CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS Uni – ANHANGUERA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
um estudo sobre a utilização em Micro e Pequenas Empresas

BRUNA BATISTA DE SOUZA SANTOS

HELOÍSA ALVES DA SILVA

GOIÂNIA
DEZEMBRO/2019

BRUNA BATISTA DE SOUZA SANTOS
HELOÍSA ALVES DA SILVA

INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
um estudo sobre a utilização em Micro e Pequenas Empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Goiás - Uni–ANHANGUERA, sob orientação da Professora Mestra Adriely Camparoto Brito, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Ciências Contábeis.

GOIÂNIA
DEZEMBRO/2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

BRUNA BATISTA DE SOUZA SANTOS

HELOÍSA ALVES DA SILVA

INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:

um estudo sobre a utilização em Micro e Pequenas Empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para obtenção do Bacharelado em Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás — Uni ANHANGUERA, defendido e aprovado em 10 de dezembro de 2019 pela banca examinadora constituída por:

Prof.ª Ma. Adriely Camparoto Brito
Orientadora

Prof.ª Ms. Ednilto Pereira Tavares Junior
Membro

Prof.ª Ms. Gélio Mendes Ferreira
Membro

Dedicamos este trabalho à todos nosso familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à todos nossos familiares, amigos e professores.

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de evidenciar os instrumentos de contabilidade gerencial utilizados na tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do comércio varejista, e verificar a importância atribuída aos instrumentos contábeis. Justifica-se a relevância da pesquisa em virtude do aumento de MPE's no mercado e do importante papel que desempenham na economia do país com ampla geração de emprego e elevada contribuição no PIB. Para alcançar esse objetivo foi aplicado questionário em nível de escala de intensidade. Os resultados foram avaliados por média, moda e mediana e exposto em tabelas. Os dados coletados evidenciam que as tomadas de decisão são centralizadas na intuição e experiência dos empresários, e os controles operacionais os mais utilizados e os mais relevantes dos instrumentos gerencias, não atribuindo importância aos relatórios contábeis. Identificou-se uma resistência por parte das MPE's em responder o questionário, e parte desses gestores afirmam não conhecer a importância desses instrumentos de contabilidade gerencial.

PALAVRAS-CHAVE: Instrumentos de contabilidade. Tomada de decisão. Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE ABREVIATURAS

MPE’s	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ROI	Retorno sobre Investimento
MEI	Microempreendedor Individual
DRE	Demonstração de Resultados no Exercício
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
ERP	Sistema Integrado de Gestão Empresarial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relações entre as funções de planejamento e controle 13
Figura 2. Escala utilizada nos blocos II, III e IV do questionário 20

LISTA DE TABELAS

Média 2009/2011 de pessoal ocupado	16
Função e gênero dos respondentes	21
Escolaridade e idade dos respondentes	21
Atividades e Colaboradores das Empresas	22
Faturamento, tributação, tempo de mercado e desempenho	23
Administrador da empresa e responsável pelo setor financeiro	24
Quem consulta para auxiliar nas tomadas de decisões	25
Registro do movimento financeiro	25
Recursos para tomadas de decisão	26
Acompanhamento e avaliação do resultado da empresa	26
Informações da contabilidade na contribuição dos objetivos da empresa	27
Contabilidade contribui para a gestão?	28
Contabilidade como instrumento de gestão	28
Fatores que dificultam a contabilidade na gestão das empresas	29
Instrumentos de controles operacionais utilizados pela empresa	29
Demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas	30
Instrumentos de contabilidade gerencial utilizados pela empresa	30
Importância atribuída aos controles operacionais	31
Importância atribuída aos demonstrativos contábeis	32
Importância atribuída aos instrumentos de contabilidade gerencial	32
Correlação de *Spearman*	33

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	10
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	12
2.1	**Instrumentos de Contabilidade Gerencial**	12
2.2	**Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas**	15
2.3	**Estudo Base**	17
3	**MATERIAL E MÉTODOS**	19
4	**RESULTADOS E DISCUSSÕES**	21
4.1	**Caracterização das empresas e dos respondentes**	21
4.2	**Características da tomada de decisões**	24
4.3	**Utilização dos Instrumentos de contabilidade gerencial**	29
5	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	36
	REFERENCIAS	38
	APÊNDICE A	40

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) são categorizadas pela Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa ou Lei do Simples Nacional. Conforme essa lei as pequenas e microempresas são as sociedades empresária simples, individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados em órgão competente. Classificam-se como microempresa aquelas que obtenham receita bruta anual igual ou inferior a R$360.000,00 enquanto as empresas de pequeno porte podem faturar anualmente valor superior a R$360.000,00 e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

As MPE's desempenham papel importante na economia brasileira, contribuindo significativamente na geração de empregos e capital. Em fevereiro de 2019, os pequenos negócios registraram saldo de 125,2 mil empregos formais gerados, quase três vezes e meia maior que o saldo apresentado pelas médias e grandes empresas, que é de 36,5 mil empregos formais celetistas. O saldo de empregos gerados pelas MPE's no segundo mês deste ano representou 72,3% do total de empregos criados no país, sendo o maior saldo registrado em um mês de fevereiro (SEBRAE, 2019). Além disso, nos últimos quatro anos as MPE's foram responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas e respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2019; SEBRAE, 2018).

Entretanto, as MPE's têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce. Problemas particulares dos sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavorável, forte concorrência e alta carga tributária são apontados como fatores que contribuem para sua mortalidade (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011). Além disso, a falta de utilização de informações contábeis e a ausência de assistência ou assessoria de um contador também foram apontadas por Sales, Barros; Pereira (2011) como fatores condicionantes à mortalidade precoce de pequenos empreendimentos.

Nesse sentido, não basta que as informações sejam produzidas, é necessário que cheguem à pessoa certa, no formato desejado e no momento oportuno pois a tomada de decisão não pode ser apenas baseada na intuição ou experiência do gestor. Para tanto, são necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório, tais como os instrumentos proporcionados pela contabilidade gerencial (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Crepaldi (2011) enfatiza algumas ferramentas necessárias para gerenciar um empreendimento, tais como: confrontar as entradas e saídas com os livros de registro; calcular preço de venda de acordo com o mercado da região; montar fluxo de caixa; certificar-se de que os livros fiscais foram escriturados e os tributos calculados e recolhidos no prazo e da maneira correta; controlar estoque para não ter mercadorias em excesso sem giro e, analisar mensalmente o balancete contábil. Desse modo os empresários conseguiriam explorar e utilizar os instrumentos oferecidos pela contabilidade como os controles operacionais, controles gerenciais, demonstrações contábeis e métodos de custeio. O sistema de controle gerencial exerce fundamental relevância para as tomadas de decisões pois auxilia durante o processo decisório, contribuindo com o propósito de monitorar o desempenho e alcançar as metas determinadas no planejamento (CREPALDI, 2011; PADOVEZE, 2010).

Em face ao exposto, essa pesquisa pretende responder a seguinte questão: Quais os instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados nas tomadas de decisões pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista? Nesse sentido o objetivo é verificar por meio de uma escala de intensidade, a utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial nos processos de tomadas de decisões pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista. Com isso, será possível conhecer a intensidade em que esses instrumentos são empregados pelos gestores dessas empresas, evidenciando o controle utilizado por eles.

Justifica-se a relevância da pesquisa em virtude do aumento de MPE’s no mercado e do importante papel que desempenham na economia do país. Gaudio e Campos (2014) apontam essas empresas como responsáveis por alta contribuição no PIB e pela geração de emprego. Considerando a dificuldade delas se manterem no mercado esse estudo possibilitará conhecer sobre os instrumentos utilizados por elas e com isso contribuir para que sua gestão possa melhorar. Uma vez que se sabe quais são as deficiências, fica mais fácil auxiliar esses gestores, por isso é importante identificar quais instrumentos da contabilidade gerencial utilizam.

Os resultados deste estudo contribuirão para o desenvolvimento da teoria contábil de modo que proporcionarão uma compreensão da visão do micro e pequeno empreendedor do comércio varejista sobre a relevância dos instrumentos de contabilidade gerencial em suas tomadas de decisões. Como contribuição prática esses achados apresentarão informações úteis para os profissionais contábeis, sintetizando necessidades dos micro e pequenos empresários, que poderão ser objeto de novos produtos oferecidos pelas organizações de contabilidade, pois são estes profissionais que possuem condições de elaborar e oferecer as informações relevantes e que quando bem utilizadas, auxiliam para a tomada de decisão mais segura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item da pesquisa apresenta-se os instrumentos de contabilidade gerencial que subsidiam o processo de tomada de decisão, abordando o conceito de contabilidade gerencial e sua relevância nas tomadas de decisões, apresentando seus instrumentos e, a utilização dos mesmos apresentadas em outros estudos.

2.1 Instrumentos de Contabilidade Gerencial

O ambiente econômico vem sofrendo uma acelerada evolução gerando assim uma complexidade para o entendimento e gerenciamento dos negócios, sendo necessário a disponibilização de informações que possam auxiliar os gestores na tomada de decisão. Para o desenvolvimento e crescimento das empresas é necessário um acompanhamento do desempenho global, bem como dos seus produtos e serviços. Nesse contexto a contabilidade ganha destaque, pois permite evidenciar o espelho financeiro e econômico das empresas (ATKINSON; BANKER; KAPLAN; YOUNG; 2011).

Muitas organizações enxergam esse gerenciamento como uma forma de superar as dificuldades, pois a contabilidade gerencial permite identificar as melhores alternativas em relação ao custo de produção e otimização das operações que podem ser fator fundamental para manter a competividade (CAMPOS; GÁUDIO, 2014). A auxílio da contabilidade gerencial é relevante pela geração de informações com o propósito de subsidiar as decisões tomadas por gestores, proporcionando *feedbacks* e controlando o desempenho operacional (FARIA; AZEVEDO; SANTANA, 2012). Assim, é necessário ter um gerenciamento de qualidade, em que o contador é essencial, por ter capacidade de contribuir para a melhoria da performance das organizações frente ao mercado (CAMPOS; GÁUDIO, 2014; FARIA; AZEVEDO; SANTANA, 2012).

Com o aumento da concorrência e limitação de recursos nas empresas, acentua a necessidade de informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões. Segundo Crepaldi (2011) a contabilidade gerencial vem preencher essa lacuna produzindo informações objetivas, úteis e relevantes através da combinação da contabilidade financeira com várias áreas do conhecimento de negócios. Padoveze (2010) complementa que a contabilidade gerencial utiliza da contabilidade financeira, dos indicadores apurados pela análise dos demonstrativos contábeis, das técnicas da contabilidade de custos e acrescenta instrumentos gerenciais que

juntos podem apresentar uma variedade de informações confiáveis e úteis para subsidiar as tomadas de decisões.

Para Horngren; Sundem; Stratton (2004, p. 4), “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização.”. O processo da contabilidade gerencial utiliza dados e informações do próprio sistema de informações da empresa, com a interação em vários departamentos, permitindo gerar análises e relatórios do desempenho de atividades, produtos, crescimento da empresa e o quanto está conseguindo cumprir seus objetivos (PADOVEZE, 2010).

No desempenho de suas funções, os gestores necessitam de informações de custos e lucratividades de suas linhas de produtos, setores, departamentos e até de clientes, que podem ser obtidas com um sistema de controle organizacional completo (CREPALDI, 2011). Atkinson; Banker; Kaplan; Young (2008) explicam que o controle no ambiente empresarial é compreendido pelo o conjunto de métodos e instrumentos empregados pelos gestores para manter a organização no caminho dos seus objetivos. Esses métodos e instrumentos devem proporcionar o monitoramento, a avaliação e a melhoria do desempenho da empresa.

Esses controles organizacionais se dividem em controle de tarefas e controle gerencial (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002), conforme apresentado na Figura 1. Os controles de tarefas também conhecidos por controles operacionais agregam processos que buscam o desempenho eficaz e eficiente das tarefas individuais, ou sejam, preocupam-se com o alinhamento operacional (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013). Enquanto o controle gerencial é o processo utilizado pelos executivos para agregar as estratégias organizacionais aos controles operacionais, permitindo atingir os objetivos da empresa. Assim, a aplicação da contabilidade gerencial nas empresas ocorre pela implementação de instrumentos de controles gerenciais (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

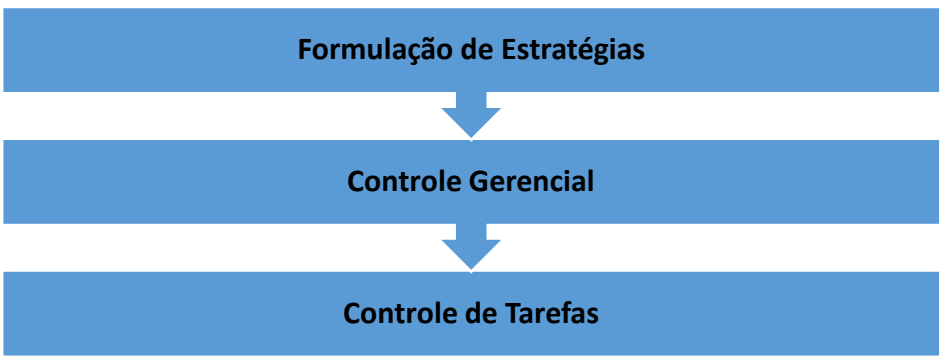

Figura 1. Relações entre as funções de planejamento e controle.
Fonte: ANTHONY; GOVINDARAJAN (2002).

Os controles operacionais visam garantir que as atividades desenvolvidas diariamente pelos colaboradores atendam às expectativas dos gestores permitindo que os objetivos e metas estratégicas sejam alcançadas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Neste estudo os controles operacionais utilizados foram: controle de caixa que abrange as entradas e saídas de recursos do caixa e bancos; o controle de contas a receber e a pagar, que abrange as saídas e entradas futuras de recursos; os controles de estoques de mercadorias e, o controle de custos e despesas.

A contabilidade gerencial busca ajudar os empresários em seus negócios por meio da disponibilização dos instrumentos necessários para realizar diversas análises, como confrontar as compras mensais; verificar se não há excesso de estoque; calcular os preços de venda embutindo os tributos e despesas no valor do produto; montar um fluxo de caixa que possibilite um registro atual das suas disponibilidades e obrigações; certificar que os impostos estão sendo calculados e recolhidos dentro dos prazos; informar-se das compras e vendas se os volumes estão coerentes com o inventário do estoque; e também analisar os demonstrativos contábeis para saber o lucro e o retorno do período (PADOVEZE, 2010).

São vários os instrumentos fornecidos pela contabilidade gerencial que podem ser utilizados pelos gestores de diferentes dimensões, sendo aplicáveis tanto em micro e pequenas como em grandes empresas e, nesta pesquisa serão abordados: a margem de contribuição; o ponto de equilíbrio; o planejamento tributário; o retorno sobre o investimento (ROI); o orçamento e, o planejamento estratégico.

Um importante instrumento fornecido pela contabilidade gerencial é a margem de contribuição, que pode ser considerada de modo unitária para os produtos ou total da empresa, permitindo apurar o lucro variável, ou seja, a diferença entre preço de venda (receita) e os custos e despesas variáveis (PADOVEZE, 2010). Essa margem obtida será utilizada para cobrir os custos e despesas fixas e formar o resultado do período, funcionando como um termômetro do quanto as vendas estão satisfazendo os resultados, visto que os custos e despesas fixas independem das vendas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017).

A análise do ponto de equilíbrio é um importante instrumento utilizado pela contabilidade gerencial para identificar o comportamento dos custos e seu impacto no resultado do período em diversos níveis de vendas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017). Por meio do ponto de equilíbrio é possível identificar o nível mínimo necessário que a empresa necessita operar para não incorrer em prejuízos, bem como definir níveis de venda para obtenção de metas econômicas e financeiras (PADOVEZE, 2010).

Outro instrumento da contabilidade gerencial que visa contribuir com as práticas empresariais, é o planejamento tributário que contempla o estudo de alternativas lícitas (elisão fiscal) para a definição de nuances na estrutura das atividades operacionais que permitam a eficiência e eficácia dos tributos, reduzindo assim a carga tributária de maneira estratégica e atendendo as legislações pertinentes (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2017).

Um importante critério utilizado para avaliar o desempenho é o retorno sobre o investimento (ROI). Esse instrumento gerencial permite analisar a rentabilidade tanto dos produtos como da empresa em geral, em relação aos investimentos feitos para subsidiar as atividades operacionais (PADOVEZE, 2010).

A utilização de um plano orçamentário facilita a administração empresarial, visto que se estabelece o orçamento necessário para o desenvolvimento operacional das atividades da empresa em determinado período, e isso se torna um instrumento de controle para os gestores, permitindo acompanhar o desempenho dos diversos setores organizacionais e identificar as eficiências ou deficiências que vierem a ocorrer (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2017; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017).

O planejamento estratégico é o planejamento do futuro de uma organização, em que os executivos estabelecem os programas que serão adotados e os recursos que serão necessários para obter os retornos estimados pela empresa em um longo prazo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Ao definir suas metas de longo prazo (planejamento estratégico), a empresa estabelece também a direção a ser seguida e quais são suas intenções, posicionando-se no mercado. Depois de decididas essas metas, os gestores e gerentes começam a ter uma visão de quais decisões devem tomar e quais medidas de desempenho e monitoramento necessários, para que possa atender o plano de longo prazo (ATKINSON; BANKER; KAPLAN; YOUNG; 2011).

2.2 Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas

A classificação em microempresa considera que o empreendimento apresente faturamento anual bruto de até 360 mil reais, enquanto os empreendimentos classificados como de pequeno porte podem obter faturamento anual bruto entre 360 mil reais e 4,8 milhões de reais (BRASIL, 2006). Para os efeitos desta Lei Complementar nº 123 de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o artigo 966 da

Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no registro civil de pessoas jurídicas (BRASIL, 2006).

O micro e pequeno empreendedor varejista tem um papel fundamental na economia brasileira, Parente (2000) há praticamente vinte anos já projetava esse crescimento com os índices da época, de acordo com ele as constantes mudanças mercadológicas faziam com que o comércio varejista se expandisse, tendo que adotar medidas de gestão para vencer a concorrência. Fatores como a globalização, parceria com fornecedores entre outros, são tendências que impulsionam a transformação do varejo (PARENTE, 2000).

A participação e contribuição das MPE's na economia brasileira é notória. Informações do SEBRAE apontam que existem 6,4 milhões de estabelecimentos devidamente registrados no Brasil, e desse total as micro e pequenas empresas representam 99%. Estas, são também responsáveis por 52% dos empregos de carteira assinada no setor privado, o que equivale a aproximadamente 16,1 milhões de empregos (SEBRAE, 2018).

De acordo com levantamento do SEBRAE, o comércio varejista representa 47% do PIB do Brasil, sendo as MPE's responsáveis como principais geradoras de riqueza no país representando 27% do total do PIB, em que o comércio é responsável por 53,4% do PIB deste setor, a indústria por 22,5%, e no setor de serviços mais de um terço é originado pelas empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2014). Considerando os inúmeros impactos que o comércio varejista proporciona à economia de um país, um aspecto importante é a geração de empregos, consistindo no ramo que mais emprega no país (SEBRAE; FGV, 2011), conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Média 2009/2011 de pessoal ocupado

Atividade	**Microempresas**	**Pequenas Empresas**	**Micro e Pequenas Empresas**	**Médias Empresas**	**Grandes Empresas**
Serviços (âmbito PAS)	27,7%	28,5%	28,1%	16,9%	45,0%
Comércio Atacadista	4,8%	6,1%	5,4%	4,5%	5,4%
Comércio Varejista	43,5%	29,5%	36,7%	9,1%	16,8%
Indústria Extrativa Mineral	0,4%	0,7%	0,5%	0,9%	0,9%
Indústria de Transformação	19,1%	27,1%	23%	51,7%	24,3%
Construção Civil	4,5%	8,1%	6,3%	16,9%	7,6%
TOTAL	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fonte: SEBRAE; FGV (2011).

A Tabela 1 evidencia a significância do comércio varejista na geração de emprego, sendo o segmento que mais emprega no Brasil entre as micro e pequenas empresas, contribuindo sobremaneira para a economia nacional (SEBRAE; FGV, 2011).

O estudo realizado por Lacerda (2006), buscou identificar fatores internos e externos que contribuem para o sucesso ou insucesso de micro, pequenas e médias empresas. Os resultados apontaram como característica dessas empresas a prática de gestão e tomada de decisão baseadas em experiência, improvisação e intuição dos gestores e, com quase total ausência de instrumentos gerenciais.

Bernardes; Miranda (2011) desenvolveram um estudo voltado a compreender se os serviços prestados pelos profissionais contábeis atendiam as necessidades dos gestores das empresas. Com isso, verificaram que as prestadoras de serviços contábeis oferecem serviços apenas relacionados ao cumprimento das obrigações legais e burocráticas, e o contador apenas é procurado para atender a esses quesitos, pois o gestor não atribui ao contador a capacidade profissional para auxiliar na administração de sua empresa.

Santos; Dorow; Beuren (2016) constataram que os proprietários e gestores das MPE's associam à contabilidade a parte burocrática e tributária. Este pensamento explica-se em função dos profissionais de contabilidade oferecem em sua grande maioria, especialização apenas nos aspectos fiscais, deixando de fornecer as informações que dão apoio na tomada de decisão e, não se percebe interesse dos contadores em atualizar-se além dos assuntos fiscais da empresa.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade que as MPE's possuem de informações que auxiliem na tomada de decisão e, que podem ser obtidas pela utilização da contabilidade gerencial e de instrumentos de controle gerencial. Padoveze (2010) enfoca que se tem contabilidade, informação contábil, mas não a usa no processo administrativo, gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial.

2.3 Estudo Base

Para o desenvolvimento desta pesquisa será utilizado como base o estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016) no qual investigaram as práticas de contabilidade gerencial em micro, pequenas e médias empresas do Alto Vale de Itajaí, estado de Santa Catarina.

O objetivo do estudo foi investigar quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados pelas micro e pequenas empresas na tomada de decisão. Notou-se que a

administração e o controle financeiro são departamentos que em grande maioria é desempenhado pelos próprios proprietários, mesmo sem ter formação que capacite para desenvolver essa função, nas tomadas decisões. A maior parte das empresas utilizam a experiência dos empresários e uma parcela significativa confia em sua própria experiência (SANTOS; DOROW; BEUREN; 2016).

Para a coleta de dados os autores desenvolveram um instrumento de pesquisa dividido em quatro partes. Sendo a primeira destinada a coletar dados demográficos da empresa e dos respondentes. A segunda parte utiliza de questões discursivas e objetivas, indagando sobre quem é a pessoa responsável pelas tomadas de decisões, se existe nas empresas a segregação de cargos e quais são os recursos mais desfrutados, buscando entender com que base as empresas tomam suas decisões, se os empresários possuem conhecimento do lucro e se isso é discutido dentro da empresa. Também abordou se os empresários possuem interação com seu contador e se o mesmo considera a contabilidade importante no apoio à gestão (SANTOS; DOROW; BEUREN; 2016).

Já no terceiro bloco do instrumento, o estudo procurou identificar quais os instrumentos gerenciais mais abordados pelas empresas na tomada de decisão. Os instrumentos usados na pesquisa foram os métodos de custeio e outros artefatos da contabilidade gerencial; os métodos de custeios e artefatos da contabilidade gerencial foram extraídos dos estudos de Soutes (2006) e Panucci Filho; Almeida (2011). Colocando em pauta ainda se os entrevistados conhecem os instrumentos gerencias; conhecem, mas não utilizam e se não conhecem. Quanto aos métodos de custeio a pesquisa abordou: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, custo meta; já nos outros artefatos foram levantados o retorno sobre investimento, orçamento, planejamento tributário, ponto de equilíbrio e o planejamento estratégico (SANTOS; DOROW; BEUREN; 2016).

Por fim, a quarta parte do instrumento buscou investigar a importância dos instrumentos de contabilidade gerencial na visão dos gestores das micro e pequenas empresas, mostrando o grau da relevância dos instrumentos gerencias de custo de absorção e outros artefatos oferendo como opção de respostas: nada importante, pouco importante, indiferente, importante e muito importante (SANTOS; DOROW; BEUREN; 2016).

Para análise dos dados utilizaram-se técnicas de estatísticas descritivas nos dados demográficos das empresas e dos respondentes, nos procedimentos adotados na tomada de decisão e na utilização dos instrumentos gerenciais, além da aplicação de um teste de média. A amostra foi composta por 12 empresas do comércio varejista. Quanto ao regime de tributação

90,24% são tributadas pelo regime do Simples Nacional apresentando faturamento inferior a R$360.000,00 (SANTOS; DOROW; BEUREN; 2016).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa se classifica como descritiva, visando estudar as características de um grupo, sem exercer influência ou interferência no mesmo, respaldado nos conceitos de Gil (2010) e Marconi; Lakatos (2011). Quanto a natureza do estudo, caracteriza-se como quantitativo, por organizar e categorizar os dados utilizando medições numéricas e o emprego de técnicas estatísticas que permitem a realização de inferências (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para desenvolvimento utilizou-se as estratégias de pesquisa bibliográfica e do tipo levantamento. Para coleta dos dados optou-se pelo emprego do questionário, por ser um instrumento contendo um conjunto ordenado de perguntas que buscam conhecer, mensurar e avaliar o objeto estudado, sendo geralmente respondido por escrito e sem a presença do pesquisador.

O instrumento de coleta de dados foi adaptado do estudo de Santos; Dorow; Beuren (2016) para responder a problemática proposta, sendo dividido em quatro blocos. O primeiro bloco abrangeu perfil do respondente e da empresa. Quanto aos respondentes indagou-se sobre gênero, função exercida na empresa, faixa etária e nível de escolaridade deixando livre para informar os cursos de graduação ou especialização, caso houvesse.

No perfil da empresa, buscou identificar a atividade desenvolvida, a média anual do faturamento, o número de colaboradores, o regime de tributação, tempo de atuação no mercado, encerrando esta parte com um questionamento a respeito da avaliação do respondente quanto ao desempenho de sua empresa mediante aos seus concorrentes. Não foi necessário a identificação da empresa e do respondente. E as informações solicitadas nos blocos do perfil foram mantidas em sigilo, sendo apresentadas mediante índices estatísticos.

O segundo bloco do questionário teve por objetivo de identificar os procedimentos de tomada de decisão das micros e pequenas empresas, compreendendo melhor por quem é exercido o comando da empresa, se os gestores têm alguém com conhecimento específico para coordenar o departamento financeiro da organização e como são feitas as escolhas para tomada de decisão, se os mesmos utilizam do conhecimento do contador e/ou algum especialista na área financeira ou utilizam da própria experiência. Questionou-se também a respeito dos meios utilizados para registro do movimento financeiro e elaboração de relatórios para decisão da

empresa; se acompanham o resultado obtido e as contribuições da contabilidade para a gestão e as dificuldades que impedem a utilização da contabilidade.

O terceiro bloco objetivou identificar a utilização dos controles operacionais, das demonstrações contábeis e dos instrumentos de contabilidade gerencial abordados. Complementando o bloco III, utilizou-se o bloco IV para indagar a respeito da importância que os gestores atribuem aos mesmos instrumentos abordados no bloco anterior.

Para mensurar as respostas de parte do bloco II, do bloco III e IV utilizou-se escola de intensidade de 0 a 10, em que 0 significa a não utilização da opção e, quando utilizado o respondente informaria a intensidade de ocorrência ou utilização de 1 a 10, conforme demonstrado na Figura 2.

Não ocorre Ou Não utiliza	**Intensidade de utilização/ocorrência**	**Total de pontos**
	mínima → máxima	
0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10

Figura 2. Escala utilizada nos blocos II, III e IV do questionário.

A população alvo engloba as micros e pequenas empresas do segmento do comércio varejista estabelecidas na cidade de Goiânia, estado de Goiás. O instrumento de coleta de dados foi impresso e entregue pessoalmente para todos os respondentes participantes da pesquisa, sendo possível a explicação dos objetivos da pesquisa, da contribuição dos mesmos em participar da pesquisa e, que deveria ser respondido pelo principal gestor da MPE's, responsável pelas tomadas de decisões. Assim, a amostra dessa pesquisa se caracteriza como não probabilística e por conveniência, considerando que os respondentes foram somente aqueles acessados pelos pesquisadores.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de outubro e novembro de 2019, obtendo um total de 29 respostas que foram inicialmente analisadas para verificar se todos os respondentes atendiam aos critérios para participar da amostra. Foi constatada a necessidade de excluir um caso, devido ao faturamento ultrapassar a 6 milhões no ano, desenquadrando esse estabelecimento como micro ou pequena empresa. Diante disso, a amostra final conta com 28 casos válidos.

Para realizar o tratamento e análise dos dados foi utilizada a plataforma *Survey Monkey*, em que os pesquisados inseriram as respostas de forma manual para que fosse gerada a tabulação necessária dos dados e os mesmos ficassem armazenados em um banco de dados

específico. Após isso, os dados foram extraídos em planilha do excel e, tratados por meio do *software* estatísico IBM *SPSS* versão 22.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização das empresas e dos respondentes

Neste item apresenta-se os dados demográficos dos respondentes que participaram da pesquisa bem como, das Micro e Pequenas Empresas do comércio varejista que compõem a amostra. Inicia-se a apresentação pelo perfil do respondente, que constava no bloco I do questionário, com o objetivo de caracterizar os gestores que forneceram as informações para a pesquisa.

Tabela 2. Função e gênero dos respondentes

Função na Empresa	**Quantidade**	**%**	**Gênero**	**Quantidade**	**%**
Sócio/proprietário	20	71,4%	Feminino	14	50%
Gerente	5	17,9%	Masculino	14	50%
Administrador	2	7,1%			
Total	**27**	**100%**	**Total**	**28**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2, que um dos respondentes não informou a função que exerce na empresa, por isso o total de respostas deste item é de 27. Dos respondentes, os que ocupam a função de sócio ou proprietário representam 71,4%, os que exercem função de gerência são 17,9% e os que ocupam o cargo de administrador são 7,1%. Dos respondentes 50% são do gênero feminino e os outros 50% do gênero masculino.

Tabela 3. Escolaridade e idade dos respondentes

Escolaridade	**Qtde**	**%**	**Curso Superior**	**Qtde**	**%**
Ensino Fundamental Incompleto	1	3,6%	Administração	4	14,3%
			Administração e Direito	1	3,6%
Ensino Fundamental Completo	1	3,6%	Gestão Empresarial	1	3,6%
Ensino Médio Incompleto	3	10,7%	Contabilidade	2	7,1%
Ensino Médio Completo	5	17,9%	Matemática	1	3,6%
Ensino Superior Incompleto	6	21,4%	Gastronomia	1	3,6%
Ensino Superior Completo	9	32,1%	Direito	1	3,6%
Pós Graduação	3	10,7%	História	1	3,6%
			Sem Graduação	16	57,1%
Total	**28**	**100%**	**Total**	**28**	**100%**
Especialização	**Qtde**	**%**	**Idade**	**Qtde**	**%**
Gestão de Negócios	1	3,6%	Entre 26 e 30 anos	2	7,1%
Gestão de Pessoas	2	7,1%	Entre 31 e 35 anos	6	21,4%
Sem especialização	25	89,3%	Entre 36 e 40 anos	7	25,0%
			Entre 41 e 50 anos	9	32,1%

			Superior a 50 anos	4	14,3%
Total	**28**	**100%**	**Total**	**28**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes 32,1% possui ensino superior completo, ensino superior incompleto representa 21,4% dos respondentes, os que tem ensino médio completo fazem parte de um total de 17,9%, e ensino médio incompleto representam 10,7% do total. Também com 10,7% são os respondentes que informaram possuir especialização e tanto o ensino fundamental incompleto e completo, possuem 3,6% cada. Dos participantes 57,1% não possuem formação superior em nenhuma área, entretanto, entre os que possuem graduação, administração e contabilidade são os cursos de maior número de respondentes, notou-se que 89,3% dessas pessoas não possuem nenhuma especialização. Entre os respondentes 32,1% possui idade entre 41 a 50 anos, estão na faixa etária entre 36 a 40 anos 25,0%, os que tem entre 31 a 35 anos apresentam um percentual de 21,4%, superior a 50 anos apenas 14,3% e somente 7,1% dos participantes tem entre 26 e 30 anos.

Após questionados a respeito do perfil do respondente, apresentou questionamentos para caracterizar as empresas participantes da pesquisa.

Tabela 4. Atividades e Colaboradores das Empresas

Ramo de Atividade	**Quantidade**	**%**	**Quantidade de Colaboradores**	**Quantidade**	**%**
Doces, Artigos para Festa e embalagens	2	7,1%	0	3	10,7%
Utilidades Domésticas	1	3,6%	2	3	10,7%
Auto Peças	8	28,6%	3	4	14,3%
Confecções e Acessórios	4	14,3%	4	6	21,4%
Farmacêutico	1	3,6%	5	1	3,6%
Calçados	3	10,7%	6	4	14,3%
Ferragista	1	3,6%	7	3	10,7%
Cosméticos	1	3,6%	8	1	3,6%
Secos e molhados e alimentício	6	21,3%	9	1	3,6%
Varejo	1	3,6%	10	1	3,6%
Total	**28**	**100%**	**Total**	**27**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao ramo de atividade das empresas participantes, a Tabela 4 evidencia que 28,6% atuam no comércio de auto peças, as confecção e acessório são 14,3% das empresas respondentes, comércio de calçados totalizam 10,7% das empresas, comércio de secos e molhados e alimentício são 21,3%, com 7,1% estão o comércio de doces, artigos para festa e embalagens e o restante das empresas participantes são os comércios de utilidades domésticas,

comércio farmacêutico, Ferragistas, Cosmético e Varejo com 3,6% cada. No quadro de funcionários 21,4% possuem 4 funcionários, dos 14,3% são aqueles que possuem 3 ou 6 funcionários, as instituições que não possuem nenhum funcionário ou tem dois ou sete funcionários fazem parte dos 10,7% cada e dos que tem cinco ou de oito até dez colaboradores são 3,6%.

Tabela 5. Faturamento, tributação, tempo de mercado e desempenho

Faturamento Bruto Anual	**Quantidade**	**%**	**Regime de Tributação**	**Quantidade**	**%**
MEI - até 81 mil ao ano	3	10,7%	Microempreendedor	3	10,7%
Até 360 mil ao ano	3	10,7%			
De 360 mil a 500 mil ao ano	4	14,3%	Simples Nacional	23	82,0%
De 500 mil a 1 milhão ao ano	8	28,6%	Lucro Presumido	2	7,1%
De 1 milhão a 2 milhões ao ano	7	25,0%			
De 2 milhões a 3 milhões ao ano	3	10,7%			
Total	**28**	**100%**	**Total**	**28**	**100%**
Tempo de atuação no mercado	**Quantidade**	**%**	**Desempenho em relação aos concorrentes**	**Quantidade**	**%**
Entre 2 e 5 anos	9	32,1%	Acima da média	3	10,7%
Entre 6 e 10 anos	5	17,9%	Na média	17	60,7%
Entre 11 e 20 anos	9	32,1%	Abaixo da Média	2	7,1%
Entre 21 a 30 anos	4	14,3%	Não sei Informar	6	%
Entre 31 e 40 anos	1	3,6%			
Total	**28**	**100%**	**Total**	**28**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa

Questionou a respeito do faturamento anual, para poder verificar o enquadramento das empresas quanto a limitação da pesquisa e, com essa pergunta foi possível eliminar um respondente visto que seu faturamento era superior a 6 milhões. Do total dos respondentes, 28,6% faturam entre 500 mil a 1 milhão de reais ao ano, um total de 25% das empresas tem faturamento entre 1 milhão a 2 milhões de reais ao ano, das empresas que faturam anualmente entre 360 mil a 500 mil são 14,3%, e as empresas restantes cada uma representa 10,7% sendo elas do MEI com até 81 mil reais ao ano, ou faturam até 360 mil reais, ou ainda tem faturamento anual de 2 milhões a 3 milhões de reais. Nota -se conforme a Tabela 5 que maior parte das empresas são tributadas pelo Simples Nacional 82,0%, os microempreendedores são 10,7% e apenas 7,1% é tributada pelo Lucro Presumido.

Em relação ao tempo de constituição das empresas, maior parte está atuando no mercado há 20 anos. As maiores faixas de atuação estão entre 2 a 5 anos, 32,1%; entre 11 a 20 anos, também são 32,1%; entre 6 a 10 anos, estão as empresas com 17,9%; entre 21 a 30 anos estão 14,3% delas. As que possuem maior tempo de mercado estão entre 31 a 40 anos representa somente 3,6%, portanto maior parte das empresas ainda estão passando pela fase de maturidade, sendo mais de 50% da amostra com idade inferior a 20 anos.

Questionado sobre a satisfação em relação ao desempenho da empresa quando comparado em relação aos concorrentes, maior parte das empresas com 60,7% se consideram na média em relação aos concorrentes; dos participantes que não souberam informar são 21,5%; deste total de respondentes 10,7% se consideram acima da média em relação aos concorrentes; sendo que 7,1% dos entrevistados se consideram abaixo da média em relação aos concorrentes.

4.2 Características da tomada de decisões

Após as perguntas de perfis, iniciou-se questionamentos a respeito de como ocorre o processo de tomada de decisão na empresa, visando compreender melhor esse contexto. A partir daqui, foi necessária a verificação da confiabilidade do instrumento de coleta de dados, ou seja, saber se o mesmo oferece confiança na medida do que foi proposto, mesmo considerando que foi adaptado de outro estudo e, portanto, se considera com validado. Utilizou-se o Coeficiente Alfa de Cronbach, devido sua grande utilização em pesquisas do tipo levantamento. O resultado desse cálculo varia entre 0 e 1 e, as medidas serão consideradas confiáveis quando o resultado for superior à 0,7 (MARTINS, 2006). Neste instrumento foi obtido o resultado de 0,948. Destaca-se que nessa avaliação de confiabilidade não foram incluídas as perguntas de perfis.

Tabela 6. Administrador da empresa e responsável pelo setor financeiro

Administração	**Quantidade**	**%**	**Financeiro**	**Quantidade**	**%**
Sócio/proprietário	25	89,3%	Sócio/proprietário	23	82,1%
Gerente	2	7,1%	Gerente Financeiro	1	3,6%
Administrador	1	3,6%	Administrador	4	14,3%
Total	**28**	**100%**	**Total**	**28**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados a respeito de que é o responsável pela administração da empresa, ou seja, o tomador de decisão, conforme a Tabela 6 em 89,3% dos casos estas decisões são tomadas pelos próprios sócios/proprietários; em 7,1% das empresas buscam ajuda dos seus gerentes para tomar decisão e somente 3,6% das empresas busca orientação com administrador

da empresa. Quanto ao tomador de decisões especificamente do setor financeiro não foram muito diferentes os resultados, mostrou-se que 82,1% das empresas confiam a responsabilidade das decisões financeiras ao sócio/Proprietário; dos participantes que direcionam essa responsabilidade ao administrador são 14,3%; e somente 3,6% das empresas delega ao seu gerente financeiro para cuidar do setor financeiro.

Indagou-se também a respeito de quem as empresas consultam para auxiliar no processo de tomar decisões financeiras. Apresenta-se os resultados na Tabela 7.

Tabela 7. Quem consulta para auxiliar nas tomadas de decisões

P2.3 - Consultas para tomadas de decisão	**n**	**% em relação aos respondentes (28)**
Contador	11	39,3%
Economista	0	0%
Família	2	7,1%
Consultor	0	0%
Administrador	9	32,1%
SEBRAE	1	3,6%
Órgãos do governo	0	0%
Gerente do Banco	8	28,5%
Ninguém, tomo decisões sozinho	11	39,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando ao estudo realizado por Santos, Dorow; Beuren (2016) que mostraram que as tomadas de decisões são feitas com base em experiências dos empresários, notou-se que as empresas deste estudo 39,3% tomam decisões por conta própria ou consultam seu contador, apresentando um média de 1,61, uma moda de 2,00 e uma mediana também igual a 2,00. Nenhum dos respondentes consultam profissionais como economista, consultor ou órgãos do governo. Com relação a consulta familiar 92,9% dos respondentes não discutem as decisões com a família; 67,9% deles não consultam um administrador; também não consultam o SEBRAE em 96,4% das empresas, e não procuram seus gerentes de banco cerca de 71,4%.

Nessa etapa apresenta-se os resultados por meio da estatística descritiva: média, moda e mediana, sendo que a média representa a medida de centralidade mais usada por ser a que mais mescla de maneira mais uniforme os valores mais baixos e os mais altos de uma lista; a moda é o valor que aparece com maior frequência em um conjunto de dados e, a mediana será o número que ocupa a posição central da lista. As questões que foram mensuradas com escala de intensidade de 1 a 10, são apresentadas com os dados da estatística descritiva.

Tabela 8. Registro do movimento financeiro

P2.4 – Registro do movimento financeiro	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Manual	28	7,32	10	10,00	3,71
Planilhas em excel	28	8,61	10	10,00	2,68
Softwares de gestão empresarial tradicional	28	4,39	0	4,00	4,33
ERP – Softwares avançados	28	0,57	0	0,00	2,11

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionado como é feito o registro financeiro das empresas 14,3% informaram que não realizam essa prática de para lançar seus registros financeiros, o restante utiliza de alguma forma os registros manuais, com percentuais bem próximos dos identificados no estudo base de Santos, Dorow; Beuren (2016), mostrando assim que as empresas confiam mais nos procedimentos manuais, mesmo com todo avanço tecnológico, com uma média 7,32 moda 10,00 e mediana também 10,00; ainda conforme apresentado na Tabela 8 as planilhas em excel apresentam uma média de utilização de 8,61 a moda e mediana igual a 10,00, apresentando maior utilização em relação aos registros em papéis. Mesmo com toda tecnologia disponível e sistemas de *Softwares* modernos e a preços acessíveis cerca de 42,9% das empresas não utilizam *Softwares* de gestão empresarial tradicional, os que utilizam de alguma forma representam uma média de uso de apenas 4,39 em uma escala de 1 a 10, sendo a moda 0 e a mediana 4,00. E quanto aos *softwares* de gestão mais avançados que possibilitam a integração de dados (ERP) 92,9% das empresas não utilizam, apresentado uma média de utilização de apenas 0,57 a moda e a mediana 0,00.

Tabela 9: Recursos para tomadas de decisão

P2.5 – Recursos utilizados para tomada de decisão	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Experiência do empresário	28	9,32	10	10,00	1,22
Informações e relatórios da contabilidade	28	4,00	10	2,00	4,13
Relatório elaborado pelo gerente	28	4,14	0	,00	4,82
Intuição	28	7,57	10	10,00	3,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 9 apresenta-se os dados referente aos recursos utilizados para tomada de decisão e percebeu-se que a experiência do empresário é de importância para essas decisões, com 67,9% das empresas utilizando da experiência em uma média de 9,32, na escala de 1 a 10, moda e a mediana iguais a 10,00. Quanto aos relatórios da contabilidade 35,7% dos respondentes não utilizam eles como ferramenta para tomada de decisão, tendo assim média de

utilização de apenas 4,00 a moda 10,00 e mediana 2,00; os relatórios elaborados pelos gerentes das empresas não são utilizados por 53,6% que acreditam não auxiliar nas tomadas de decisões; e 14,3% não utilizam a intuição para tomar decisões o restante utilizam de alguma forma a intuição, dos que utilizam apresenta uma média de 7,57 que é alta, uma moda de 10 e mediana também 10.

Tabela 10: Acompanhamento e avaliação do resultado da empresa

P2.6 – Resultado da empresa	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Conhece o resultado mensal da empresa?	28	8,18	10	9,50	2,58
Analisa e compara os resultados?	28	7,46	10	8,50	3,16
Utiliza a informação do resultado para tomada de decisões?	28	8,00	10	9,00	3,11
Discute o resultado da empresa com seu contador?	28	3,00	0	0,50	3,71

Fonte**:** Dados da pesquisa.

Indagou-se a respeito do acompanhamento do resultado da empresa, e somente 3,6% não tem conhecimento sobre o quanto é este resultado da empresa, o restante tem conhecimento de alguma forma dos resultados, apresentando uma média de 8,18 a moda 10 e mediana 9,50. Nos resultados apresentados por Santos; Dorow; Beuren (2016) as empresas em sua maioria também têm conhecimento dos resultados mensal; contudo o número de gestores que buscam os contadores para discutir esses resultados é baixo, somente de 50,0% das empresas não discutem os resultados e o restante discute de alguma forma com uma média de utilização de 3,00 a moda 0,00 e a mediana de 0,50. Quanto a análise dos resultados 7,1% não analisam de nenhuma forma os resultados da empresa, o restante que analisa apresenta uma média de 7,46 a moda 10,00 e a mediana 8,50; a utilização desses resultados como base para tomada de decisão não são utilizados por 10,7% das empresas, o restante utilizam de alguma forma os resultados nas tomadas de decisões apresentados por uma média 8,00 a moda 10,00 e a mediana 9,00.

Tabela 11: Informações da contabilidade na contribuição dos objetivos da empresa

P2.7 – Contribuição da Contabilidade na empresa	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Atendimento da parte legal (fisco)	28	8,89	10	10,0	2,65
Decisões operacionais diárias	28	2,18	0	0,0	3,53
Decisões de financiamento	28	2,86	0	1,00	3,72
Gestão da empresa	28	2,46	0	0,0	3,59
Decisões de investimento	28	2,18	0	0,0	3,54
Decisões estratégicas	28	2,64	0	0,0	3,65

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionado sobre a Contribuição da Contabilidade para a gestão da empresa 7,1% acreditam que a mesma não contribui para parte Legal, o restante enxerga a contabilidade como fator relevante, essa visão que a contabilidade só é válida para parte fiscal já vem perpetuando por muitos anos, conceito esse que também prevalece no estudo de Santos; Dorow; Beuren (2016), demonstrando uma média 8,89. Quanto a contribuição em relação as decisões operacionais diárias 57,1% não analisam a contabilidade como fator contribuinte, o restante entende como instrumento útil; nas decisões financeiras 42,9% acreditam não contribuir o restante notam a contabilidade como instrumento importante com a média de 2,86.

Quanto a contribuição da contabilidade na gestão da empresa 53,6% não utilizam a contabilidade, o restante apresenta um média de utilização de 2,46. Já nas decisões de investimentos 60,7% não usam a contabilidade e o restante utilizam de alguma forma a contabilidade nas decisões com uma média de 2,18; e nas decisões estratégicas 53,6% não utilizam a contabilidade para tomar decisões nessa área, o restante acredita ser importante nas tomadas de decisões, com média de 2,64 a moda e mediana 0. Nota-se assim a baixa contribuição da contabilidade para os aspectos de gerenciamento destas MPE's.

Tabela 12**:** Contabilidade contribui para a gestão?

P2.8 – Contribui como apoio a gestão?	**Quantidade**	**%**
Sim	7	25,0%
Não	21	75,0%
Total	28	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 12, apresenta-se os dados quanto a percepção geral do respondente em relação ao apoio que a contabilidade oferece para a gestão e, somente 25% respondeu que sim, enquanto 75% informou que não possui apoio da contabilidade na gestão de suas empresas.

Tabela 13: Contabilidade como instrumento de gestão

P2.9 – Caso a P2.8 for sim, de que forma a contabilidade contribui na gestão ?	**Quantidade**	**%**
Apresenta dados para tomada de decisão que não seriam possíveis achar sem os balancetes	1	14,28%
Através dos relatórios de encargos e tributação	1	14,28%
Conversas informais com o contador	1	14,28%
Nas tomadas de decisão	1	14,28%
Relatórios para direcionar o capital	1	14,28%
Nos investimentos de capital	1	14,28%

Relatórios para analisar a situação da empresa	1	14,28%
Total	7	100%

Fonte**:** Dados da pesquisa.

Para os respondentes que afirmaram que contabilidade contribui como apoio a gestão (5% conforme Tabela 12) foi questionado de que forma seria essa contribuição, identificou que esses acreditam que contribui nas tomadas de decisões, nos relatórios para direcionar capital, nos investimentos de capital, nos relatórios para análise da situação da empresa, em relatórios de encargos e tributações, com dados para tomadas de decisões não seriam encontrados facilmente nos balancetes e em conversas informais com o contador.

Tabela 14: Fatores que dificultam a contabilidade na gestão das empresas

P2.10 – Caso a P2.8 for não, quais fatores dificultam o uso da contabilidade?	**n**	**% em relação aos respondentes (28)**
Falta de comunicação com o contador	11	39,3%
Desacredita na contabilidade	1	3,6%
Dificuldade na interpretação dos relatórios	4	14,3%
Desconhece as utilidades	11	39,3%
A informação contábil não reflete a real situação da empresa	2	7,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Caso a resposta fosse que a contabilidade não contribui para gestão da empresa, questionou quais as dificuldades encontrada pelas empresas e 39,3% dos entrevistados acredita que a dificuldade de uso da contabilidade é por falta de comunicação com o contador, acarretando assim o desconhecimento das suas utilidades; uma margem de 7,1% acreditam que a informação contábil não reflete a real situação da empresa e 14,3% dos respondentes tem dificuldades de interpretar os relatórios enviados pela contabilidade.

4.3 Utilização dos Instrumentos de contabilidade gerencial

O estudo apresenta neste item os resultados dos recursos utilizados pelos gestores das MPE's, para controle e administração da empresa, envolvendo tanto os controles operacionais, como alguns demonstrativos contábeis e os instrumentos de contabilidade gerencial. Os números foram expostos em tabelas e avaliados por média, moda e mediana, devido o questionário mensurar as respostas em escala de 1 a 10. Para melhor compreensão separados em controles operacionais, demonstrações contábeis e outros instrumentos contábeis. Em uma análise geral, o estudo atingiu os resultados equivalentes a pesquisa base, de Santos; Dorow;

Beuren (2016), que evidencia a utilização dos controles operacionais por parte dos gestores e a não utilização das demais ferramentas.

Tabela 15: Instrumentos de controles operacionais utilizados pela empresa

P3 – Quais instrumentos utiliza na gestão – Controles Operacionais	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Controle de Caixa	28	7,54	10	10,00	3,56
Controle de contas a receber	28	8,14	10	10,00	3,36
Controle de contas a pagar	28	8,14	10	10,00	3,36
Controle de estoque	28	8,21	10	10,00	3,31
Controle de custos e despesas	28	8,25	10	10,00	3,21

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 15 exibe as respostas obtidas, que identifica os instrumentos de controles operacionais utilizados pelos gestores, observa-se que 7,1% não utilizam o controle de caixa, com média de utilização 7,54, moda de resposta 10 e mediana 10, os gestores atribuem aos relatórios de contas a pagar e a receber uma ferramenta para controle gerencial, ambos obtiveram média 8,14, moda 10 e mediana 10 com percentual de 10,7% que não utilizam esses controles, os registros de estoque obtiveram média 8,21 de utilização, moda 10 e mediana 10, 10,7% não considerou os estoques como um instrumento de gestão. O controle de custos e despesas entre os controles disponíveis teve a maior média com 8,25, moda 10 e mediana 10, também 10,7% não utilizam esse relatório.

Tabela 16: Demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas

P3 – Quais instrumentos utiliza na gestão – Demonstrações contábeis	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Balancete	28	3,75	0	2,00	4,13
Balanço patrimonial	28	3,75	0	2,50	4,06
Demonstração do resultado do exercício (DRE)	28	3,75	0	2,50	3,81
Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)	28	2,93	0	0,50	3,91

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 apresenta uma média baixa para utilização das demonstrações contábeis, uma média geral de 3,5 para todos os itens, o balancete com média de utilização 3,75, teve um percentual de 42,9% de nota 0, o balanço patrimonial e DRE também foi atribuído média 3,75, e 39,3% que não utilizam o balanço patrimonial nem a DRE, já a DFC teve utilização média 2,93, do total 50% dos respondentes atribuem em 0 a utilização dos fluxos de caixa.

Tabela 17: Instrumentos de contabilidade gerencial utilizados pela empresa

P3 – Quais instrumentos utiliza na gestão – Outros instrumentos	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Cálculo da margem de contribuição	28	2,29	0	0,00	3,72
Calculo do ponto de equilíbrio	28	2,75	0	0,00	3,91
Planejamento tributário	28	3,18	0	0,00	3,95
Calculo do retorno sobre investimento (ROI)	28	2,57	0	0,00	3,75
Orçamento	28	2,86	0	0,00	3,96
Planejamento estratégico	28	2,64	0	0,00	3,76

Fonte**:** Dados da pesquisa.

Nota-se na tabela 17 que os gestores não utilizam os controles, o cálculo da margem de contribuição obteve uma média de 2,29, onde 67,9% dos respondentes não utilizam a margem de contribuição. O ponto de equilíbrio tem uma média de 2,75, com o percentual de 57,1% de respondentes com atribuição zerada. O planejamento tributário media 3,18, do total de entrevistados 53,6% marcaram 0. O ROI média 2,57, com o percentual 60,7%. Os relatórios orçamentários média 2,86, com percentual 64,3% de zeros, o planejamento estratégico apresenta média de 2,64, com percentual 60,7% de gestores que não utilizam nem o planejamento estratégico. Cerbasi; Paschoarelli (2008) em seus estudos, afirmam que os empresários no desenvolvimento das empresas se atentam à estrutura e equipamentos necessários para o funcionamento e localização da empresa, mas ignoram a operacionalização, acarretando em falta de capital para implementar um controle, uma ferramenta capaz de assegurar as operações da empresa.

Após indagar sobre a utilização destes elementos, questionou-se também quanto o grau de importância que os gestores atribuem a estes. O questionário também mensurou pela escala de intensidade, atribuindo de 0 a 10 a relevância de cada instrumento. E analisado através de média, moda e mediana das respostas coletadas.

Observa-se nesse estudo no momento da coleta de dados, grande maioria dos gestores desconheciam as ferramentas disponíveis, foi explicado a utilidade dos cálculos para melhor compreensão dos gestores, e apesar de demonstrarem interesse, não consideram relevantes as demonstrações contábeis.

Tabela 18**:** Importância atribuída aos instrumentos de controle operacional

P4 – Qual a importância destes instrumentos? – Controles Operacionais	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Controle de Caixa	28	7,71	10	10,00	3,61
Controle de contas a receber	28	8,50	10	10,00	3,16
Controle de contas a pagar	28	8,50	10	10,00	3,16

Controle de estoque	28	8,57	10	10,00	3,24
Controle de custos e despesas	28	8,39	10	10,00	3,32

Fonte**:** Dados da pesquisa.

A tabela 18 representa os controles operacionais que se destacam entre as demais ferramentas obtendo a maior média de relevância. O controle de caixa teve média de 7,71, moda 10 e mediana 10, os relatórios de contas a receber e contas a pagar obtiveram média de 8,50, moda 10 e mediana 10, os controles de estoque teve uma média de 8,57 moda 10 e mediana 10, os relatórios de custos e despesas média de 8,39, moda 10 e mediana 10, todos os instrumentos de controle operacional obtiveram um total de 10,7% que não atribui valor algum aos instrumentos operacionais. Esses resultados corroboram o estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), que evidenciou a utilização dos controles operacionais com maior relevância para os gestores.

Tabela 19**:** Importância atribuída aos demonstrativos contábeis

P4 – Qual a importância destes instrumentos? – Demonstrações contábeis	**n**	**Média**	**Moda**	**Mediana**	**Desvio padrão**
Balancete	28	5,54	0	6,00	4,18
Balanço patrimonial	28	5,43	0	6,00	4,08
Demonstração do resultado do exercício (DRE)	28	4,93	0	5,00	4,13
Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)	28	3,79	0	2,00	4,03

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 19 apresenta o grau de importância das demonstrações contábeis. No momento da aplicação do questionário presencial, foi relatado que não utilizam os relatórios da contabilidade, até desconhecem sua utilidade. Em estudo realizado por Barbosa, Santos (2019), ficou evidenciado que vários administradores desconhecem o proveito das demonstrações. No presente estudo 28,6% dos respondentes não atribuem importância ao balancete, que obteve 5,4 de média, 25% não atribuíram importância ao balanço patrimonial e 5,43 de média, a DRE obteve 4,93 de média, e uma percentagem 35,7% não atribui valor, A DFC obteve 3,79 de média, e 32,1% não atribui valor. A média de relevância dos itens desta seção ficou semelhantes, grande parte dos gestores não atribui grande valor para as demonstrações contábeis.

Tabela 20**:** Importância atribuída aos instrumentos de contabilidade gerencial

P4 – Qual a importância destes instrumentos? – Outros instrumentos	n	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
Cálculo da margem de contribuição	28	3,54	0	1,50	3,96
Calculo do ponto de equilíbrio	28	3,86	0	3,00	3,98
Planejamento tributário	28	3,79	0	1,50	4,15
Calculo do retorno sobre investimento (ROI)	28	2,39	0	0,00	3,61
Orçamento	28	4,29	0	4,00	4,17
Planejamento estratégico	28	4,11	0	3,00	4,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste bloco, os respondentes expressaram opinião da importância já sabendo as utilidades destes instrumentos. Os resultados apresentados mostram que 42,9% dos gestores concluem que a margem de contribuição não é importante, sendo que 3,54 de média, apresentando uma moda de 0 e uma mediana de 1,50 para este item. O cálculo do ponto de equilíbrio expôs um percentual de 39,3% que não atribuíram importância alguma, e uma média de 3,86 e moda de 0 e mediana de 3. Em relação ao planejamento tributário foi avaliado uma média de 3,79, a moda de 0 e mediana de 1,50, com um percentual de 42,9% de respostas que não atribui valor no planejamento tributário. Quanto ao planejamento tributário esperava-se uma maior utilização devido a grande preocupação das empresas em reduzir de maneira lícita a tributação paga/recolhida mensalmente.

O cálculo do retorno sobre investimento obteve a média mais baixa com 2,39, a moda 0 e mediana 0, o percentual que não atribuiu qualquer importância para este instrumento consiste em 57,1% dos respondentes. A média de 4,29 foi obtida para o relatório orçamentário e uma moda de 0 e mediana 4, já o percentual que não atribui importância é 35,7%, o mesmo percentual para os que não atribuem valor ao planejamento estratégico, que apresentou uma média de 4,11, onde a moda é 0 e mediana de 3. Os índices percentuais mostram que os gestores das MPE's não consideram relevantes as ferramentas disponíveis, muitos não sabiam como utilizar.

Esses resultados evidenciam grandes semelhanças com os achados de Santos; Dorow; Beuren (2016), apontando que os instrumentos gerenciais e os demonstrativos contábeis possuem utilização e relevância inferior aos dos controles operacionais. Como análise complementar, analisou a existência de Correlação de *Spearman*, que é um teste estatístico para dados não paramétricos. As correlações ocorrem quando a mudança em uma variável ocasiona mudança previsível em outra variável sendo mensurados entre (+1) e (-1), em que quanto mais

próximas de 1, positivo ou negativo, maior o indicativo de correlação e o oposto ocorre quando o resultado se aproxima de zero (DANCEY; REIDY, 2007).

Correlacionou-se a variável dos recursos utilizados para tomada de decisões, em que se destacava a experiência do empresário e a intuição, com os instrumentos de contabilidade gerencial, conforme Tabela 21.

Tabela 21**:** Correlação de *Spearman*

		P2.5 - Informações e relatórios da contabilidade	P3 - Margem de Contribuição	P3 - Ponto de equilíbrio	P3 - Planejamento Tributário	P3 - ROI	P3 - Orçamento	P3 - Planejamento estratégico
P2.5 - Informações e relatórios da contabilidade	Coeficiente de Correlação	1,000	**0,438***	**0,431***	**0,550****	**0,546****	**0,536****	**0,574****
	N	28	28	28	28	28	28	28
P3 - Margem de Contribuição	Coeficiente de Correlação	**0,438***	1,000	**0,825****	**0,710****	**0,801****	**0,823****	**0,907****
	N	28	28	28	28	28	28	28
P3 - Ponto de equilíbrio	Coeficiente de Correlação	**0,431***	**0,825****	1,000	**0,687****	**0,696****	**0,886****	**0,803****
	N	28	28	28	28	28	28	28
P3 - Planejamento Tributário	Coeficiente de Correlação	**0,550****	**0,710****	**0,687****	1,000	**0,813****	**0,818****	**0,695****
	N	28	28	28	28	28	28	28
P3 - ROI	Coeficiente de Correlação	**0,546****	**0,801****	**0,696****	**0,813****	1,000	**0,793****	**0,884****
	N	28	28	28	28	28	28	28
P3 - Orçamento	Coeficiente de Correlação	**0,536****	**0,823****	**0,886****	**0,818****	**0,793****	1,000	**0,819****
	N	28	28	28	28	28	28	28
P3 - Planejamento estratégico	Coeficiente de Correlação	**0,574****	**0,907****	**0,803****	**0,695****	**0,884****	**0,819****	1,000
	N	28	28	28	28	28	28	28

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar o teste da correlação escolheu-se a variável das informações e relatórios contábeis enquanto recurso utilizado para tomada de decisão, mesmo não sendo essa a alternativa mais apontada pelos empresários. E a segunda variável da correlação escolheu os instrumentos da contabilidade gerencial, por constituírem o foco da pesquisa. Os resultados apresentados pela correlação de *Spearman* indicam que todos as variáveis correlacionadas apresentam correlação moderada ou forte, ou seja, quanto mais se intensificar a utilização das

informações e relatórios contábeis para tomada de decisões, a tendência é que a utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial aumente em proporções semelhantes.

Mesmo sendo evidenciado que as MPE’s apresentam uma utilização muito baixa tanto dos demonstrativos contábeis como dos instrumentos de contabilidade gerencial, o que já havia sido notado por Santos; Dorow; Beuren (2016), os achados dessa correlação alimentam expectativas positivas de que os empresários podem utilizar os instrumentos e as informações disponibilizadas pela contabilidade para contribuir no processo de tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar o grau de utilização dos instrumentos de controle gerencial nos processos de tomadas de decisões das micro e pequenas empresas do comércio varejista, com o objetivo de compreender a visão do micro e pequeno empreendedor do comércio varejista nas tomadas de decisões.

Obteve por meio da coleta e análise de dados, baixo índice de utilização das ferramentas de contabilidade gerencial, sobretudo as demonstrações contábeis. Evidenciando que os gestores usam da intuição e experiência como recurso para tomada de decisão, e apesar de todas as ferramentas disponíveis atualmente, como softwares avançados, prevalece o uso de métodos manuais para registro e controle de dados financeiros. Cerbasi e Paschoarelli (2008) em seus estudos, afirmam que os empresários no desenvolvimento das empresas se atentam à estrutura e equipamentos necessários para o funcionamento e localização da empresa, mas ignoram a operacionalização, acarretando em falta de capital para implementar um controle, uma ferramenta capaz de assegurar as operações da empresa.

Em relação aos instrumentos gerencias, a análise obteve como maior frequência o uso dos controles operacionais enquanto as demonstrações contábeis não são utilizadas, e as ferramentas como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e retorno sobre investimento, são desconhecidas, e quando apresentadas sobre as funcionalidades não reconheceram sua importância ainda que demonstraram interesse sobre elas.

Os achados deste estudo indicam que os empresários não atribuem a contabilidade como ferramenta para gestão e sim para atender os aspectos legais e fiscais da instituição. Justificando em sua maioria, dificuldade de compreender as demonstrações e falta de comunicação com o contador.

Como limitações no estudo destaca a resistência das MPE’s em responder o questionário e o tamanho da amostra obtida para a pesquisa, resultando em dados que não poderão ser generalizados, interferir somente os resultados para as empresas participantes da amostra.

Como sugestão de estudos futuros em virtude do alto índice de respondentes da dificuldade de comunicação com o contador, sugere-se uma pesquisa sobre a percepção do contador ou até mesmo um estudo para analisar qual índice que as micros e pequenas empresas

mantem de empregabilidade, devido essas serem as que mais empregam na atualidade, mas ainda sim possuírem uma alta taxa de mortalidade.

REFERÊNCIAS

ANTHONY; R. N.; GOVINDARAJAN; V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBOSA, Luis Fernando Gonçalves; SANTOS, Odilanei Morais. O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e medias empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores. **Revista Pensar contábil,** Rio de Janeiro, v. 21, n. 74, p. 04-13, jan. / abr. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <<www.planalto.gov.br>>, acesso em 17 ago 2019.

CAMPOS, Bruno Rodrigues; GÁUDIO, André Eugenio de Góes Monteiro. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresa da região metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 3, p. 66 – 78, 2014.

CERBASI, Gustavo; PASCHOARELLI, Rafael. Finanças para empreendedores e profissionais não financeiro. São Paulo: Saraiva, 2008.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DANCEY, C. P., REIDY, J. *Statistics without maths for psychology*. Pearson Education, 2007.

FIGUEIREDO; S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. **Artigo**... Florianópolis.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, Charles Thomas; SUNDEM, Gary l.; STRATTON, William O. Contabilidade Gerencial. 12ª ed. São Paulo: Person, 2004.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 160, p.39-53, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, G. A. Sobre validade e confiabilidade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (**RBGN), v. 8 n. 20, p. 1-12, 2006.

OLIVEIRA; L. M. de.; PEREZ JR; J. H.; SILVA; C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SALES, Rodrigo Lacerda; BARROS, Aluízio Antonio; PEREIRA, Claudia Maria Miranda Araújo. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 68-84, jan./abr.2011.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiental Contábil**, Rio Grande do Sul, v. 8, n. 1, p. 153 – 186, jan./jun. 2016.

SEBRAE. Análise do CAGED Fevereiro 2019.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.2014

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

VAASSEN, E.; MEUWISSEN, R.; SCHELLEMAN, C. **Controle interno e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Saraiva, 2013.

APÊNDICE A – Questionário aplicado na MPE's 2019

Carta de Apresentação

Centro Universitário Uni-Anhanguera
Trabalho de Conclusão de Curso
Tema de Pesquisa: Controles gerenciais utilizados na gestão das micro e pequenas empresas

Este questionário faz parte da pesquisa para conclusão da graduação em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário de Goiás Uni-ANHANGUERA, das alunas Bruna Batista de Souza Santos e Heloisa Alves da Silva, sob a orientação da Professora Adriely Camparoto Brito.

O **objetivo** do questionário é conhecer quais controles gerenciais os micro e pequenos empresários do segmento do comércio varejista, utilizam para a gestão do seu negócio.

Não será necessária a identificação da empresa e do respondente. E as informações solicitadas nos blocos do perfil serão mantidas em sigilo.

Serão necessários aproximadamente 15 minutos para responder todas as questões.

Esse questionário é destinado ao Gestor/Administrador principal das Micro e Pequenas Empresas, ou alguém autorizado por este, desde que participe do processo de gestão da empresa.

O contato dos pesquisadores responsáveis são:
souzab.bruna@hotmail.com e heloisa.as@icloud.com

Agradecemos por participar de nossa pesquisa!
Sua contribuição é de grande importância!

1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

1 Perfil do respondente e da mpresa Perfil do respondente

1.1 Gênero:
( ) Masculino ( ) Feminino

1.2 Qual a função que você ocupa na empresa?_____

1.3 Faixa de idade do entrevistado:
( ) Inferior a 25 anos ( ) Entre 26 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? _____

2 Perfil da empresa

1.5 Qual o ramo de atividade da empresa? Comércio varejista de:

_____

1.6 Qual o faturamento bruto anual da empresa?

( ) Microempreendedor Individual (MEI) - até 81 mil ao ano
( ) até 360 mil, no ano
( ) de 360 mil a 500 mil, no ano
( ) de 500 mil a 1 milhão, no ano
( ) de 1 milhão a 2 milhões, no ano
( ) de 2 milhões a 3 milhões, no ano
( ) de 3 milhões a 4,8 milhões no ano
( ) de 4,8 milhões a 6 milhões, no ano
( ) Acima de 6 milhões, ao ano

1.7 Qual o número atual de funcionários da empresa?

_____

1.8 Qual o regime de tributação de sua empresa?

( ) Microempreendedor Individual (MEI)
( ) Simples Nacional
( ) Lucro Presumido
( ) Lucro Real
( ) Lucro Arbitrado
( ) Não conheço

1.9 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 30 anos
( ) Entre 31 e 40 anos
( ) Entre 41 e 50 anos
( ) Acima de 50 anos

1.10 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

Este bloco objetiva identificar os procedimentos de tomada de decisão das micro e pequenas empresas.

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 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?

_____

2.3 Quem você consulta para tomar decisões financeiras? (Marque todas que se

aplicam) ( ) Contador ( ) Economista ( ) Família
( ) Consultor ( ) Administrador ( ) SEBRAE
( ) Órgãos do governo ( ) Gerente do banco
( ) Ninguém, tomo decisões sozinho
( ) Outro. Quem? _____

2.4 **De 1 a 10**, qual a frequência de utilização dos recursos citados abaixo, para registro do movimento e elaboração de relatórios para decisão na empresa? (**Se não utilizar algum, marcar "0"**).

Forma de registro e elaboração de relatórios	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Manual (papel, livro caixa, caderno, etc)											
Planilhas em excel											
Softwares de gestão empresarial tradicionais											
ERP – Softwares de gestão mais avançados											
Outro. Qual?											

2.5 **De 1 a 10**, qual a frequência de utilização dos recursos abaixo, para a tomada de decisão? (**Se não utilizar algum, marcar "0").**

Recursos utilizados para tomada de decisão	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Experiência do empresário											
Informações e relatórios fornecidos pela contabilidade											
Relatórios elaborados pelos gerentes											
Intuição											
Outro. Qual?											

2.6 **De 1 a 10**, qual a frequência de ocorrência das situações abaixo em relação ao resultado apresentado pela empresa. (**Se não ocorrer alguma situação, marque "0").**

Resultado da empresa	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Você tem conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo da) empresa?											
Você analisa o resultado (lucro ou prejuízo) mensal da empresa, comparando com outros períodos para fins de avaliação do desempenho da empresa?											
Você utiliza a informação do resultado da empresa para tomada de decisões?											
Você discute o resultado da empresa junto ao seu contador?											

2.7 **De 1 a 10**, Qual a contribuição das informações da contabilidade para os objetivos da empresa? (**Se não contribuir ou não se aplicar, marque "0").**

Contribuição das informações contábeis	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Contribui no atendimento da parte legal (fisco)											

Contribui nas decisões operacionais diárias											
Contribui nas decisões de financiamento											
Contribui na gestão da empresa											
Contribui nas decisões de investimentos											
Contribui nas decisões estratégicas											

2.8 A contabilidade da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio à gestão? ( ) Sim ( ) Não

2.9 Se a resposta anterior for sim, explique de que forma você utiliza a contabilidade no apoio à gestão? _____

2.10 Se a resposta para a pergunta 2.8 for não, quais os fatores que dificultam/impedem a utilização da contabilidade no apoio à gestão? (Marque todas que se aplicam)
( ) Falta de comunicação com o contador ( ) Desacredita na contabilidade
( ) Dificuldades para interpretar os relatórios ( ) Desconhece as utilidades
( ) A informação contábil não reflete a real situação da empresa
( ) Outro. Qual? _____

3 Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa
Objetiva verificar a utilização dos instrumentos gerenciais na tomada de decisão.
Indique de 1 a 10, qual a frequência de utilização dos instrumentos citados abaixo, para a gestão da empresa. (**Se não utilizar algum, marcar "0").**

Quais desses instrumentos você utiliza na gestão?	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Controles operacionais											
Controle de caixa											
Controle de contas a receber											
Controle de contas a pagar											
Controle de estoques											
Controle de custos e despesas											
Demonstrações Contábeis											
Balancete											
Balanço Patrimonial											
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)											
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)											
Outros instrumentos											
Cálculo da Margem de Contribuição											
Cálculo do Ponto de equilíbrio (nível mínimo necessário de vendas para cobrir todos os gastos)											
Planejamento Tributário (estudos, dentro da lei, para diminuir o pagamento de tributos.)											
Cálculo do Retorno sobre o investimento (consiste em expressar a rentabilidade do investimento)											
Orçamento (um plano detalhado para o futuro, geralmente expresso em termos quantitativos.)											
Planejamento estratégico (definição de ações estratégicas que serão colocadas em prática)											
Se utilizar outro (s), por gentileza, citar aqui:											

4 Importância atribuída pelas empresas aos instrumentos de contabilidade gerencial

Objetiva identificar a importância atribuída aos instrumentos de contabilidade gerencial pelos gestores.

Indique em uma escala de 1 a 10, o grau de importância de cada instrumento gerencial listado a seguir na administração da sua empresa. **(Se não achar relevante, marcar "0")**

Qual a importância destes instrumentos?	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Controles operacionais											
Controle de caixa											
Controle de contas a receber											
Controle de contas a pagar											
Controle de estoques											
Controle de custos e despesas											
Demonstrações Contábeis											
Balancete											
Balanço Patrimonial											
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)											
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)											
Outros instrumentos											
Cálculo da Margem de Contribuição											
Cálculo do Ponto de equilíbrio											
Planejamento Tributário											
Cálculo do Retorno sobre o investimento											
Orçamento											
Planejamento estratégico											