsável pelos controles e motivos da não utilização das ferramentas de controle**



Fonte: Elaborado pelos autores

O fluxo de caixa possui maior utilização, com 72%, na sequência o ponto de equilíbrio financeiro, com 51% (TABELA 5). As demais ferramentas são utilizadas por menos da metade das empresas, fato esse que merece atenção, sabendo-se da importância dessas ferramentas para a gestão e tomada de decisão. Este resultado pode ser explicado pelo fato do Fluxo de Caixa ser de fácil compreensão por parte do empreendedor (KASSAI, 1997).

**Tabela 5 - Utilização de ferramentas contábeis gerenciais**

Item	Sim	%	Não	%
Margem de Contribuição	31	30%	74	70%
Ponto de Equilíbrio Contábil	37	35%	68	65%
Ponto de Equilíbrio Econômico	32	30%	73	70%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	54	51%	51	49%
Mix de Produtos	44	42%	61	58%
Margem de Segurança	35	33%	70	67%
Alavancagem Operacional	23	22%	82	78%
Aplicação de Mark-up para formação do preço de venda	37	35%	68	65%
Fluxo de Caixa	76	72%	29	28%
Orçamento Empresarial	45	43%	60	57%
Relatórios Contábeis (Balanço Patrimonial, DRE, Análise Vertical e Horizontal)	42	40%	63	60%

Fonte: Elaborado pelos autores

O Fluxo de Caixa e o Ponto de equilíbrio financeiro também receberam o maior grau de importância e nível de utilização, respectivamente, 78% e 63% (TABELA 6). Salienta-se que as ferramentas gerenciais que possuem uma importância atribuída superior a 50%, pode ser entendido que a importância é maior que a utilização, demonstrando que os gestores, apesar de não utilizarem têm consciência da importância das ferramentas. Nesta lógica, Lima e Sousa (2013) revelaram que 91% dos gestores consideram as ferramentas contábeis gerenciais importância no processo de gestão.

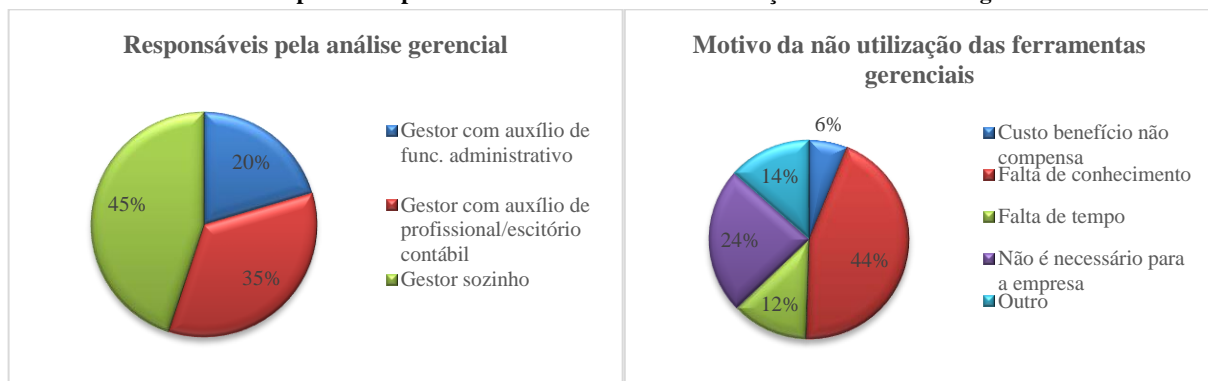
**Tabela 6 - Importância atribuída às ferramentas gerenciais**

Item	Grau de importância					Pontuação alcançada					Importância em %
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Margem de Contribuição	47	4	15	20	19	47	8	45	80	95	52%
Ponto de Equilíbrio Contábil	50	2	14	15	24	50	4	42	60	120	53%
Ponto de Equilíbrio Econômico	53	2	16	16	18	53	4	48	64	90	49%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	38	2	8	18	39	38	4	24	72	195	63%
Mix de Produtos	42	9	13	15	26	42	18	39	60	130	55%
Margem de Segurança	51	7	10	15	22	51	14	30	60	110	50%
Alavancagem Operacional	62	5	14	8	16	62	10	42	32	80	43%
Mark-up para formação do preço de venda	49	4	10	21	21	49	8	30	84	105	53%
Fluxo de Caixa	21	3	3	18	60	21	6	9	72	300	78%
Orçamento Empresarial	45	3	6	20	31	45	6	18	80	155	58%
Relatórios Contábeis (Balanço Patrimonial, DRE, Análise Vertical e Horizontal)	46	8	9	17	25	46	16	27	68	125	54%

Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 8 revela que em 45% das MPEs a análise gerencial é realizada pelos gestores, em 35% com o auxílio de um profissional/escritório contábil e em 20% pelo gestor com auxílio de um funcionário administrativo. As MPEs que não utilizam as ferramentas gerenciais apontam que o motivo seria em função da falta de conhecimento necessário para o correto manuseio (44%), sendo este distinto do motivo da não utilização das ferramentas de controle operacional (GRÁFICO 7). A falta de conhecimento e habilidades administrativas pode ser apontada como algumas das principais razões para o insucesso empresarial (DEGEN, 2005).

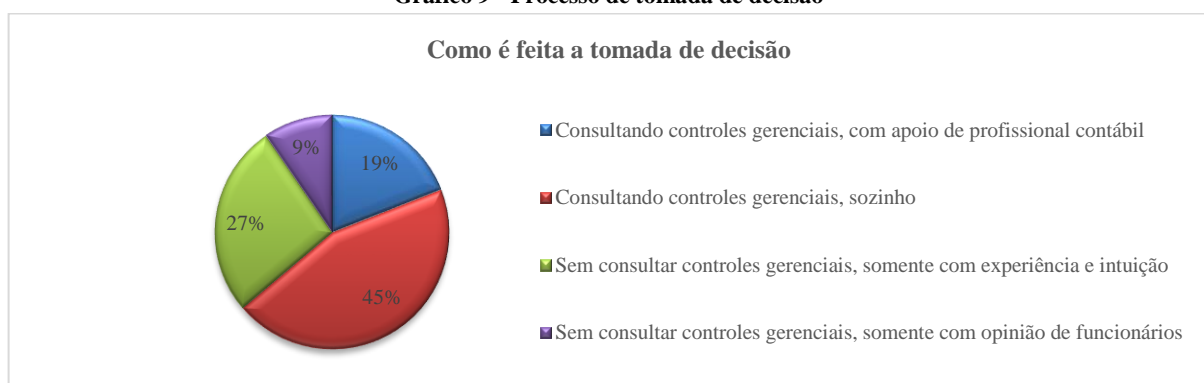
**Gráfico 8 - Responsáveis pela análise e motivos da não utilização das ferramentas gerenciais**



Fonte: Elaborado pelos autores

A realização das decisões cotidianas (GRÁFICO 9) é operacionalizada pela maioria (64%) de controles gerenciais. Contudo, vale a ressalva, que destes, 45% consultam apenas controles gerenciais, sem o auxílio do profissional contábil, fato este que pode prejudicar a análise, tendo-se em vista que o profissional contábil tem informações e conhecimento técnico necessário para auxiliar o proprietário a analisar os dados gerenciais sob um olhar mais crítico, contribuindo assim para que a decisão seja mais assertiva.

**Gráfico 9 - Processo de tomada de decisão**



Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, 27% dos gestores ainda se utilizam apenas da experiência e intuição no negócio para tomar decisões. Silva (2010) salienta que 47,6% dos gestores não costuma consultar o profissional de contabilidade para tomada de decisões e que destes 39,8% realizam decisões baseadas na experiência.

A questão sobre a importância da consulta às ferramentas gerenciais e de controle para que as decisões sejam mais assertivas (TABELA 7), as MPEs apontam que as decisões relacionadas a formação do preço de vendas são as mais importantes (86%); ao controle (85%), às vendas (84%) e à novos investimentos (80%). As decisões relacionadas ao planejamento financeiro demonstram menor



importância (74%) portanto, os participantes consideram importante consultar controles gerenciais para às decisões citadas, pois foram atribuídas altos índices de importância.

**Tabela 7 - Decisões versus importância atribuída**

Tomadas de decisão	Grau de importância					Pontuação alcançada					Importância em %
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Relacionadas ao controle: possibilitando a identificação e redução de custos desnecessários	8	3	8	20	66	8	6	24	80	330	85%
Relacionadas ao preço de venda: realizando a análise do custo e margem atribuída, permitindo assim a definição do preço de venda necessário para não ter prejuízos.	10	2	7	13	73	10	4	21	52	365	86%
Relacionadas às vendas: indicando o volume necessário para cobrir os gastos e ainda obter o lucro almejado ou então realizar alguma promoção para diminuir estoque.	9	2	8	24	62	9	4	24	96	310	84%
Relacionadas à novos investimentos: para identificar o retorno que ele dará para a empresa	9	4	14	29	49	9	8	42	116	245	80%
Relacionadas ao planejamento financeiro: como por exemplo quitar obrigações futuras, optar por pegar empréstimo bancário para capital de giro, entre outros.	19	4	13	20	49	19	8	39	80	245	74%

Fonte: Elaborado pelos autores

A última questão relaciona-se aos gestores que não utilizam ferramentas contábeis gerenciais, se estariam interessados em melhorar seu processo de gestão empresarial, através da implantação e/ou consultorias (GRÁFICO 10).

**Gráfico 10 - Interesse em melhorias**



Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo revela que 53% dos gestores não estão interessados; 40% estariam dispostos a implantar e contratar futuras assessorias e 7% teriam interesse somente na implantação. Sendo assim, dos empresários que não estão interessados em melhorar seu processo de gestão empresarial, a maioria já utiliza ferramentas contábeis gerenciais como apoio para a tomada de decisão. E dos 47% que possui interesse em melhorar seu processo gerencial, 65% já utiliza controles gerenciais para a tomada de decisão, mostrando assim que, mesmo utilizando algum processo gerencial, têm interesse em melhorá-lo, o que é algo próspero, tendo-se consciência de que as empresas estão em constante mudança, sendo necessárias melhorias e constante atualização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou a análise da importância atribuída pelos gestores das MPEs quanto a utilização das ferramentas contábeis gerenciais para a gestão e tomada de decisão empresarial. Diante disto, os resultados revelam que na *práxis* empresarial as MPEs utilizam computador, *internet* e sistemas operacionais e/ou planilhas eletrônicas, contudo apenas 36% utiliza-se de sistemas gerenciais. Foi identificado também que a maioria das empresas possui controle e conhecimento exato do volume das vendas totais, custos e despesas e lucro/prejuízo mensal, e menos da metade tem controle e conhecimento dos custos unitários e vendas por produto/serviço.

As empresas pesquisadas utilizam mais as ferramentas voltadas ao controle operacional, onde o controle de contas a pagar é o mais utilizado (96%) e o controle de estoques o menos utilizado (68%). Já as ferramentas gerenciais voltadas à tomada de decisão e menos ao controle operacional têm índices de utilização mais baixos, sendo somente duas as que são utilizadas por mais da metade das empresas, que são o Ponto de equilíbrio financeiro, utilizado por 51% das empresas e o Fluxo de Caixa, utilizado por 72% das empresas. As ferramentas de controle operacional revelam elevada importância atribuída, por exemplo, o controle de contas a pagar (93%). As ferramentas gerenciais revelam baixa importância, onde o maior atribuído ao Fluxo de Caixa (78%) e ao Ponto de Equilíbrio Financeiro (63%). As ferramentas gerenciais revelaram-se mais importantes do que efetivamente são utilizados, ou seja, apesar da não utilização das ferramentas possuem consciência de sua importância.

A tomada de decisão é realizada por 64% das MPEs através da consulta à controles gerenciais, contudo, destes, 45% consulta controles gerenciais para a tomada de decisão sem o auxílio de um profissional contábil. Diante destes resultados, conclui-se que as ferramentas contábeis gerenciais voltadas ao controle operacional possuem elevada importância para os gestores das MPEs, e além disso, que a falta de conhecimento acerca dessas ferramentas é a principal causa da não utilização pela MPEs.

A principal limitação deste estudo refere-se à amostragem da pesquisa, pois a quantidade de respondentes não foi suficiente para caracterizá-la como probabilística. Este fato implica que os resultados podem ser utilizados apenas para explicar o comportamento das empresas que responderam o questionário, o que impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas. Sugere-se que futuros estudos investiguem as variáveis intervenientes que influenciam o conhecimento acerca da contabilidade gerencial por parte dos gestores de MPEs.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, G. L.; OLENIKE, J. E.; AMARAL, L. M. F. Causas de Desaparecimentos das Micro e Pequenas Empresas. IBPT, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos**. Curitiba, PR: Juruá, 2007. 226 p.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 200 p.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Social. Classificação de porte dos clientes. 2016. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/](http://www.bndes.gov.br/)>. Acesso em: 09 out. 2016.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 232 p.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2003. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 09 out. 2016.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **A contabilidade empresarial com aplicações na HP 12C e excel**. São Paulo: Atlas, 2006. 330 p.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução 1.255 de 10 de dezembro de 2009. Aprova a NBC TG 1000 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 09 out. 2016.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 448 p.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education, 2005. 368 p.

DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2010. 448 p.

FONTOURA, F. B. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013. 240 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 159 p.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010. 336 p.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 128 p.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 9, n. 15, p. 60-74, jan./jun. 1997.

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs): Necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília, v. 35, n. 160, p. 39-53, jun./out. 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001. 433 p.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 220 p.

LIMA, L. J. A.; SOUSA, L. S. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (Pa). **Amazônia em Foco**, Castanhal, v. 2, n. 3, p. 117-138, jul./dez. 2013.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010. 648 p.

PANUCCI FILHO, L.; ALMEIDA, L.B. A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: um estudo nas indústrias de confecções. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 18, p. 1-18, Jul./Dez. 2011.

REINERT, N.; BERTOLINI, G. R. A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte. In: VI SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL. 2007. Cascavel – PR. **Anais...** Cascavel – PR: CCSA, 2007. p. 1-6.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999. 336 p.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contabil**, Natal-RN, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016.

SEBRAE. Números dos pequenos negócios. 2016. Disponível em: <[www.sistema.datasebrae.com.br](http://www.sistema.datasebrae.com.br)>. Acesso em: 08 abr. 2016.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

SILVA, M. S. **Utilidade da informação contábil para a tomada de decisões:** um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010.

SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. **Gestão de custos:** Uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009. 328 p.

SOUZA, R. A. R.; RIOS, R. P. Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: Uma Pesquisa no Município de São Roque-SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2011.

WERNKE, R. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008. 176 p.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa:** Uma decisão de planejamento e controles financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. 270 p.