

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

BARBARA CRISTIELE KERKHOVEN

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SUPORTE À GESTÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM PERÍODOS DE CRISE**

São Leopoldo

2018

BARBARA CRISTIELE KERKHOVEN

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SUPORTE À GESTÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM PERÍODOS DE CRISE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis, pelo Curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof. Dra. Charline Barbosa
Pires

São Leopoldo

2018

Dedico este trabalho com todo amor e carinho a meu pai
Carlos Alberto Kerkhoven pela saudade e pelos ensinamentos que
carrego comigo. “Quem ama suporta.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir a realização de um sonho me dando saúde e força para ir adiante mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao meu esposo Paulo que com todo amor sempre me apoiou e incentivou não só no período do TCC como em toda a minha graduação.

Agradeço a minha mãe Joanete e a minha irmã Baduska por sempre me motivarem e incentivarem nessa caminhada.

Agradeço a minha família e amigos que compreenderam os momentos de ausência e convites não aceitos com a desculpa do TCC.

Agradeço a minha orientadora professora Dra. Charline Barbosa Pires por todos os ensinamentos, carinho e dedicação ao longo desse trabalho. Sem o seu apoio e conhecimento, nada disso seria possível.

Agradeço a todas as micro e pequenas empresas que aceitaram responder ao questionário aplicado, essencial para a realização da pesquisa.

Por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Seja como a águia. Ouse. faça coisas diferentes e voe por cima dos obstáculos” DA

RESUMO

O presente estudo buscou analisar a percepção de gestores de micro e pequenas empresas sobre a utilização da contabilidade gerencial como suporte à gestão em períodos de crise. Para isso, foi realizada uma pesquisa com 31 gestores de micro e pequenas empresas situadas no município de São Pedro da Serra – RS através de um questionário. Trata-se de uma pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva do tipo levantamento (survey), com amostra não probabilística. Constatou-se que a principal dificuldade enfrentada pelas micro e pequenas empresas, em função da crise, foi a queda nas vendas, e as principais medidas adotadas para enfrentar as dificuldades foram desenvolver estratégias para alavancar as vendas e a revisão dos processos internos para diminuir os custos e as despesas. Em relação ao posicionamento do profissional contábil, verificou-se que este não auxilia as micro e pequenas empresas fornecendo informações gerenciais, ou seja, que cumpre apenas obrigações fiscais e tributárias. Por outro lado, as empresas demonstram interesse em receber auxílio para a utilização da contabilidade gerencial. Quanto à utilização dos instrumentos de gestão, nota-se que os mais aplicados foram a formação do preço de venda, o fluxo de caixa e a gestão estratégica de custos. Considerando-se os elementos em conjunto é considerável a quantidade de respondentes que conhecem os instrumentos de gestão, mas não aplicam. Pode-se observar também o aumento na utilização dos instrumentos de gestão em função da crise.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Contabilidade gerencial. Crise.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de formação dos gestores das micro e pequenas empresas do município de São Pedro da Serra	61
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais instrumentos utilizados por micro e pequenas empresas	23
Quadro 2 – Contabilidade no dia-a-dia das micro e pequenas empresas.....	65

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de atuação na empresa.....	47
Tabela 2 – Cargo ocupado pelos respondentes.....	48
Tabela 3 – Tipo de vínculo dos respondentes.....	48
Tabela 4 – Grau de instrução dos respondentes.....	49
Tabela 5 – Área de formação dos respondentes.....	50
Tabela 6 – Tempo de atuação da empresa no mercado.....	51
Tabela 7 – Segmento empresarial no qual a empresa está inserida.....	51
Tabela 8 – Descrição do segmento de atuação da empresa.....	52
Tabela 9 – Ramo de atividade x Quantidade de funcionários.....	53
Tabela 10 – Faturamento anual x Quantidade de funcionários.....	54
Tabela 11 – Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas em função da crise.....	55
Tabela 12 – Medidas adotadas para superar as dificuldades encontradas em função da crise.....	56
Tabela 13 – Posicionamento do profissional contábil em relação às medidas adotadas para superar as dificuldades.....	57
Tabela 14 – Utilização dos instrumentos de gestão.....	59
Tabela 15 – Aumento da utilização dos instrumentos de gestão em função da crise.....	62
Tabela 16 – Instrumentos de gestão que passaram a ser mais utilizados em função da crise.....	63
Tabela 17 – Existe interesse em conhecer os instrumentos de gestão.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
2.4 FUNÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL	22
2.5 INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	23
2.5.1 Orçamento	24
2.5.2 Planejamento estratégico	26
2.5.3 Gestão estratégica de custos	26
2.5.4 Custo padrão	30
2.5.5 Custo meta	31
2.5.6 Formação do preço de venda	32
2.5.7 Fluxo de caixa	33
2.5.8 Gestão por indicadores	33
2.5.9 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	34
2.5.10 <i>Economic Value Added</i> (EVA)	35
2.5.11 Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)	36
2.5.12 Técnicas de Análise de Investimentos	38
2.6 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE O TEMA.....	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	44

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	47
4.2 PERFIL DA EMPRESA	50
4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES E APOIO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL.....	55
4.4 UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	78

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se a contextualização do tema, o objetivo geral e específico, a delimitação, a justificativa e, por fim, a descrição da estrutura do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 e a Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, estabelecem a classificação de micro e pequenas empresas definindo que microempresas são aquelas que possuem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil e as pequenas empresas como sendo aquelas que possuem receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 4,8 milhões.

Segundo Vaz e Gomes (2011), as micro e pequenas empresas (MPEs) responderam por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Desta forma, as MPEs possuem grande importância na evolução das sociedades, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e político das nações. Conforme apresentado por Moreira et al. (2013), as MPEs são agentes dinâmicos na geração de atividades diversas e inovadoras e vêm apresentando grande importância na economia, não somente no Brasil, mas em todo o mundo. Essa contribuição é percebida na realidade cotidiana, resultante da representatividade que as MPEs possuem na geração de empregos, produção e comercialização de bens e serviços que suprem as necessidades básicas, contribuindo para o desenvolvimento e a dinâmica da economia (CANECA et al., 2009).

No entanto, mesmo demonstrada a importância de empresas deste porte para a economia, estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2011) indicam que 28,3% das micro e pequenas empresas do estado do Rio Grande do Sul não permanecem no mercado até concluir o segundo ano de atividade.

A taxa de insucesso das micro e pequenas empresas pode ser ainda maior em períodos de recessão econômica como a que o Brasil enfrenta atualmente. Segundo estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017), o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro caiu pelo segundo ano seguido em 2016 e confirmou a pior recessão da história do país. A retração foi de 3,6% em relação ao

ano anterior, quando a economia já havia recuado 3,8%. Ainda de acordo com o IBGE, essa sequência de dois anos seguidos de baixa só foi verificada no Brasil nos anos de 1930 e 1931, quando os recuos foram de 2,1% e 3,3%, respectivamente.

Como a retração nos anos de 2015 e 2016 superou a dos anos 30, essa é a pior crise já registrada na economia brasileira. O IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) dispõem de dados sobre o PIB desde 1901 e, pela primeira vez desde 1996, todos os setores da economia registraram taxas negativas.

Diante deste cenário, faz-se necessário buscar instrumentos que auxiliem as empresas a se manterem no mercado e, neste contexto, a contabilidade gerencial apresenta-se como importante fonte de informação e suporte à decisão. Crepaldi (2014) destaca os benefícios da contabilidade gerencial, pois ela visa fornecer aos gestores informações, por exemplo, de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente.

Já para Atrill (2014), contabilidade gerencial é uma parte do sistema de informações global da empresa, onde os gestores precisam tomar decisões relativas à alocação de recursos econômicos escassos. Para garantir que esta alocação seja feita de maneira eficiente, eles precisam de informações econômico-financeiras sobre as quais possam fundamentar suas decisões. É função do sistema contábil gerencial fornecê-las, o que envolverá a reunião e a distribuição destas informações.

Diante deste contexto, este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Como a utilização da contabilidade contribui com a gestão de micro e pequenas empresas em períodos de crise?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo analisar como a contabilidade gerencial contribui para a gestão de micro e pequenas empresas em períodos de crise.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral estabelecido, os seguintes objetivos específicos foram definidos.

- a) apresentar as características das micro e pequenas empresas do município de São Pedro da Serra que fazem parte da amostra;
- b) identificar as principais dificuldades enfrentados por estas empresas em função da crise;
- c) verificar de que forma o profissional contábil está auxiliando as micro e pequenas empresas, e;
- d) verificar de que forma os instrumentos de gestão estão sendo utilizadas na condução da gestão das micro e pequenas empresas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho é desenvolvido a partir da realização de pesquisa entre as micro e pequenas empresas estabelecidas no município de São Pedro da Serra, no estado do Rio Grande do Sul, sendo que o enquadramento destas segue os critérios adotados pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 e suas alterações. Desta forma, empresas localizadas em outras regiões ou de outros portes não fazem parte do escopo da pesquisa.

Esta pesquisa busca analisar a utilização da contabilidade gerencial sob o ponto de vista dos gestores das micro e pequenas empresas, sendo assim, não são analisadas outras perspectivas, tais como a do profissional contábil.

1.4 JUSTIFICATIVA

No Brasil, segundo o SEBRAE (2014), são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI), o que corresponde a cerca de 91% dos empregos, gerando 6,7 milhões de empregos com carteira assinada de 2002 a 2012, e colaborando com 27% do Produto Interno Bruto. Essa pesquisa evidencia a importância destas empresas na economia nacional, bem como que a

sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País.

Assim, tem-se que a discussão do tema é relevante tendo em vista a representatividade de micro e pequenas empresas na economia nacional, bem como a grande porcentagem de empresas deste porte que não permanecem no mercado por mais de dois anos, conforme dados do SEBRAE (2011).

Conforme apontado por Oliveira, Müller e Nakamura (2000 p. 3), “[...] as demonstrações contábeis legais fornecidas muitas vezes pelo profissional contábil são de difícil entendimento gerencial”. Conforme o autor, é notável que especialmente as micro e pequenas empresas utilizam a contabilidade somente para o atendimento às exigências fiscais, e, conseqüentemente, fica relegado, ao segundo plano, o atendimento às possibilidades da gestão dos negócios.

Desta forma, entende-se que o estudo pode contribuir para a gestão das empresas deste porte na medida em que se propõe a analisar os benefícios da utilização da contabilidade gerencial, especialmente em períodos de crise. Além disso, espera-se que o trabalho possa servir de base para outros projetos acadêmicos que desejam explorar o tema focando em outros segmentos ou grupos empresariais.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está dividido e estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 é composto pela introdução, contextualização do tema, pelo objetivo geral e específico, delimitação do tema e justificativa do estudo.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico, com a caracterização das micro e pequenas empresas, descrição das funções de contabilidade gerencial, os diferentes instrumentos utilizados na contabilidade gerencial e estudos empíricos sobre o tema.

O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa, detalhando o delineamento do estudo, a definição da amostra, a técnica de coleta e análise dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

No capítulo 4 tem-se a análise dos resultados, dividida nos seguintes tópicos: (a) perfil do respondente; (b) perfil da empresa; (c) principais dificuldades, posicionamento da empresa e apoio do profissional contábil mediante estas dificuldades; (d) utilização dos instrumentos de gestão.

Finalmente, no capítulo 5 tem-se a conclusão do estudo, seguida das referências e apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do problema de pesquisa, analisando-se os aspectos das micro e pequenas empresas, a contabilidade gerencial e os principais instrumentos utilizados nas micro e pequenas empresas. Por fim, são apresentados os estudos empíricos sobre o tema.

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A análise da receita bruta é a principal maneira de identificar as micro e pequenas empresas, sendo que, conforme estabelecido na Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 e alterado pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, 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 art. 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, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL, 2011).

Outro modo é o utilizado pelo SEBRAE, que leva em consideração a quantidade de empregados tomando como base critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. No comércio e serviço, é considerada microempresa aquela que possui até 09 empregados, e empresa de pequeno porte aquela que possui de 10 a 49 empregados. Na indústria, é considerada microempresa aquela que possui até 19 empregados, e empresa de pequeno porte aquela que possui de 20 a 99 empregados, porém, esse critério não possui fundamentação legal. (SEBRAE, 2014).

Do ponto de vista jurídico não há distinção entre as MPEs e as demais empresas. Por outro lado, na questão tributária estas empresas podem optar pelo Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e

fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Conforme pesquisa mais recente divulgada pelo SEBRAE (2014), mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos surgem anualmente no Brasil e, desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas. É grande a importância dessas pequenas empresas para a economia, pois conforme apresentado por esta pesquisa as MPEs representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), que constitui um quarto deste, além de empregar, 52% da mão de obra formal do país, o que corresponde a 40% da massa salarial brasileira. Sua produção quadruplicou em dez anos, sendo que em 2001 elas geravam R\$ 144 bilhões e passaram para R\$ 599 bilhões em 2011.

Para Koteski (2004), o aumento dos pequenos empreendimentos é fruto da globalização, já que esse fenômeno exige das grandes empresas a terceirização das atividades que dão suporte ao negócio principal, para que assim aumentem a sua eficiência.

Madeira (2015) reforça e diz que a globalização da economia tem proporcionado o fortalecimento dos pequenos negócios. O autor ainda ressalta a importância do administrador da pequena empresa saber o que ocorre na economia do país vizinho, pois lá pode estar uma fonte de renda a ser somada à sua atividade empresarial.

As pequenas empresas são fundamentais para o desenvolvimento econômico, pois promovem o crescimento empregatício, o aumento da renda e a melhora da condição de vida da população. Contudo, as pequenas empresas têm dificuldade para sobreviver, principalmente, nos dois primeiros anos de vida. Nesse período, elas estão se firmando num mercado competitivo e que exige, sobretudo dos gestores, um gerenciamento eficaz para sobreviver frente à concorrência. (SEBRAE, 2011).

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Como pontos positivos da administração de micro e pequenas empresas, Savioz e Blum (2002) abordam que a estrutura simples destas empresas influencia na maior cooperação interna entre os indivíduos e melhor comunicação se comparadas às empresas de grande porte, o que favorece o estabelecimento de uma rede de contatos interna e externa, tornando-se um fator positivo para a gestão destas organizações.

Segundo o SEBRAE (2011), são abertas, em média, 133.581 e fechadas 87.663 empresas por ano, gerando perdas de R\$: 13,5 bilhões/ano em faturamento, 267 mil postos a menos de trabalho. Portanto, a mortalidade é de 66% das empresas abertas até o quinto ano de funcionamento.

É possível apontar diversas razões para esses insucessos, visto que existem muitos desafios a serem enfrentados no cenário econômico atual. Segundo pesquisa do SEBRAE (2014), fatores como “[...] falhas gerenciais têm contribuído para a mortalidade dessas pequenas empresas”. Cabe ressaltar que em grande parte dessas empresas quem administra é o próprio dono. Este, por sua vez, nem sempre tem formação contábil e nem de gestão de negócios, o que dificulta ainda mais a administração e o controle da empresa, afirma Raza (2008). Dessa forma, pode ser colocado em risco tudo aquilo que foi investido na empresa devido à falta de conhecimento e de instrumentos que o auxiliem no dia-a-dia.

Outros autores também corroboram com o resultado da pesquisa quando afirmam que os altos índices de mortalidade das MPEs estão ligados direta ou indiretamente às falhas no processo de gestão. (HUTCHINSON; QUINTAS, 2008).

Nesta mesma pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2014), os gestores apontaram outros fatores que contribuem para o encerramento das atividades como: falta de capital, falta de clientes combinada com inadimplência, problemas de planejamento e gestão. A falta de planejamento é um dos aspectos que contribui para a alta mortalidade das pequenas empresas, segundo estudos de Sandberg, Robinson e Pearce II (2001) e Huang (2009).

No contexto brasileiro, Ludícibus, Marion e Faria (2017) descrevem que diversas empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência, tendo em vista que apresentam dificuldades na gestão, em consequência de utilizarem-se da contabilidade apenas para atender as exigências do fisco. Em uma mesma perspectiva, Carvalho (2011) e Jarvis e Rigby (2011) consideram que a falta de conhecimento gerencial dos gestores na administração das empresas apresenta-se como uma das principais causas para o encerramento das atividades das MPEs.

Para Stroehrer (2005), a estrutura das micro e pequenas empresas se diferencia das empresas de maior porte, o que torna necessário um estudo com enfoque diferenciado para a sua gestão, por apresentarem problemas próprios, além de possuírem uma grande heterogeneidade. As dificuldades e as restrições encontradas

nas MPEs referem-se ao acesso a crédito, à elevada carga tributária, à falta de mão-de-obra especializada e, principalmente, à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio.

Para Stroehler (2005), a não compreensão da lógica contábil transforma, muitas vezes, os relatórios financeiros preparados pelo contador em mero cumprimento das obrigações legais, em vez de suprir o administrador ou o proprietário com informações úteis para o processo de tomada de decisões.

Para Alves et al. (2013), outros fatores que contribuem para esse fato são a alta concorrência, a excessiva carga tributária, o despreparo dos empreendedores e o pouco ou não uso de mecanismos de controle gerencial. Vogel e Wood Junior (2012) complementam que as MPEs possuem como características a informalidade nos processos organizacionais, acúmulo de funções e a centralização de decisões.

Resnik (1991, p. 3) relaciona diretamente o sucesso das micro e pequenas empresas, com a boa administração, com a qualidade das decisões tomadas, afirmando que:

A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconsistência dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso. A boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente, e/ou responsáveis pela administração, aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa.

Outra questão que pode prejudicar a permanência destas empresas no mercado é a forma de ingresso no mercado, podendo ser através do empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade. O trabalho da GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2002) aponta o Brasil no posto de décimo sexto país do mundo em empreendedorismo por oportunidade e o primeiro em empreendedorismo por necessidade.

O empreendedorismo por oportunidade surge da percepção de um empreendedor que lida com pesquisa e senso de análise de risco sobre um nicho de mercado ainda carente de produtos e serviços. Já no empreendedorismo por necessidade, a pessoa é muitas vezes motivada a empreender como única alternativa para obtenção de renda e de sustento, e ocorre sem planejamento prévio adequado e gestão eficiente principalmente no que se refere ao plano financeiro, antes do início

das atividades (GRECO, 2010), e a controladoria, relacionada ao acompanhamento e controle financeiro do negócio ao longo da vida da empresa. (ANTONIK, 2004).

Segundo pesquisa da Deloitte Touche Tohmatsu (2009), as pequenas empresas que contarem com planos estratégicos bem definidos e melhores condições de atendimento às necessidades do mercado estarão mais bem posicionadas para aproveitar as oportunidades que surgirão. Além disso, tais empresas devem manter como objetivo contínuo a conquista de novos clientes para que continuem crescendo, uma vez que uma carteira de clientes mais diversificada e maior pode deixá-las menos expostas às oscilações do mercado.

Diante deste contexto, a contabilidade e, mais especificamente, a contabilidade gerencial, pode auxiliar as micro e pequenas empresas a enfrentar as dificuldades do mercado e a se destacar em meio à concorrência. (ALVES et al., 2013).

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial surge da evolução da contabilidade como um enfoque especial conferido à várias técnicas e procedimentos contábeis, porém em uma perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou com uma forma de apresentação diferenciada, de maneira a atender as necessidades dos gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS,2010).

Para Soutes (2006), com o desenvolvimento da economia, grandes empreendimentos surgiram. Essas instituições possuíam atividades operacionais cada vez mais complexas, nas quais os sistemas tradicionais de contabilidade de custos já não eram mais suficientes, gerando a necessidade de inovações no sistema de informações. Essa evolução deu origem a contabilidade gerencial.

Quanto à definição de contabilidade gerencial, pode-se mencionar a interpretação de Fernández (1997, p. 37), citando a *American Accounting Association* (AAA):

[...] supõe a aplicação de técnicas e conceitos adequados para processar dados históricos e projetados de caráter econômico de uma entidade, com a finalidade de ajudar a direção a estabelecer planos para alcançar seus objetivos econômicos, bem como para a tomada de decisões necessárias ao alcance daqueles objetivos. Inclui métodos e conceitos necessários para o levantamento das demonstrações, a escolha entre os cursos alternativos das ações e o controle através da evolução e interpretação da atuação.

Hornigren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) classificam a contabilidade gerencial como “[...] processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

A contabilidade gerencial é focada em atender as necessidades do usuário interno da organização e, para tanto, oferece informações oportunas para o processo decisório (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007). Acredita-se que com informações voltadas a atender tal usuário, o processo decisório seja amparado e se adeque ao modelo de gestão, sendo a atenção ao usuário interno o um diferencial da contabilidade gerencial. (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007)

Nesse contexto, Atkinson et al. (2000, p. 36) abordam que “[...] a informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas”. Essas informações auxiliam os gestores a tomarem decisões de natureza operacional e estratégica, auxiliando-os a alcançar os objetivos de curto e longo prazo das empresas (MEGLIORINI; RODRIGUES; PEREIRA, 2011).

Santos et al. (2017) descrevem que a contabilidade gerencial, para micro e pequenas empresas, é vista como um conjunto de instrumentos que auxiliam no seu crescimento e na sua sobrevivência frente ao mercado, corroborando, assim, com Panucci Filho e Almeida (2011), que afirmam que para as empresas em crescimento alcançarem a sua maturidade torna-se essencial a abordagem da contabilidade no processo de gestão, considerada como importante instrumento de controle e gestão para atender as práticas decisórias.

As informações contábeis gerenciais permitem realizar uma previsão para o futuro ao auxiliar no planejamento da empresa. A ausência de regras e normas impostas para a contabilidade gerencial reflete em uma flexibilização para a organização dos relatórios gerenciais conforme a necessidade do usuário (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007).

Diante do exposto nesta seção, sobre a evolução da contabilidade para a contabilidade gerencial, e as definições da mesma, faz-se necessário analisar mais a fundo as funções e possibilidades da contabilidade gerencial apresentadas na seção seguinte.

2.4 FUNÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Atkinson et al. (2000, p. 45) indicam as funções das informações contábeis gerenciais, que abrangem:

(I) Controle Operacional: informações sobre a eficiência e qualidade das tarefas executadas; **(II) Custeio do Produto e do Cliente:** mensura os custos entre se produzir, vender e entregar o produto ou serviço aos clientes; **(III) Controle Administrativo:** fornece informação sobre o desempenho dos gerentes ou unidades operacionais; e, **(IV) Controle Estratégico:** fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições do mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Desta forma, a contabilidade gerencial é responsável pela geração de informações destinadas ao processo de tomada de decisão pelos gestores, destinando-se à maximização dos resultados. Face à natureza estratégica de algumas informações, estas poderão estar disponíveis somente para os usuários internos (gestores). (VEIGA, 2003).

Crepaldi (2014) destaca a importância de informações sobre custos, lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos de mercado e de cada cliente para que os gestores possam estabelecer um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos, de qualidade e de redução de tempo de processamento das atividades desenvolvidas por seus funcionários.

Para Prakash (2013), a contabilidade gerencial propicia informações relevantes para a formulação de estratégias de negócios, atividades de planejamento e controle, tomada de decisão, utilização eficiente dos recursos e otimização do desempenho e criação de valor da empresa. Dessa forma, Santos, Dorow e Beuren (2016) consideram que as informações contábeis são necessárias para a tomada de decisão em todos os tipos de organizações, inclusive nas MPEs.

Segundo Atkinson et al. (2000), a contabilidade gerencial é responsável pelas informações operacionais e financeiras destinadas aos usuários internos e tais informações devem ser direcionadas conforme a necessidade dos gestores.

Fernandes, Klann e Figueredo (2011) complementam que a contabilidade gerencial é voltada para a administração da organização, tendo como propósito fornecer informações que sejam adequadas ao modelo decisório do gestor. Nesta perspectiva, ela é considerada como um instrumento fundamental para o processo de gestão do empreendimento.

A respeito da contribuição da informação gerencial contábil para as empresas, Coelho Neto (2002) comenta que avaliar o papel da informação gerencial nas empresas pode ser importante, visto que medidas de custo, lucratividade dos produtos, serviços e clientes são obtidas mediante o sistema de contabilidade gerencial. Por meio desse sistema também é possível oferecer meios para que operadores, gerentes e executivos possam receber um feedback sobre o desempenho deles próprios e da empresa como um todo.

Apresentadas as funções da contabilidade gerencial, nos tópicos a seguir são apresentados os principais instrumentos de controle de gestão utilizados atualmente pelas micro e pequenas empresas.

2.5 INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O termo “instrumento” é utilizado na contabilidade gerencial para designar atividades, ferramentas, filosofias de gestão, artefatos, métodos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade no exercício de suas funções (SOUTES, 2006), sendo através deles que as informações sobre processos internos e o ambiente externo podem ser obtidas para a tomada de decisões eficazes. (ISIDORO et al., 2012).

O Quadro 1 apresenta os principais instrumentos da contabilidade gerencial que podem ser utilizados pelas micro e pequenas empresas, conforme estudos acadêmicos anteriores e livros sobre o tema.

Quadro 1 – Principais instrumentos utilizados por micro e pequenas empresas

Instrumentos da contabilidade gerencial	Estudos acadêmicos
Orçamento	Silva et al. (2016), Borges e Leal (2015) Teixeira et al. (2011), Santos et al. (2017)
Planejamento Estratégico	Silva et al. (2016), Borges e Leal (2015), Teixeira et al. (2011), Resnik (1991), Macohon e Beuren (2016), Santos et al. (2017)
Gestão estratégica de custos	Borges e Leal (2015), Teixeira et al. (2011), Santos et al. (2017)

Custo Padrão	Teixeira et al. (2011), Kos et al. (2014)
Custo Meta	Borges e Leal (2015), Teixeira et al. (2011), Santos et al. (2017)
Formação do Preço de Venda	Silva et al. (2016), Borges e Leal (2015) Kos et al. (2014), Resnik (1991)
Fluxo de Caixa	Silva et al. (2016), Borges e Leal (2015)
Gestão por Indicadores	Silva et al. (2016), Kos et al. (2014)
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Teixeira et al. (2011)
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	Borges e Leal (2015), Teixeira et al. (2011)
Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)	Silva et al. (2016), Borges e Leal (2015)
Técnicas de Análise de Investimentos	Silva et al. (2016)

Fonte: Elaborada pela autora.

Neste contexto, são apresentados instrumentos de controle de gestão, estes são apresentados para facilitar o processo de controle e mensuração das atividades meio, necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações. Cabe ressaltar que o referencial teórico sobre o assunto é extenso, e que neste trabalho é apresentado apenas uma parcela de instrumentos de gestão analisados e direcionados as micro e pequenas empresas.

2.5.1 Orçamento

O orçamento é um dos principais artefatos de gestão, sendo utilizado para diferentes propósitos (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Ou ainda, como de acordo com Anthony e Govindarajan (2002, p. 461), “[...] o orçamento é um instrumento importante para o planejamento e o controle das empresas a curto prazo”.

Para Padoveze (2004, p.501), “[...] o orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. Conforme o autor, uma definição que pode ser dada é que o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e à implementação de um plano.

Conforme Atrill (2014), o orçamento anual estabelece metas para o próximo ano para todos os aspectos da empresa e pode ser utilizado como um instrumento motivacional, pois algumas empresas estabelecem as metas orçamentárias em um nível mais difícil do que se espera que os gerentes atinjam, numa tentativa de motivá-los a se esforçar ao máximo para atingir suas metas. Entretanto, para fins de controle, tal orçamento se torna menos significativo como parâmetro em relação ao qual se compara o desempenho real. Sendo assim, o orçamento pode ser definido como um plano de negócios para o curto prazo. Sem confundir, pois, o orçamento é um plano, não uma previsão. Um plano sugere uma intenção ou determinação de se atingir metas; as previsões, em geral, são prognósticos do estado futuro do ambiente.

Já no tocante ao controle orçamentário, Padoveze (2010) descreve que os objetivos principais desta etapa são: (i) identificar e analisar as variações ocorridas; (ii) corrigir erros detectados; e (iii) ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e da eficácia empresarial.

A análise financeira do orçamento, segundo Crepaldi (2014), é composta pelas seguintes técnicas: (a) análise por meio de índices, que permite um diagnóstico geral da situação econômico-financeira da empresa; (b) análise Vertical/Horizontal, que possibilita a descrição detalhada da situação econômico-financeira que escapa à abrangência dos índices; e (c) modelos de análise de rentabilidade, que proporcionam visão sobre fatores que interferem na rentabilidade da empresa.

Na conceituação de Nascimento e Reginato (2015), apresentam-se como vantagens que o orçamento proporciona à gestão: (a) disciplina quanto ao nível de gastos compatíveis com os resultados esperados; (b) visibilidade das metas; (c) definição das responsabilidades dos gestores; (d) base para avaliação de desempenho; e (e) instrumento de validação das estratégias.

Já como riscos, Nascimento e Reginato (2015) elencam: (a) elaboração do orçamento com a utilização de premissas erradas; (b) tendência dos gestores em acrescentar “gorduras” com objetivo de contingenciar incertezas; (c) o orçamento, se utilizado como avaliação de desempenho, pode estimular conflitos de interesse entre os gestores e os investidores; e (d) se não houver uma estrutura de rígido acompanhamento, o orçamento pode transformar-se em mero instrumento proforma.

Os conceitos apresentados de Orçamento Empresarial apresentam múltiplas possibilidades através da utilização deste artefato que está ligado ao planejamento.

2.5.2 Planejamento estratégico

Anthony e Govindarajan (2002, p. 382) afirmam que

O planejamento estratégico é o processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas, nos vários anos seguintes.

Para Atrill (2014), os gestores são responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, com o auxílio dos contadores, que não devem dominar o processo e fornecem informações relevantes. Ou seja, a decisão cabe aos gestores. Estabelecer planos estratégicos é uma importante atividade realizada normalmente a cada cinco anos, exceto em empresas de alguns ramos de atuação como, por exemplo, tecnologia da informação, onde, cinco anos é um período de planejamento muito longo, já que novos acontecimentos podem ocorrer muito rápido. Neste caso os períodos de planejamento devem ser adaptados à realidade de cada empresa.

Oliveira et al. (2000) afirmam que as MPEs, na sua maioria, não planejam a curto nem a longo prazo. Não planejam, dentre outros itens, as vendas, a produção, os estoques, as compras, a mão-de-obra, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, as matérias-primas, as instalações, o caixa e a posição estratégica da empresa no mercado.

Por isso, tais empresas estarão sempre tentando resolver os problemas quando estes aparecem, não procurando prevê-los nem se programando para evitá-los, o que conseqüentemente as leva a assumir uma postura meramente reativa, ao invés de proativa, não se antecipando aos fatos. Pode-se dizer então que as pequenas empresas não estabelecem metas e estratégias para alcançar as situações desejadas (OLIVEIRA et al., 2000).

2.5.3 Gestão estratégica de custos

Segundo Martins (2010), quando o custo é calculado para fins gerenciais, os controles podem ser efetuados de forma independente da contabilidade financeira, pois visam gerar informações para definição do preço de venda, rentabilidade do produto, ponto de equilíbrio da empresa, entre outras.

Para Atrill (2014), o custo representa a quantia sacrificada para se alcançar um objetivo perseguido por uma empresa. A medição de custos pode parecer um processo simples, considerando-se que se trata da quantia paga pelo bem ou serviço que está sendo fornecido. Entretanto, ao se medir custos para fins de tomada de decisão, muitas peculiaridades devem ser analisadas, tais como a forma como os custos estão alocados aos produtos.

Para Padoveze (2013), a escolha do método de custeio é a atividade mais importante de todo o processo da gestão de custos, sendo que as demais atividades são modeladas a partir do método do custeio escolhido, quais sejam: Custeio por Absorção, Custeio Variável e Custeio Baseado em Atividade.

a) Custeio por absorção

No Brasil, essa é a filosofia que derivada da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos, portanto, é obrigatória pela legislação fiscal e comercial. Segundo Martins (2003), o Decreto-Lei nº. 1.598/77 determina que devem fazer parte do custo de produção dos bens e/ou produtos vendidos todos os custos com aquisição de matéria-prima, e qualquer outro bem ou serviço aplicado ou consumido na produção da empresa.

Segundo Crepaldi (2014), o custeio por absorção, levando em conta todas as características da contabilidade de custos, se apropria de todos os custos de produção para os produtos e/ou serviços produzidos. Desta forma, os custos são apropriados ao ativo na forma de produtos e só serão considerados despesas após ocorrer a venda.

Crepaldi (2014, p. 84), ao tratar sobre o esquema básico do custeio por absorção, afirma que:

Custeio é um processo de três passos. Primeiro, é preciso separar os custos de produto dos custos de período. Segundo os custos diretos de produto são atribuídos aos produtos específicos, enquanto os custos indiretos são atribuídos a centros de custos. Terceiro, os custos indiretos são distribuídos do centro aos produtos de acordo com seu uso. A soma de custos diretos e custos indiretos distribuídos formam o custo do produto.

Crepaldi (2014) ainda coloca a fragilidade deste método quanto à alocação de custos através dos centros de custos, pois se faz necessária a utilização de técnicas de rateios para alocação dos custos, uma vez que podem ocorrer distorções nos

valores, especialmente de: mão-de-obra, depreciação, luz e água, podendo criar resultados imprecisos.

Sousa, Gil e Santana (2015) também corroboram com a opinião do autor em relação à fragilidade deste método, sendo que, para estes autores, o custeio por absorção demonstra algumas falhas na elaboração de informações para fins gerenciais, tendo em vista a desconsideração ou falta de distinção clara entre custos fixos e variáveis, considerados elementos importantes no controle de produtividade e precificação dos produtos e serviços.

b) Custeio variável

Neste método, para definição dos custos de produção, são considerados apenas os custos variáveis incorridos. Segundo Martins (2003, p.198), com base no custeio variável, “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis”.

Crepaldi (2014) corrobora com esta posição, indicando que o custeio variável (Custeio Direto) consiste em considerar os custos de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, por sua vez, são considerados como despesas, sendo encerradas diretamente contra o resultado do período.

Crepaldi (2014, p.121), sobre o sistema de custeio variável, afirma que:

Fundamenta-se na separação dos gastos em gastos variáveis e gastos fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção/venda e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção/venda oscilantes dentro de certos limites.

Segundo Oliveira e Perez Jr. (2000), esse custeio se fundamenta na separação entre gastos fixos e gastos variáveis da empresa, ou seja, nos gastos que variam de acordo com o volume de produção e nos gastos que permanecem estáveis dentro de uma determinada capacidade de produção da empresa.

Essa filosofia de custeio é uma alternativa ao custeio por absorção. Isso porque, segundo Martins (2003), os custos fixos de uma empresa possuem características muito peculiares e apresentam grande chance de não serem rateados de forma objetiva, o que leva a vieses maiores ou menores no levantamento dos custos de produção com as filosofias por absorção.

De acordo com Bruni e Gomes (2010), os custos indiretos de uma empresa (variáveis ou fixos) são um dos maiores problemas na gestão de custos. Esses custos podem ser rateados de forma imprecisa, o que leva à tomada de decisões equivocadas, como corte de produtos que são lucrativos para o negócio, ou ainda corte inadequado de produtos deficitários. Por esse motivo, o custeio variável vem como uma alternativa que não envolve rateios, uma vez que, como já mencionado, apenas os custos variáveis são considerados para efeito de valorização dos estoques.

c) Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Para Crepaldi (2014, p. 254), o Custeio Baseado em Atividade (ABC) é muito importante para a tomada de decisões, pois trata-se de um:

Sistema de custeio para fins gerenciais que disponibiliza informações econômicas para a tomada de decisões operacionais e estratégicas. Trata-se de uma das mais poderosas estratégias empresariais dos últimos anos, através da qual as companhias cortam desperdícios, melhoram serviços, avaliam iniciativas de qualidade, impulsionam para o melhoramento contínuo e calculam, com adequada precisão, os custos dos produtos.

O ABC baseia-se na premissa de que são as atividades, e não os produtos, que provocam o consumo de recursos, e estas atividades, conforme são requeridas, é que formam os custos dos produtos. Segundo Peleias (2002), esta é a melhor forma de alocar os custos indiretos aos produtos.

Crepaldi (2014, p. 252) também corrobora com essa posição, explicando que o ABC “é um sistema baseado na análise das atividades significativas da empresa”, uma vez que não são os produtos que provocam o consumo de recursos, e sim as atividades.

Segundo Martins (2003), essa filosofia de custeio tenta minimizar as distorções causadas pelos critérios de rateio dos custos indiretos, e esta é principal diferença desse custeio em relação aos demais.

Atualmente, as empresas produzem uma grande variedade de produtos e tendem a realizar maiores investimentos em tecnologia e, desta forma, ocorre um aumento considerável de custos indiretos comparativamente aos custos diretos. Neste contexto, conhecer quais as principais atividades da empresa e identificar quais delas consomem mais recursos é fundamental para a empresa. Oliveira e Perez Jr. (2000) argumentam, ainda, que as informações geradas pelo custeio ABC dão suporte à

contabilidade gerencial, que pode se transformar em uma poderosa ferramenta de mudança de atitude das pessoas que estão envolvidas no processo de produção e administrativo da empresa.

A apropriação dos custos às atividades da empresa, segundo Martins (2003), deve ser feita primeiramente de forma direta e objetiva, depois por rastreamento, e, em último caso, por rateio. A alocação direta é quando se tem uma identificação objetiva e clara dos custos com as atividades. O rastreamento é usado no caso da identificação da relação causa-efeito entre a ocorrência da atividade e a geração de custos. A relação causa-efeito é expressa por meio de direcionadores de custos, também conhecidos como direcionadores de custos de recursos (ex.: número de empregados, hora-máquina, área ocupada)

2.5.4 Custo padrão

Segundo Ribeiro (2009, p. 424), “[...] custo-padrão é um custo estimado, isto é, calculado antes mesmo de iniciado o processo de fabricação, fundamentado sempre em custos de produção anteriormente realizados”.

O custo-padrão é o custo considerado normal para um determinado produto ou serviço, sendo que, quando ele é definido, deve-se pensar em um custo possível de ser alcançado em um cenário de bom desempenho operacional. Isso significa que os padrões definidos consideram um nível aceitável de eficiência de produção e que são levadas em considerações as deficiências existentes nos materiais e insumos, e na mão de obra utilizada na produção, por exemplo (PEREZ JR.; OLIVEIRA; COSTA, 2003).

No custo padrão, os custos são apropriados não pelo seu valor efetivo, mas por uma estimativa do que deveriam ser. Crepaldi (2014) afirma que o custo-padrão é um custo estabelecido pela empresa como uma meta para os seus produtos, levando em consideração todo o processo produtivo, bem como quantidade produzidas e preços dos insumos.

Crepaldi (2014) divide o custo padrão em três tipos: (a) Custo-padrão ideal, no qual o custo é predeterminado de forma mais científica possível pela engenharia de produção da empresa; (b) o Custo-padrão estimado, que é determinado através de uma projeção, uma média dos custos observados no passado, sem a preocupação de se avaliar se ocorreram ineficiências na produção; (c) o Custo-padrão corrente, que é

determinado através de estudos para uma avaliação da eficiência da produção, levando em consideração as deficiências que reconhecidamente existem e que a curto prazo não podem ser sanadas pela empresa.

Destaca-se que o custo-padrão é determinado considerando-se as condições normais de operação da empresa, por isso, ele não deve ser confundido com o custo ideal, uma vez que este é definido considerando as melhores condições possíveis, ou seja, as condições ideais (PEREZ JR.; OLIVEIRA; COSTA, 2003).

Martins (2003, p. 314) também ressalta que a empresa deve trabalhar com o custo-padrão corrente e não com o custo ideal, uma vez que o custo-padrão corrente diz respeito ao valor definido como meta, levando-se em consideração as deficiências existentes, excluindo-se, é claro, aquelas que podem ser sanadas. Por esta razão, o autor indica que o custo-padrão se trata de “[...] um valor que a empresa considera difícil de ser alcançado, mas não impossível”.

Segundo Martins (2003), a finalidade principal do custo-padrão é permitir o planejamento e o controle dos custos, na medida em que busca fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o custo planejado.

2.5.5 Custo meta

Hansen (2002, p.14) define custeio meta como:

[...] um processo de planejamento de resultados, com base no gerenciamento de custos e preços, que se fundamenta em preços de venda estabelecidos pelo mercado e nas margens objetivadas pela empresa. Nesse processo, os custos são definidos na fase de projeto de novos produtos (ou de produtos reprojatados), visando à satisfação dos clientes e otimizando o custo de propriedade do consumidor, abrangendo toda a estrutura organizacional da empresa e todo o ciclo de vida do produto, envolvendo um segmento relevante da cadeia de valor.

Para Atrill (2014), no método tradicional, a fixação de preços se dá através da adição de uma margem ao custo tradicional, ou seja, totalizam-se os custos para um produto ou serviço e soma-se uma porcentagem de lucro desejado para se chegar a um preço de venda. Já no custo-meta, é abordada a elaboração de preços de venda de outra forma, sendo que, primeiro, com o auxílio de pesquisa de mercado ou outros meios, é identificado o preço que as pessoas estariam dispostas a pagar pelo produto, juntamente com uma estimativa do volume de vendas a este preço identificado.

Na sequência, através desta estimativa é estabelecido o valor do lucro em relações ao preço identificado que esteja de acordo com o objetivo financeiro da empresa. O número resultante é o custo-meta, que pode até ser menor que o estimado atual, pode existir uma “diferença de custo”. São feitos esforços no sentido de reduzir essa diferença, isto é, fabricar o produto de forma a permitir que o custo-meta seja atendido. Tais esforços podem envolver a revisão do projeto, o desenvolvimento de meios de produção mais eficientes ou exigir que os fornecedores de bens e serviços estabeleçam preços menores.

2.5.6 Formação do preço de venda

Considerando a importância da arte, como disse Resnik (1991), de formar o preço de venda, uma vez que este vai impactar diretamente outras áreas da empresa, tais como vendas, produção, estoque, compras e financeira, este processo deve ser formulado de tal forma que não prejudique o desempenho da empresa, afetando negativamente as áreas já relacionadas.

Mais ainda, os preços a serem fixados devem ser coerentes com a imagem que se está tentando projetar dos produtos e da empresa como um todo. Sobre tal variável, Resnik (1991, p. 93) explica:

Se a imagem que se pretende vincular às mercadorias é uma imagem sóbria e simples, então obviamente terá de adotar preços baixos ou iguais aos da concorrência. Se, no entanto, as mercadorias forem produtos luxuosos e supérfluos, visando consumidores de alta renda, é igualmente óbvio que preços baixos sabotariam esta imagem.

Para Crepaldi (2014), a fixação dos preços de venda dos produtos de fabricação da empresa é uma tarefa bastante complexa, que leva em consideração vários fatores, tais como as características da demanda do produto, a existência ou não de concorrentes, bem como a existência ou não de acordo entre os produtores, sendo que o custo de fabricação dos produtos é uma variável que desempenha um papel importante, pois a não ser em circunstâncias muito especiais, a empresa não pode vender por um preço abaixo do custo.

Segundo Resnik (1991), a abordagem mais empregada pelas MPEs é aquela orientada para os custos, na qual existem alguns tipos de fixação de preços. Um deles é aquele que se utiliza do custeio com margem fixa, através do qual se determina o

preço somando uma porcentagem fixa ao custo unitário. Essas porcentagens variam de produto para produto.

O método de formação de preço de venda que se utiliza do custeio com margem fixa, através do qual se determina o preço somando uma porcentagem fixa ao custo unitário, sofre algumas críticas que apontam, por exemplo, para o fato de ignorar a elasticidade da demanda na fixação de preços (ou seja, ignora a alteração percentual na demanda, em termos de quantidade vendida por período, causada por uma alteração nos preços), ao passo que, quando muda a elasticidade em função da sazonalidade ou do ciclo de vida do produto, a margem também deve ser alterada (OLIVEIRA et al., 2000).

2.5.7 Fluxo de caixa

Para Pilão e Hummel (2003), fluxo de caixa é a composição de pagamentos e recebimentos que deverão ser executados em um espaço de tempo.

Assaf Neto e Silva (2012) afirmam que o fluxo de caixa serve para identificar a sobra ou a escassez de recursos, permitindo que o gestor tome as devidas ações para a adequação da situação. Os autores também ponderam que o fluxo de caixa não deve se restringir à área financeira, devendo ter a devida atenção de todas as áreas com resultados líquidos de caixa, como as áreas de compras, produção, logística e comercial.

Para Marion (2009), a gestão eficaz dos fluxos de caixa é fundamental para a sustentabilidade e para o sucesso de uma empresa, pois através da utilização desta ferramenta é possível identificar, tanto as carências e necessidade de recursos, como oportunidades de investimentos dos excedentes de caixa.

Rosa (2010) elenca como vantagens da utilização da gestão do Fluxo de caixa os seguintes requisitos: (a) facilita a elaboração de projetos futuros; (b) evidência de forma mais clara os resultados; e (c) permite a prévia identificação da necessidade futura de capital de giro.

2.5.8 Gestão por indicadores

Fernandes (2004) afirma que os indicadores têm como função primordial expressar, da forma mais objetiva possível, uma determinada situação a qual se

pretende avaliar e o seu resultado é a expressão retratada de um momento. O autor indica que a gestão por indicadores possibilita o monitoramento de importantes processos internos e externos.

Para Costa (2001), indicadores de desempenho são instrumentos de gestão e comunicação que permitem conhecer e monitorar o desempenho e sucesso dos resultados de uma organização ou de um determinado processo e atividade crítica.

A gestão por indicadores tem o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisões ao avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz (CAULLIRAUX et al., 2001)

A gestão por indicadores é uma ferramenta meio, ou seja, é aquela que conduz e monitora os processos e os profissionais de acordo com os objetivos propostos, podendo ser implantada em qualquer tipo ou tamanho de empresa porque sua complexidade aumenta proporcionalmente de acordo com a complexidade daquilo que está se medindo. (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

2.5.9 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard*, também conhecido como painel equilibrado de indicadores, é um conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, que constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros de medir as atividades criadoras de valor relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação. Para Kaplan, os focos exclusivamente financeiros dos diversos sistemas de gestão não espelham a real situação da empresa e normalmente apontam para os desempenhos passados, com o impacto no curto prazo. A necessidade de ter um instrumento de gestão que permita integrar a visão de curto, médio e longo prazo e assim poder contemplar tanto a estratégia como os aspectos operacionais são uma realidade das organizações da era da informação. (KAPLAN; NORTON, 2000)

O *Balanced Scorecard* é definido por Costa (2001, p.135) da seguinte forma:

[...] como um relatório único, contendo medidas de desempenho financeiro e não-financeiro nas quatro perspectivas de gestão (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) que indicam como a estratégia da empresa será cumprida.

Assim como, para Atrill (2014), sua estrutura traduz as metas e os objetivos de uma empresa em uma série de medidas e metas de desempenho fundamentais. Tal estrutura destina-se a tornar mais coerente a estratégia da empresa, associando-a de forma estreita a determinadas metas e iniciativas. Como resultado, os gerentes podem ser capazes de ver mais claramente se os objetivos estabelecidos foram efetivamente alcançados. O *Balanced Scorecard* envolve o estabelecimento de objetivos e a criação de medidas e metas apropriadas em quatro áreas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

No contexto das MPEs, Rossoni (2010) evidencia a importância dessas entidades criarem um ambiente propício para a implantação do BSC. De acordo com Bernardi, Silva e Batocchio (2012), os benefícios proporcionados pela utilização do BSC em uma pequena empresa são: o aumento na margem de contribuição, a diminuição de desperdícios, a elevação do índice de satisfação do cliente, a diminuição do índice de retrabalho, dentre outros fatores.

Para Crepaldi (2014), o *Balanced Scorecard* tem-se mostrado eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a visão em estratégias que se desdobram em ações adequadas para sua realização, em termos de resultados.

2.5.10 *Economic Value Added (EVA)*

Kiess (2014) descreve que o artefato permite que seja mensurada a criação de valor da empresa a partir da comparação entre o lucro gerado, comparado com o capital aplicado, levando os gestores a otimizar os investimentos realizados na organização.

O EVA é mais do que uma medida de desempenho, mas sim, um modelo de avaliação bastante complexo. Como demonstram Müller e Teló (2003, p. 111),

[...] o valor da empresa através do modelo é dado pela adição ao capital dos acionistas do valor presente do valor econômico adicionado pela empresa, considerando o custo de capital e a expectativa de crescimento futura.

Para Crepaldi (2014), o EVA é a medida do lucro econômico de uma empresa depois de descontado o custo de todo o capital empregado. Primeiro, toma-se a diferença entre a taxa de retorno sobre o capital investido e o custo desse capital.

Essa diferença indica a qualidade ou eficiência com que o capital é utilizado. A seguir, multiplica-se esse valor pela quantidade de capital econômico utilizada no negócio.

Sobre a finalidade do EVA, Crepaldi (2014) diz que está em avaliar, ao findar o exercício contábil, se a empresa está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra. Portanto, o conceito básico é o de calcular a remuneração mínima exigida pelos acionistas e abatê-la do lucro apurado pela empresa.

Em relação a forma de calcular o EVA, Crepaldi (2014, p. 323) considera o seguinte:

De forma direta é o lucro líquido operacional depois dos impostos deduzido do custo de capital de terceiros e do custo de capital próprio. Se o EVA for negativo, a empresa, naquele ano, está destruindo o capital do acionista. Desse modo, o EVA consiste na diferença entre o lucro líquido operacional da empresa após o imposto de renda e o custo anual total do capital. $EVA = \text{Resultado Operacional após imposto} - (\text{Capital} \times \text{Custo do Capital})$.

O EVA baseia-se em demonstrações financeiras convencionais para medir a riqueza criada para os acionistas. Entretanto, esse valor deve ser ajustado em razão dos problemas e limitações das medidas convencionais. De acordo com Atrill (2014), o principal problema é que tanto o lucro como o capital tendem a ser subestimados devido ao viés conservador das medidas contábeis. O lucro é subestimado como resultado de determinadas reduções críticas de valor como: a baixa de fundo de comércio ou de gastos com pesquisa e desenvolvimento de resultado da criação de um número excessivo de disposições legais como: a provisão para contas a receber. O autor explica que ambos têm sua origem em se adotar uma visão pessimista e fora da realidade do valor de alguns ativos de uma empresa.

2.5.11 Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)

Oliveira et al. (2000) observa que os gestores da micro e pequenas empresas reclamam de seus custos, da falta de controle sobre estes, da dificuldade em estabelecer o preço de venda dos produtos e do desconhecimento que possuem em relação à contribuição desses produtos para o lucro total. O que poderia ser resolvido através da análise custo-volume-lucro.

Crepaldi (2014) aponta a análise Custo-Volume-Lucro como um artefato utilizado para projetar o lucro que seria obtido em diversos níveis possíveis de

produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos.

a) Margem de contribuição

Esta análise, como destacada por Crepaldi (2014), é um instrumento gerencial importante para a tomada de decisões, especialmente, para decidir se deve expandir ou diminuir a linha de produção, avaliar alternativas de propagandas, estratégias de preços e avaliar o desempenho. Uma vez que as despesas são classificadas como fixas ou variáveis, os custos variáveis são deduzidos das vendas para obter a margem de contribuição. Os custos fixos são subtraídos da margem de contribuição para obter a renda líquida.

Segundo Lobrigatti (2006), há várias vantagens na utilização da margem de contribuição como ferramenta de gestão. São elas:

- identificar o volume mínimo de vendas necessário para arcar com as despesas e os custos fixos;
- possibilidade de desenvolver tabelas de preços com descontos especiais conforme o volume negociado;
- identificação de quais produtos devem ser concentrados os esforços de vendas ou, até quais produtos devem ser descontinuados;
- informações para definição do *mix* de produtos.

b) Ponto de equilíbrio

Segundo Crepaldi (2014), o ponto de equilíbrio é quando se alcança, nas linhas de produção e/ou serviço do departamento, o volume de vendas necessário para cobrir os custos de produção.

Do ponto de vista algébrico, para Crepaldi (2014, p. 136) o ponto de equilíbrio é calculado da seguinte forma:

$Quantidade \times (Preço \ de \ venda - Custo \ Variável) = Custo \ Fixo \ Total$, em que a quantidade no ponto de equilíbrio é igual ao custo fixo total dividido pela diferença entre o preço de venda e o custo variável.

Da mesma forma, para Atrill (2014), mesmo quando nada está sendo produzido, a empresa ainda estará pagando aluguel, salários e outros, pelo menos no

curto prazo, ou seja, os custos fixos. À medida que o volume de atividade aumenta a partir de zero, ao custo fixo é acrescentado o custo variável relevante para fornecer o custo total. Ou seja, quando não existe diferença entre as receitas obtidas com as vendas e o total de custos, encontra-se no ponto de equilíbrio (Pe). Neste ponto não há lucro nem prejuízo; isto é, a atividade simplesmente consegue justificar seus gastos.

c) Margem de Segurança Operacional

A margem de segurança operacional (MSO) corresponde ao volume ou valor das vendas, planejadas ou realizadas acima do ponto de equilíbrio. Dubois, Kulpa e Souza (2009) enfatizam que essa margem indica a parte do faturamento que gera lucro da organização, além de demonstrar, também, o percentual das vendas que pode ser reduzido sem que a empresa tenha prejuízo.

Souza e Diehl (2009, p. 270) destacam que “um aspecto deve ser motivo de ressalva na determinação da Margem de Segurança: o percentual admissível de redução depende da receita atual, isto é, se a receita atual mudar, o percentual de redução admissível também irá mudar”

d) Alavancagem Operacional

Segundo Gitman (2004), a Alavancagem Operacional é a possibilidade de uso dos custos operacionais fixos para ampliar os efeitos dos incrementos de vendas sobre o lucro bruto. Isso significa que uma ampliação das receitas de vendas resulta em uma mudança relativamente maior no resultado operacional, ou seja, busca-se a maximização do uso da capacidade instalada (estrutura fixa) da organização, representada pelos custos e despesas fixas.

2.5.12 Técnicas de Análise de Investimentos

Para Abreu Filho et al. (2003), a tomada de decisão de investimento deve basicamente analisar se os ativos terão condições de oferecer o desempenho desejado pelos investidores, disto provém o desenvolvimento dos instrumentos apropriados para o cumprimento destas demandas. Abreu Filho et al. (2003) elencam os seguintes instrumentos:

a) Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido é o valor presente dos fluxos de caixa estimados/produzidos por um projeto, menos o valor presente do custo do investimento (ROSS et al., 2008).

Para Atrill (2014), o Valor Presente Líquido é um método que, ao mesmo tempo: considera todos os custos e benefícios de cada oportunidade de investimento; e leva em consideração o tempo (momento) em que esses custos e benefícios ocorrem. Um investimento deve exceder o custo de oportunidade dos recursos investidos para que valha a pena. Ou seja, se o VPL for positivo, o projeto deve ser aceito, se for negativo, deve ser recusado.

b) Payback

Payback: é o período que leva para recuperar o capital investido em um projeto. Considerando que tempo é risco em finanças, quanto menor o prazo de retorno de um investimento, melhor. (GITMAN, 2010). Para realizar o cálculo do *payback*, são estimados quantos períodos de fluxo de caixa são necessários para a recuperação do valor investido. Este método pode ser calculado de duas fórmulas: o *payback* simples e *payback* descontado. No simples, o valor do dinheiro no tempo não é considerado, já no descontado é considerando o valor do dinheiro no tempo.

c) Taxa interna de retorno (TIR)

Segundo Carmona (2009, p. 61), “[...] a TIR é uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial”.

Para Atrill (2014), a taxa interna de retorno está intimamente ligada ao método VPL, já que ambos envolvem o desconto de fluxos de caixa futuros. A TIR de um investimento é igual à taxa de desconto que, quando aplicada a seus fluxos de caixa futuros, produzirá um VPL de precisamente zero. Em essência, ela representa o ganho proveniente de uma oportunidade de investimento.

2.6 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE O TEMA

Nesta seção serão analisados onze estudos empíricos, que foram selecionados conforme relação com os temas pesquisados, bem como o período em que foram realizados.

A pesquisa empírica realizada por Fening, Pesakovic e Amaria (2008) constatou que a adoção de práticas gerenciais apropriadas tem impacto positivo sobre o desempenho das pequenas empresas, o que pode influenciar no aumento da probabilidade de continuidade das pequenas empresas no mercado.

Stroeher e Freitas (2008) apresentaram pesquisa realizada com MPEs onde as informações contábeis são utilizadas apenas para o atendimento das exigências fiscais. O objetivo da contabilidade de fornecer informações úteis ao processo decisório das organizações pode não ser alcançado na realidade das MPEs, principalmente pela utilização de prestação de serviços contábeis externos, ou seja, não há atuação direta dos profissionais contábeis na gestão destas empresas (MIRANDA et al., 2008).

Da mesma forma, em estudo realizado por Andrade e Oliveira (2017), observou-se que a contabilidade é importante no processo da tomada de decisão, principalmente, quando está de acordo com a estrutura conceitual da contabilidade. Segundo eles, os gestores compreendem que a contabilidade pode ter “peso” na tomada de decisão, embora não seja utilizada corriqueiramente.

Na pesquisa realizada por Faria, Azevedo e Oliveira (2012), foi verificado como são utilizadas as informações contábeis na gestão de MPEs do ramo de comércio de materiais de construção em uma cidade na Bahia. Como resultado, observou-se que muitos gestores desconheciam os instrumentos da contabilidade gerencial e acreditavam que a contabilidade estava voltada para o atendimento das exigências fiscais e trabalhistas.

O estudo realizado por Souza (2016) referente aos controles internos, por sua vez, constatou que as micro e pequenas empresas utilizam instrumentos de gestão de fluxo de caixa, contas a pagar, valores a receber, prazos de vendas, estoques, ciclo operacional, preço de venda e resultado exercício. Porém, esses controles são de formulação própria, demonstrando que as informações apresentadas pelos contadores são pouco utilizadas no processo de gestão das micro e pequenas empresas. Dessa forma, as informações contábeis fornecidas pelos contadores

geralmente são utilizadas nas micro e pequenas empresas visando o atendimento legal, deixando a sua utilização na gestão empresarial em segundo plano.

Outro ponto relevante está relacionado ao entendimento das informações contábeis, sendo que a pesquisa realizada por Lima et al. (2004) verificou que a maioria dos gestores (80%) não utiliza as informações contábeis na administração do negócio, porque não entendem como essas informações poderiam auxiliá-los na gestão do empreendimento. Por não terem conhecimento dos benefícios que a contabilidade pode trazer para o gerenciamento dos negócios, os gestores das MPEs podem considerar a contabilidade tão somente como uma despesa a mais, algo oneroso e que não agrega valor ao empreendimento.

Possíveis reflexos dessa posição podem ser observados na pesquisa realizada por Miranda et al. (2008) com gestores de mercadinhos de periferia da Região Metropolitana do Recife - PE que verificou que 36,4% dos gestores não manteriam o contrato com o contador caso o governo simplificasse o recolhimento dos impostos e encargos sociais de modo que eles mesmos pudessem realizá-los. Questão similar foi abordada por Umbelino (2008), em pesquisa realizada com gestores de MPEs da cidade do Recife, PE, sendo que o resultado foi similar: quase 1/3 dos entrevistados (30,0%) não manteria o contrato com o contador caso o governo simplificasse o recolhimento dos impostos e encargos sociais.

Por outro lado, nas mesmas pesquisas de Miranda et al. (2008) e Umbelino (2008), estes constataram que mesmo os gestores que não manteriam o contrato com o contador, caso o governo simplificasse os impostos e encargos sociais, estariam dispostos a pagar mais ao contador caso este oferecesse serviços/informações que fossem úteis à gestão (contabilidade gerencial).

Segundo estudo realizado por Silva e Lins (2014), a utilização da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas auxilia no desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a atual realidade da empresa, que, se bem interpretadas, facilitam o planejamento e controle das operações.

O estudo de Albuquerque et al. (2013) avaliou a utilização de indicadores e relatórios contábeis por MPEs, bem como o padrão e intensidade do uso para empresas de Manaus (AM). Foi observado que as MPEs não utilizam com frequência os indicadores, relatórios e informações contábeis para embasar as decisões. Os relatórios indicados com maior uso pelos gestores das pequenas empresas foram

“Demonstração do Resultado do Exercício”, “Balanço Patrimonial”, “Livro e Fluxo de Caixa”, e ainda os controles de contas a pagar e a receber.

Do mesmo modo, o estudo de Souza e Rios (2011) verificou as MPEs do município de São Roque - SP quanto à utilização de algum tipo de artefato da contabilidade gerencial. De acordo com entrevistas realizadas, verificou-se que 51,22% dos respondentes informaram que não utilizam a contabilidade gerencial e 26,83% responderam que utilizam. Dentro da porcentagem que utiliza a contabilidade gerencial, somente 7,69% das MPEs respondentes informaram utilizarem todos os artefatos questionadas nesta pesquisa (controle de contas a pagar, controle de estoque, orçamento, planejamento tributário, técnicas de análises de investimentos, fluxo de caixa, controle de contas a receber, análise das demonstrações contábeis e controle de bens do imobilizado).

Segundo os autores, tais resultados evidenciam que os gestores possuem foco em dados que suportem a tomada de decisão a curto prazo, o que revela uma falta de estratégia para médio e longo prazo. Essas projeções são importantes e poderiam assegurar uma sobrevivência no mercado.

Observou-se nos estudos apresentados uma homogeneidade na baixa utilização das informações contábeis gerenciais. Os principais motivos são: o desconhecimento ou a falta de recursos para implementação de sistemas de informações. Além disso, os estudos evidenciaram que os gestores apontam que a função da contabilidade está voltada ao atendimento do fisco e legislação trabalhista.

Os autores sugerem explorar as dificuldades encontradas e a utilização das informações contábeis gerenciais pelas micro e pequenas empresas. Nessa perspectiva é que se delinea a presente pesquisa e os procedimentos adotados, conforme apresentado a seguir, na metodologia.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo se apresenta a classificação da pesquisa, a população e amostra, a técnica de coleta, tratamento e análise dos dados e as delimitações do método.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Pereira (2012), quanto à natureza da pesquisa, define uma pesquisa aplicada como sendo aquela que tem como objetivo principal gerar conhecimentos para aplicação prática e são voltados a solução de problemas específicos, envolvendo fatos e interesses locais. Neste contexto, esta pesquisa é classificada quanto à natureza como aplicada, pois visa proporcionar benefícios à gestão de micro e pequenas empresas, além auxiliar em futuras pesquisas em áreas relacionadas.

Em relação à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois são aplicados questionários e os dados são tratados estatisticamente, com o intuito de relatar qual a utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas em períodos de crise.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Desta forma, a classificação da pesquisa em relação aos objetivos é descritiva, pois visa descrever como a utilização da contabilidade contribui para a gestão de micro e pequenas empresa em períodos de crise, a partir de levantamentos realizados com gestores de micro e pequenas empresas.

Para Gil (2002), um levantamento ou *survey* é o procedimento técnico de pesquisa que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Desta forma, quanto ao procedimento técnico da pesquisa, realizou-se um levantamento ou *survey*, onde os gestores são questionados sobre a características das MPE, da administração e dos problemas enfrentados, visando atender aos objetivos propostos por esta pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Richardson (1999) define população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características, ou seja, os sujeitos que se constituem o objeto de estudo.

A população do presente estudo é composta por 108 micro e pequenas empresas que atuam no município de São Pedro da Serra, no Rio Grande do Sul. A relação de empresas foi fornecida pelo setor de tributos da prefeitura municipal, conforme situação cadastral das mesmas. Tal delimitação ocorre devido à acessibilidade às empresas situadas nesta região.

Segundo Ott (2012), a amostra se classifica como não probabilística onde os elementos são escolhidos por critério de acessibilidade, pois somente são analisados aqueles que responderam ao questionário enviado.

Desta forma, a amostra é formada por 31 micro e pequenas empresas, o que corresponde a 28,70% da população do estudo.

3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu inicialmente com o levantamento das empresas fornecida pelo setor de tributos da prefeitura municipal, conforme situação cadastral das mesmas. Em seguida, foi realizado um contato com as empresas para que fornecessem os endereços eletrônicos, sendo posteriormente elaborado e encaminhado questionário via e-mail para os seus gestores.

Na elaboração do questionário, levou-se em consideração as recomendações de que as questões devem ser objetivas, limitadas na sua extensão e basicamente devem traduzir os objetivos da presente pesquisa, pois através das respostas é que são obtidos os dados necessários para descrever as características da população pesquisada. (GIL, 2012).

O questionário, disponível no Apêndice A, possui quatro subdivisões que são as seguintes:

- a) perfil do respondente: buscou identificar características do respondente como tempo de atuação na empresa, cargo/função ocupada, tipo de vínculo, grau de instrução e área de formação;

- b) perfil da empresa: procurou identificar o tempo de atuação no mercado, o ramo de atuação no qual a empresa está inserida, a descrição do segmento, a quantidade de funcionários e o faturamento anual;
- c) principais dificuldades, posicionamento da empresa e apoio do profissional contábil mediante estas dificuldades: buscou identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas em função da crise, quais foram as medidas adotadas para superar as dificuldades encontradas e o posicionamento do profissional contábil em relação às dificuldades encontradas e as medidas adotadas para superá-las; e
- d) utilização dos instrumentos de gestão: procurou identificar se as micro e pequenas empresas conheciam e utilizavam os instrumentos da contabilidade gerencial, se essa utilização aumentou em função da crise, bem como se existia interesse em conhecer ou em receber auxílio na aplicação desses instrumentos.

Além dos blocos citados, buscou-se conhecer, a partir de uma pergunta aberta, a opinião dos respondentes sobre algo que não havia sido abordado na pesquisa e que julgavam pertinente comentar.

Conforme Gil (2012), a utilização da técnica do questionário apresenta algumas vantagens como (a) a possibilidade de atingir pessoas em uma área extensa; (b) menores gastos, pois não exige treinamento; (c) anonimato nas respostas; e (d) a conveniência de responder no momento oportuno, mas, em contrapartida, também apresenta limitações, pois não oferece a garantia de que a maioria irá devolver preenchido corretamente e também impede o auxílio ao respondente quando este não entende corretamente a pergunta.

Neste ponto, cabe mencionar que, tendo em mente as limitações do questionário, o instrumento de coleta foi submetido a um pré-teste, tendo sido respondido por um profissional da área contábil, do município de São Pedro da Serra e o responsável por uma microempresa, do município de Salvador do Sul. As contribuições de melhoria foram analisadas e consideradas.

O questionário foi enviado por e-mail em 03 de abril de 2018, ficando disponível até o dia 24 de abril de 2018 para receber respostas. O tratamento dos dados deu-se através de tabulação com o uso do software Excel com a elaboração de planilhas para a análise e apresentação das informações.

A análise dos dados da presente pesquisa foi realizada basicamente por meio da estatística descritiva. Marconi e Lakatos (2007) relatam que na análise o pesquisador entra em maiores detalhes a fim de conseguir respostas para as suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma das limitações da pesquisa pode estar relacionada à forma de aplicação, levantamento ou *survey*, pois podem ocorrer problemas de interpretação das perguntas, ou, ainda, as respostas fornecidas pelos gestores podem não ser totalmente condizentes com a realidade da empresa.

Outra limitação da pesquisa pode estar relacionada com a quantidade de empresas pesquisadas, pois o número limitado de empresas pode não ser suficiente para responder de forma adequada o problema proposto. Além disso, os resultados referem-se à amostra pesquisada e generalizações não são possíveis.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados junto às empresas participantes da pesquisa, bem como a análise dos resultados encontrados. O questionário foi dividido em quatro seções, onde, primeiramente, faz-se a apresentação do perfil dos respondentes, seguida do perfil da empresa. Na terceira seção, são analisadas as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas em função da crise, a forma como estas desenvolveram medidas para superá-las e se para isto tiveram auxílio do contador. Por fim, na quarta seção, analisa-se de que forma as empresas utilizam os instrumentos de gestão como suporte na tomada de decisões.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Quanto ao perfil dos respondentes, a primeira questão buscou identificar o tempo de atuação do respondente na empresa, e obteve o resultado apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tempo de atuação na empresa

Tempo	Total	
	fi	f%
Menos de 1 ano	1	3,20%
De 1 a 3 anos	8	25,80%
De 4 a 6 anos	6	19,40%
De 7 a 10 anos	4	12,90%
Mais de 10 anos	12	38,70%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando-se o tempo de atuação dos respondentes na empresa, verifica-se que a maioria (38,70%) trabalha na empresa há mais de dez anos, seguida pelos que trabalham da empresa há mais de um ano até três anos (25,80%). Outro ponto a ser observado está relacionado ao fato de que somando-se os respondentes que estão na empresa há mais de quatro anos até dez anos, esta amostra é representativa (32,30%). Desta forma, observa-se que os respondentes estão há bastante tempo na

empresa, o que lhes proporciona conhecimento do funcionamento da mesma para que possa responder de forma satisfatório ao questionário proposto.

A Questão 2 analisou o cargo ou a função que os respondentes desempenham dentro da empresa, e obteve os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Total	
	fi	f%
Sócio/Diretor	19	61,29%
Gerente/Administrador	9	29,03%
Supervisor/Coordenador	3	9,68%
Contador	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Com a análise da Tabela 2, pode-se verificar que os respondentes possuem o perfil adequado para responder ao questionário proposto, sendo que 61,29% deles são sócios ou diretores da empresa, 29,03% são gerentes ou administradores e 9,68% são supervisores ou coordenadores. Desta forma, nenhum dos respondentes ocupa o cargo de contador ou outro cargo que não está diretamente ligado à gestão das empresas pesquisadas.

A Questão 3 analisou o tipo de vínculo que os respondentes possuem com a empresa, e obteve os resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Tipo de vínculo dos respondentes

Vínculo	Total	
	fi	f%
Proprietário	24	77,42%
Empregado (CLT)	5	16,13%
Contrato	2	6,45%
Outros	0	0,00%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando-se a Tabela 3, observa-se que 77,42% dos respondentes são proprietários das empresas respondentes, os empregados (CLT) representam 16,13% e os contratos representam apenas 6,45% dos respondentes. Desta forma, a amostra é qualificada para responder ao questionário, pois os respondentes são os responsáveis pela gestão das empresas e encontram-se diretamente vinculados a elas.

A Questão 4 analisou a formação acadêmica dos respondentes, conforme mostra o resultado na Tabela 4.

Tabela 4 – Grau de instrução dos respondentes

Maior formação	Total	
	fi	f%
Ensino fundamental incompleto	2	6,45%
Ensino fundamental completo	4	12,90%
Ensino médio incompleto	1	3,23%
Ensino médio completo	7	22,58%
Superior incompleto	5	16,13%
Superior completo	9	29,03%
Pós-graduação	3	9,68%
Mestrado/doutorado	0	0,00%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na Tabela 4, pode-se verificar que predominam os respondentes com ensino superior completo (29,03%), sendo que a quantidade de respondentes com ensino superior incompleto também possui boa representatividade (16,13%), assim como os respondentes pós-graduados que representam 9,68% da amostra. Porém, observa-se que respondentes com ensino médio completo (22,58%) possuem a segunda maior representatividade. Nota-se, também, que 6,45% dos respondentes possuem apenas o ensino fundamental incompleto.

Ainda com relação à formação, na Questão 5 procurou-se verificar, entre os respondentes com formação superior, quais eram as áreas de formação, obtendo-se as respostas conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Área de formação dos respondentes

Área de formação	Total	
	fi	f%
Administração	4	23,53%
Ciências Contábeis	0	0,00%
Economia	0	0,00%
Engenharia	2	11,76%
Outros	11	64,71%
Total Geral	17	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base nas informações coletadas, verifica-se que a maioria dos respondentes (64,71%) possui formação em outras áreas, seguida dos respondentes com formação na área de Administração (23,53%), e Engenharia (11,76%). Em contraponto, nota-se que nenhum dos respondentes possui formação nas áreas de Ciências Contábeis e Economia.

Entre as outras áreas de formação, os respondentes informaram ter formação em pedagogia, farmácia, medicina veterinária, comércio internacional, gestão comercial e processos gerenciais, o que pode indicar pouco conhecimento sobre a utilização dos instrumentos gerenciais pelas empresas quando a formação não estiver relacionada à área de gestão e negócios.

Assim, pode-se verificar que, de modo geral, os respondentes atuam há mais de dez anos na empresa, desempenham cargos de sócio/diretor, e estão vinculados à mesma como proprietários, além de possuírem nível superior completo em áreas distintas da contábil, ou seja, estão diretamente ligados ao processo decisório da empresa com conhecimento que tende a ser relativamente baixo sobre contabilidade.

Considerando-se a atuação dos respondentes no processo decisório das empresas, o período de atuação, a forma que estão vinculados às MPEs, entende-se que estes respondentes possuem o conhecimento necessário sobre a gestão e o funcionamento destas, o que torna a amostra adequada para a aplicação da pesquisa.

4.2 PERFIL DA EMPRESA

Uma vez apresentado o perfil dos respondentes, nesta seção apresentam-se as principais características das empresas que compõem a amostra do estudo.

A Questão 6 buscou identificar o tempo de atuação da empresa no mercado, e obteve o resultado apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Tempo de atuação da empresa no mercado

Tempo	Total	
	fi	f%
Menos de 1 ano	0	0,00%
De 1 a 3 anos	4	12,90%
De 4 a 6 anos	5	16,13%
De 7 a 10 anos	4	12,90%
Mais de 10 anos	18	58,06%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise da Tabela 6 indica que a maioria das empresas está em funcionamento há mais de 10 anos (58,06%), sendo seguida por aquelas empresas que estão no mercado entre 3 e 6 anos (16,13%). Além disso, nenhuma das empresas respondentes está no mercado há menos de 1 ano, sendo um indicativo de que a amostra é composta, na sua maioria, por empresas já consolidadas no mercado.

A Questão 7 buscou identificar o segmento empresarial que a empresa está inserida. Neste caso, os respondentes podiam marcar mais de uma opção e as respostas encontradas constam na Tabela 7.

Tabela 7 – Segmento empresarial no qual a empresa está inserida

Segmento	Total	
	fi	f%
Industria	7	22,58%
Comércio	19	61,30%
Construção	2	6,45%
Serviços	11	35,48%

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise da Tabela 7 evidencia a predominância de empresas do segmento comercial (61,30%), seguidas de empresas prestadoras de serviço (35,48%). Empresas do segmento industrial, por sua vez, apresentam a terceira maior representatividade (22,58%), sendo que as empresas relacionadas à construção compõem a menor parcela da amostra (6,45%).

Compreendido o segmento de atuação, a Tabela 8 apresenta a descrição fornecida pelos respondentes sobre as atividades realizadas.

Tabela 8 – Descrição do segmento de atuação da empresa

Descrição do segmento	Total	
	fi	f%
Comércio	1	3,23%
Comércio de material elétrico	1	3,23%
Supermercado	1	3,23%
Minimercado	1	3,23%
Farmácia	2	6,45%
Loja de roupas em geral	1	3,23%
Loja de roupas infantis	1	3,23%
Loja de calçados	1	3,23%
Fabricação de artefatos de concreto e cerâmica; Revenda de materiais de construção; Serviços de calçamento e construções	1	3,23%
Construtora	1	3,23%
Instalações elétricas e comércio de material elétrico	1	3,23%
Serviços de transporte	1	3,23%
Restaurante e lancheria	2	6,45%
Oficina mecânica	4	12,90%
Auto elétrica	1	3,23%
Revenda de automóveis	1	3,23%
Setor carvoeiro	1	3,23%
Clínica Veterinária e pet shop	1	3,23%
Agropecuária	1	3,23%
Floricultura e Jardinagem	1	3,23%
Atelier de calçados	2	6,45%
Setor calçadista	1	3,23%
Funilaria Industrial	1	3,23%
Marcenaria	1	3,23%
Fábrica de embutidos	1	3,23%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Observando-se a Tabela 8, percebe-se que a amostra é bastante diversificada, com representantes de diferentes tipos de empresas, comércios de diferentes segmentos, restaurante, oficinas mecânicas, prestadores de serviços, clínica veterinária, atelier de calçados, construtoras e indústrias de pequeno porte, o que pode enriquecer a pesquisa, trazendo diversas perspectivas sobre a realidade das empresas no município pesquisado.

A Tabela 9, por sua vez, tem por objetivo fazer um comparativo do ramo de atividade e da quantidade de funcionários de cada empresa, conforme respostas das Questões 7 e 8 do questionário.

Tabela 9 – Ramo de atividade x Quantidade de funcionários

N. DE FUNCIONÁRIOS	RAMO DE ATIVIDADE													
	Indústria		Comércio		Construção		Serviços		Comércio e Serviços		Indústria, Comércio e Construção		Total Geral	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Até 9	4	67%	11	92%	0	0%	4	80%	5	83%	0	0%	24	77%
Entre 10 e 29	2	33%	1	8%	1	100%	0	0%	1	17%	0	0%	5	16%
Entre 30 e 49	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	1	3%
Entre 50 e 99	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	1	3%
Total Geral	6	100%	12	100%	1	100%	5	100%	6	100%	1	100%	31	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

No que se refere à quantidade de funcionários, apurou-se que 77% das empresas possui até 9 funcionários, 16% possuem entre 10 e 29 funcionários, 3% possuem entre 30 e 49 funcionários, e, 3% possuem entre 50 e 99 funcionários.

Desta forma, pode-se classificar, segundo SEBRAE, no comércio, serviços e construção, como microempresa, aquela que possui até 09 funcionários, ou seja 92% das empresas do ramo comercial, 80% das empresas prestadoras de serviço e 83% das empresas dos ramos comercial e serviços são classificadas como microempresas. Na mesma premissa estabelecida pelo SEBRAE, pode-se classificar como empresa de pequeno porte aquelas que possuem de 10 a 49 funcionários, ou seja, 8% das empresas comerciais, 100% das empresas do ramo da construção, 20% das prestadoras de serviço e 17% das empresas dos ramos comercial e serviços são classificadas como pequena empresa.

Na indústria, é considerada microempresa aquela que possui até 19 empregados, e empresa de pequeno porte aquela que possui de 20 a 99 empregados, (SEBRAE, 2014). Assim, analisando-se as respostas coletadas, pode-se classificar 67% das indústrias como microempresa, bem como 33% das indústrias como empresa de pequeno porte.

Ainda com o objetivo de determinar o porte, na Questão 9 analisou-se o faturamento anual das empresas respondentes, considerando-se o ramo de atividade, como apresentado da Tabela 10.

Tabela 10 – Faturamento anual x Quantidade de funcionários

FATURAMENTO BRUTO ANUAL	RAMO DE ATIVIDADE													
	Industria		Comércio		Construção		Serviços		Comércio e Serviços		Industria, Comércio e Construção		Total Geral	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Receita bruta anual igual ao inferior a R\$360 mil (microempresa)	3	50%	7	58%	0	0%	2	40%	5	83%	0	0%	17	55%
Receita bruta anual superior a R\$360 mil e inferior a R\$4,8milhões (pequena empresa)	3	50%	5	42%	1	100%	3	60%	1	17%	1	100%	14	45%
Total Geral	6	100%	12	100%	1	100%	5	100%	6	100%	1	100%	31	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 10, verifica-se que 55% das empresas respondentes tem faturamento anual de até 360 mil reais e 45% tem faturamento anual entre 360 mil reais e 4,8 milhões de reais.

Conforme estabelecido na Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 e na Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, consideram-se microempresas aquelas que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e empresa de pequeno porte aquelas que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Tendo em vista as características apresentadas pelas empresas pesquisadas, verifica-se que, quanto os objetivos da pesquisa, esta amostra é adequada, pois realizando uma análise geral das características das empresas percebe-se que predominam as empresas com mais de 10 anos de atuação no mercado, do ramo comercial, com até 09 funcionários e com faturamento bruto anual de até 360 mil reais, ou seja, a maioria da amostra é composta por microempresas.

4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES E APOIO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

Através da Questão 10 buscou-se conhecer as principais dificuldades enfrentadas nos últimos três anos em função da crise econômica. Os respondentes podiam marcar mais de uma opção e as respostas encontradas constam na Tabela 11.

Tabela 11 – Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas em função da crise

Principais dificuldades enfrentadas em função da crise	Total	
	fi	f%
A queda nas vendas	19	61,29%
A falta de mão-de-obra qualificada	7	22,58%
A inadimplência	16	51,61%
A falta de crédito	3	9,68%
Os altos custos e despesas	15	48,39%
Outros	3	9,68%

Fonte: Elaborada pela autora.

Constatou-se, com os resultados apresentados na Tabela 11 que 61,29% dos respondentes apontaram a queda nas vendas como sendo a principal dificuldade enfrentada, 51,61% apontaram a inadimplência, 48,39% os altos custos (matéria-prima, energia aplicada na produção de bens, salários e encargos do pessoal da produção) e despesas (materiais de escritório, salários da administração) para manter a empresa, 22,58% apontaram a falta de mão-de-obra qualificada, 9,68% a falta de crédito e, por fim 9,68% afirmaram que encontraram outras dificuldades, que são elas, conforme descrição dos respondentes:

Respondente A: “Diminuição/falta de incentivos governamentais na construção civil, diminuindo o crédito imobiliário para compra dos imóveis pelo consumidor”.

Respondente B: “No nosso caso não sentimos muito a crise econômica, tendo em vista um crescimento no faturamento. Claro, precisamos nos adequar a alguns itens, e devido a falta de dinheiro, muitas pessoas estão tentando fazer o máximo possível por si mesmos, e algumas pessoas percebendo esta vontade de dar um jeitinho de fazer mesmos, estão prestando serviços em suas próprias casas, fora de horário comercial, prejudicando quem tem comércio, paga funcionários, impostos, alvará, etc”.

Respondente C: “Outro fator que está prejudicando muito as vendas e também o lucro são as compras na internet, fica complicado concorrer com quem muitas vezes não tem nenhum custo adicional”.

As principais dificuldades apresentadas demonstram uma queda no poder aquisitivo da maioria dos consumidores. Desta forma, os consumidores passaram a realizar pesquisas antes de efetuarem a compra, muito devido ao crescimento do comércio eletrônico. Estes fatos, ocasionaram a diminuição das vendas bem como o aumento da inadimplência, o que pode causar a falta de capital de giro, necessidades de empréstimos e o endividamento das empresas. Fatos determinantes na permanência destas no mercado.

Tendo em vista os problemas enfrentados, a Questão 11 questionou sobre o posicionamento das empresas em relação a eles com o objetivo de identificar quais estratégias foram adotadas para contornar as dificuldades encontradas. Da mesma forma que na questão anterior os respondentes puderam marcar mais de uma opção e os resultados são demonstrados na Tabela 12.

Tabela 12 – Medidas adotadas para superar as dificuldades encontradas em função da crise

Medidas para superar as dificuldades encontradas em função da crise	Total	
	fi	f%
Realização de estudos para a redefinição do preço de venda	8	25,81%
Desenvolvimento de estratégias para alavancar as vendas	16	51,61%
Revisão dos processos internos para diminuir os custos e as despesas	16	51,61%
Demissão de pessoal para diminuir custos e despesas	6	19,35%
Realização empréstimos para superar a falta de caixa	4	12,90%
Outros	5	16,13%

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando os resultados apresentados na Tabela 12, percebe-se que as principais medidas adotadas pelos gestores das micro e pequenas empresas foram o desenvolvimento de estratégias para alavancar as vendas e a revisão dos processos internos para diminuir os custos e as despesas, cada uma destas alternativas representam 51,61% das respostas. Em seguida, com 25,81%, encontra-se a realização de estudos para a redefinição do preço de venda, com 19,35%, a demissão

de pessoal para diminuir custos e despesas, com 16,13%, outros e, com 12,90%, a realização de empréstimos para superar a falta de caixa.

Dos respondentes que afirmaram terem adotado outras medidas além das citadas na Questão 11, três deles afirmam terem melhorado o sistema de crediário, sendo mais cautelosos nas vendas a prazo, outro passou a oferecer cursos profissionalizantes para os seus funcionários e outro está estudando mais serviços para aumentar o leque de opções e conseguir trazer mais clientes para a loja além de estar veiculando anúncios na rádio local e nas redes sociais (investindo em marketing).

Desta forma, observa-se que a maioria das medidas para superar as dificuldades em função da crise estão relacionadas a alavancagem das vendas e da redução dos custos e despesas.

Considerando-se os encaminhamentos indicados pelos respondentes, a Questão 12 teve como objetivo verificar o posicionamento do profissional contábil em relação às medidas adotadas para superar as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas em função da crise, conforme apresentado nas Questões 10 e 11. Da mesma forma que nas questões anteriores, os respondentes puderam marcar mais de uma opção e os resultados constam na Tabela 13.

Tabela 13 – Posicionamento do profissional contábil em relação às medidas adotadas para superar as dificuldades

Posicionamento do profissional contábil em relação as medidas adotadas para superar as dificuldades	Total	
	fi	f%
Auxiliou/auxilia na elaboração do orçamento empresarial	0	0,00%
Auxiliou/auxilia no planejamento estratégico	1	3,23%
Auxiliou/auxilia na gestão dos custos e despesas	3	9,68%
Auxiliou/auxilia no controle do fluxo de caixa	1	3,23%
Auxiliou/auxilia na elaboração do preço de venda	1	3,23%
Não auxiliou/auxilia, pois a empresa mantém contrato com outra empresa de consultoria	2	6,45%
Não auxiliou/auxilia, pois cumpre apenas obrigações fiscais e tributárias	26	83,87%
Outros	0	0,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a análise das dificuldades e as medidas adotadas para superá-las, é pertinente compreender de que forma o contador auxiliou ou não a empresa, sendo que, conforme apresentado na Tabela 13, percebe-se que 83,87% dos participantes,

responderam que o contador não auxiliou/auxilia a empresa, pois cumpre apenas obrigações fiscais e tributárias. Apenas para 9,68% dos participantes o contador auxiliou/auxilia na gestão dos custos e despesas, enquanto que para 6,45% o contador também não auxiliou/auxilia, pois, a empresa mantém contrato com outra empresa de consultoria. Além disso, com 3,23%, ou seja, representando um respondente, constam três alternativas: Auxiliou/auxilia no planejamento estratégico; auxiliou/auxilia no controle do fluxo de caixa e auxiliou/auxilia na elaboração do preço de venda, sendo que as demais opções não foram mencionadas.

O resultado encontrado na Tabela 13, está em linha com o apresentado no estudo de Moreira et al. (2013), que as micro e pequenas empresas veem o contador como o profissional que apenas calcula impostos e contribuições obrigatórias. Desta forma, observa-se que as empresas não trocam informações e não buscam o apoio do contador para auxiliar em questões gerenciais que poderiam beneficiá-las e fortalecê-las no mercado, especialmente em períodos de crise.

O contador desenvolve apenas funções fiscais e trabalhistas, conforme apontado em pesquisas analisadas, conforme Souza (2016) referente aos controles internos, constatou que as micro e pequenas empresas utilizam instrumentos de gestão de fluxo de caixa, contas a pagar, valores a receber, prazos de vendas, estoques, ciclo operacional, preço de venda e resultado exercício. Porém, esses controles são de formulação própria, demonstrando que as informações apresentadas pelos contadores são pouco utilizadas no processo de gestão das micro e pequenas empresas. Dessa forma, as informações contábeis fornecidas pelos contadores geralmente são utilizadas nas micro e pequenas empresas visando o atendimento legal, deixando a sua utilização na gestão empresarial em segundo plano.

O contador não oferece o suporte necessário as empresas, não fornece nenhuma informação sobre controles, organização gerencial, custos e despesas. A contabilidade gerencial é uma evolução da contabilidade, por existir demanda para este novo ramo da contabilidade, cabe aos profissionais contábeis abrangerem este novo ramo. Pois, como é observado existe interesse por parte das micro e pequenas empresas, que não possuem condições financeiras e estruturais de realizar estes controles internamente, sem o auxílio de um contador.

4.4 UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Através da Questão 13 buscou-se a opinião dos respondentes sobre o conhecimento e a utilização dos instrumentos de gestão pelas micro e pequenas empresas. Os instrumentos apresentados são: orçamento empresarial, planejamento estratégico, gestão estratégica de custos, custo padrão, custo meta, formação do preço de venda, fluxo de caixa, gestão por indicadores, *Balanced Scorecard*(BSC), *Economic Value Added*(EVA), análise Custo-Volume-Lucro(CVL) e técnicas de análise de investimentos conforme instrumentos de gestão analisados em estudo realizado por Santos et.al (2017), “Análise dos artefatos gerenciais utilizados pelos Food Trucks, da cidade de Natal/RN”, e os resultados foram obtidos conforme apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Utilização dos instrumentos de gestão

Instrumentos de gestão	Não Conhece		Conhece mas não aplica		Aplica	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Orçamento empresarial	5	16,13%	14	45,16%	12	38,71%
Planejamento estratégico	5	16,13%	17	54,84%	9	29,03%
Gestão estratégica de custos	2	6,45%	16	51,61%	13	41,94%
Custo padrão	8	25,81%	16	51,61%	7	22,58%
Custo meta	8	25,81%	15	48,39%	8	25,81%
Formação do preço de venda	2	6,45%	9	29,03%	20	64,52%
Fluxo de caixa	2	6,45%	11	35,48%	18	58,06%
Gestão por indicadores	15	48,39%	15	48,39%	1	3,23%
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	23	74,19%	7	22,58%	1	3,23%
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	24	77,42%	6	19,35%	1	3,23%
Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)	20	64,52%	6	19,35%	5	16,13%
Técnicas de Análise de Investimentos	17	54,84%	10	32,26%	4	12,90%
Total Geral	131		142		99	
	35,22%		38,17%		26,61%	

Fonte: Elaborada pela autora.

Observando-se as respostas fornecidas, nota-se que os instrumentos de gestão mais utilizados foram a formação do preço de venda (64,52%), o fluxo de caixa (58,06%) e a gestão estratégica de custos (41,94%).

Os Instrumentos mais utilizados são bastante uteis para a tomada de decisões, como destacado por Resnik (1991), a formação do preço de venda vai impactar diretamente outras áreas da empresa, como vendas, produção, estoque, compras e financeira, este processo deve ser formulado de tal forma que não prejudique o desempenho da empresa, afetando negativamente as áreas já relacionadas.

Para Marion (2009), a gestão eficaz dos fluxos de caixa é fundamental para a sustentabilidade e para o sucesso de uma empresa, pois através da utilização desta ferramenta é possível identificar, tanto a carências e necessidade de recursos, como oportunidades de investimentos dos excedentes de caixa.

Para Atrill (2014), o custo representa a quantia sacrificada para se alcançar um objetivo perseguido por uma empresa. A medição de custos pode parecer um processo simples, considerando-se que se trata da quantia paga pelo bem ou serviço que está sendo fornecido. Entretanto, a gestão estratégica de custo é essencial para a gestão das empresas.

Por outro lado, os instrumentos de gestão menos utilizados foram a gestão por indicadores (3,23%), o *Balanced Scorecard - BSC* (3,23%) e o *Economic Value Added - EVA* (3,23%).

A utilização destes instrumentos é benéfica para as empresas especialmente no planejamento a longo prazo, para Costa (2001), indicadores de desempenho são instrumentos de gestão e comunicação que permitem conhecer e monitorar o desempenho e sucesso dos resultados de uma organização ou de um determinado processo e atividade crítica.

Assim como, para Atrill (2014), o *Balanced Scorecard - BSC* em sua estrutura traduz as metas e os objetivos de uma empresa em uma série de medidas e metas de desempenho fundamentais. Como resultado, os gerentes podem ser capazes de ver mais claramente se os objetivos estabelecidos foram efetivamente alcançados.

Crepaldi (2014) aponta a análise Custo-Volume-Lucro como um artefato utilizado para projetar o lucro que seria obtido em diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos.

Sendo assim quando os gestores deixam de utilizar estes instrumentos de gestão, não estão obtendo informações essenciais para a definição de estratégias a longo prazo, o que pode ser um diferencial especialmente em períodos de crise.

Dos instrumentos de gestão conhecidos, porém não aplicados, os que se destacaram foram o planejamento estratégico (54,84%), a gestão estratégica de custos (51,61%) e o custo padrão (51,61%).

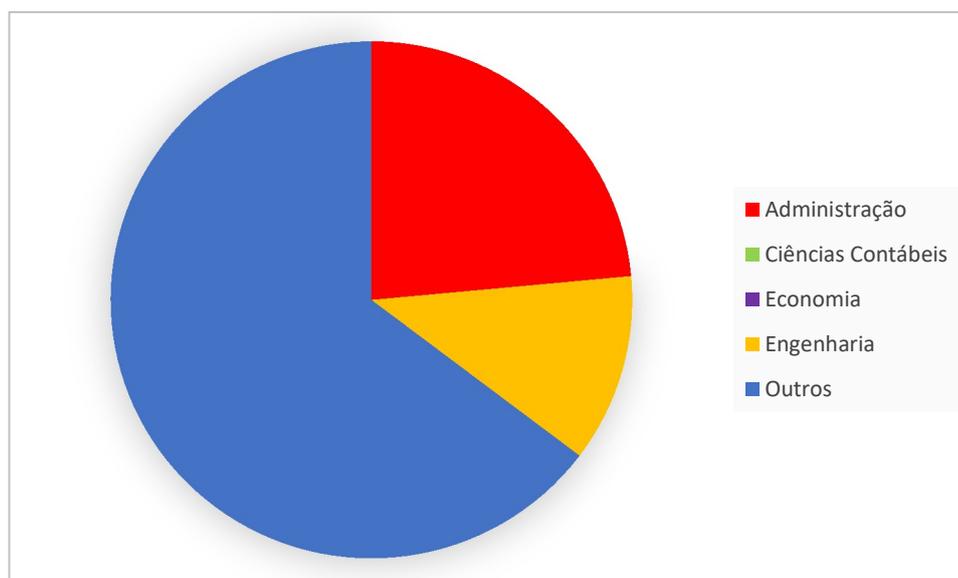
Os instrumentos de gestão menos conhecidos foram o *Economic Value Added* – EVA (77,42%), o *Balanced Scorecard* - BSC (74,19%) e a análise custo-volume-lucro – CVL (64,52%).

Considerando-se os elementos de forma conjunta, as respostas mais significativas foram: conhece, mas não aplica (38,17%), não conhece (35,22%) e aplica (26,61). Este resultado demonstra um bom conhecimento sobre os instrumentos de gestão, porém não estão sendo aplicados.

Os resultados encontrados guardam relação com o apresentado por Souza (2016), que identificou que os instrumentos de gestão mais utilizados pelas micro e pequenas empresas são: fluxo de caixa, contas a pagar, valores a receber, prazos de vendas, estoques, ciclo operacional, preço de venda e resultado exercício.

Com o cruzamento das respostas apresentadas nas questões aplicadas, observa-se que entre os respondentes não existe nenhum gestor com formação na área contábil, o que influencia na utilização ou não dos instrumentos de gestão na tomada de decisões das micro e pequenas empresas, conforme fica evidenciado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Área de formação dos gestores das micro e pequenas empresas do município de São Pedro da Serra



Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que a maioria dos respondentes, 64,71% possuem formação em outras áreas como: pedagogia, farmácia, medicina veterinária, comércio internacional, gestão comercial e processos gerenciais; os respondentes com formação na área de Administração representam 23,53%, e os respondentes com formação em engenharia representam 11,76%. Em contraponto, nota-se que nenhum dos respondentes possuem formação nas áreas de ciências contábeis e economia. Este fato está diretamente relacionado com a baixa utilização dos instrumentos de gestão pelas micro e pequenas empresas.

A Questão 14 buscou identificar se ocorreu um aumento da utilização dos instrumentos de gestão em função da crise, sendo que os resultados encontrados estão representados da Tabela 15.

Tabela 15 – Aumento da utilização dos instrumentos de gestão em função da crise

Instrumentos de gestão	Total	
	fi	f%
Considera que a crise fez com que ocorresse um aumento na utilização desses instrumentos	22	70,97%
Não considera que ocorreu um aumento na utilização desses instrumentos	9	29,03%
Total Geral	31	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 15, percebe-se que 70,97% dos respondentes consideram que a crise fez com que ocorresse um aumento na utilização dos instrumentos de gestão. Isso indica que os gestores conhecem os benefícios da contabilidade gerencial.

Esta posição vem de encontro ao apontado pelo estudo realizado por Silva e Lins (2014), a utilização da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas auxilia no desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a atual realidade da empresa, que, se bem interpretadas, facilitam o planejamento e controle das operações.

Na Questão 15 procurou-se verificar, entre os 22 respondentes que na Questão 14 afirmaram que ocorreu o aumento na utilização dos instrumentos de gestão, quais foram os instrumentos que passaram a ser mais utilizados em função da crise. Os respondentes puderam marcar mais de uma opção e os resultados são demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16 – Instrumentos de gestão que passaram a ser mais utilizados em função da crise

Instrumentos de gestão que passaram a ser mais utilizados	Total	
	fi	f%
Orçamento empresarial	6	27,27%
Planejamento estratégico	9	40,91%
Gestão estratégica de custos	11	50,00%
Custo padrão	1	4,55%
Custo meta	4	18,18%
Formação do preço de venda	10	45,45%
Fluxo de caixa	7	31,82%
Gestão por indicadores	1	4,55%
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	1	4,55%
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	1	4,55%
Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)	2	9,09%
Técnicas de Análise de Investimentos	4	18,18%

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando a Tabela 16, nota-se que os instrumentos de gestão que apresentaram aumento na utilização em função da crise foram a gestão estratégica de custos (50%), a formação do preço de venda (45.45%) e o planejamento estratégico (40,91%). Cabe observar, também, que todos os instrumentos apresentaram um aumento na utilização, o que demonstra que os gestores consideram os instrumentos de gestão importantes, apesar de não utilizarem de forma corriqueira, conforme apresentado dos estudos realizados Andrade e Oliveira (2017). Porém em momentos de dificuldade os gestores passam a utilizar estes instrumentos para proporcionar maior segurança na tomada de decisões.

Na Questão 16 buscou-se verificar, se caso fosse oferecido treinamento ou assessoramento para a utilização dos instrumentos de gestão para as micro e pequenas empresas, se estas teriam interesse nesse suporte, pois entende-se que neste caso os benefícios da utilização da contabilidade gerencial poderiam ser potencializados. Os resultados são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 – Existe interesse em conhecer os instrumentos de gestão

Interesse em conhecer os instrumentos de gestão	Total	
	fi	f%
Sim	24	77,42%
Não	7	22,58%
Total Geral	31	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

O resultado apresentado na Tabela 17, mostra um grande interesse por parte das micro e pequenas empresas (77,42%) em ampliar os conhecimentos sobre os instrumentos de gestão e possivelmente receber auxílio para a implantação destes. Como a amostra possui gestores com formação em diferentes áreas, esse suporte gerencial poderia ser benéfico.

Este resultado vem ao encontro do que indicou o estudo realizado por Andrade e Oliveira (2017) onde os gestores consideram que a contabilidade é importante no processo da tomada de decisão, embora não seja utilizada.

Diante disto, observa-se que há interesse por parte dos gestores das micro e pequenas empresas em utilizar os instrumentos de gestão, desta forma o contador poderia fornecer auxílio às empresas, para a implantação e acompanhamento dos instrumentos de gestão, como base para o processo de decisão.

Podendo ser um diferencial para os escritórios de contabilidade, pois como apresentado pelas pesquisas de Miranda et al. (2008) e Umbelino (2008), os gestores, estariam dispostos a pagar mais ao contador caso este oferecesse serviços/informações que fossem úteis à gestão (contabilidade gerencial).

Por fim, a Questão 17 buscou obter a opinião dos respondentes sobre a contabilidade no dia-a-dia das micro e pequenas empresas, abrindo espaço para que os gestores pudessem se manifestar sobre algo que a pesquisa não tenha abrangido. Os resultados são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Contabilidade no dia-a-dia das micro e pequenas empresas

Por favor, comente algo que não tenha sido abordado nas questões anteriores em relação a utilização da contabilidade no dia-a-dia das micro e pequenas empresas, para superar desafios em períodos de crise:
<i>“Acho vital para a empresa manter a contabilidade bem expressa em números, relatórios, para saber ao certo como vai o negócio.”</i>
<i>“A realidade da maioria das micro e pequenas empresas é a dificuldade de manter exclusivamente o profissional contábil, vindo a “entregar” o processo contábil da empresa a escritórios que administram várias empresas ao mesmo tempo, o que diminui a aplicação da maioria dos instrumentos de gestão a realidade da empresa.”</i>
<i>“O aumento considerável da produtividade, e um melhor aproveitamento das ferramentas possíveis para o mesmo.”</i>
<i>“Acho que o contador deveria estar mais presente com a empresa (no caso o nosso não é muito) e ajuda a auxiliar para que antes de acontecer o problema, ele já tenha como resolve-lo.”</i>
<i>“Empresas terceirizadas não tem muito o que fazer, pois são os contratantes que determinam o preço dos produtos que produzimos. Assim temos poucas soluções para superar a crise. Diminuir alguns custos e aumentar a produção.”</i>
<i>“A falta e escritórios de contabilidade preparados e atualizados com questões burocráticas e de legislação para apoiar as empresas sanando dúvidas e oferecendo alternativas de solução de problemas.”</i>
<i>“Persistência e paciência.”</i>
<i>“Acredito que se a contabilidade é muito importante quando ela se faz presente nas empresas, ela tem um grande poder em ajudar, pois pode influenciar nas decisões a serem tomadas. Mas quando é só nas questões tributárias e fiscais creio que assim só é feito o básico. Quando se pode trabalhar administração e contabilidade em equipe poderíamos ter melhores empresas e melhores decisões, mas quando não se tem uma união de ambas, ficamos. sempre na mesma.”</i>
<i>“O que nota-se muito são contadores sabendo fazer somente o básico. Ou seja, quando se tratam de assuntos mais específicos, principalmente em tempos de crise. Na verdade, eu chamo período de adequação e não de crise. Muitas empresas precisam as vezes de uma consultoria mais específica, tratando-se da questão de impostos, no caso de DIFAL, IPI, ST, Etc. Muitas empresas têm dúvidas de impostos, sendo que muitos contadores não sabem oferecer o melhor caminho para o parcelamento dos tributos. Inclusive muitos não tem o preparo para dizer o custo do item, em se tratando de compra e venda.”</i>
<i>“Falta de informações referente a burocracia, em se adaptar as novas normas e leis, altos custos para se adequar às leis.”</i>
<i>“A Utilização da contabilidade se faz de forma relevante no funcionamento das micros e pequenas empresas, bem como suas ferramentas, afim de nortear e orientar as ações e medidas a serem tomadas, não somente em períodos de crise, mas no dia a dia das empresas contribuindo, e muito, para o processo da gestão administrativa.”</i>

Fonte: Elaborada pela autora.

As opiniões dos respondentes evidenciam a importância da contabilidade na gestão das micro e pequenas empresas, indicando também que gostariam que os

contadores trabalhassem de forma mais participativa, para dar suporte nas questões gerenciais, não apenas nas questões fiscais e trabalhistas. É destacado também a falta de qualificação dos profissionais contábeis, especialmente nas questões relacionadas a legislação, que estão em constante alteração.

Um dos respondentes, por sua vez, cita a dificuldade de manter um profissional contábil exclusivo na empresa, dessa forma necessita contratar escritório terceirizado de contabilidade, que presta serviço a diferentes empresas o que normalmente impossibilita um atendimento completo que ofereça suporte a questões gerenciais e estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar como a utilização da contabilidade contribui para a gestão de micro e pequenas empresas em períodos de crise.

Considerando o objetivo proposto, primeiramente foram apresentadas as características dos respondentes e das micro e pequenas empresas do município de São Pedro da Serra que fizeram parte da amostra. Desta forma, observou-se que predominavam os respondentes que atuavam há mais de dez anos na empresa, desempenhavam cargos de sócio/diretor, e estavam vinculados à mesma como proprietários, além de possuírem nível superior completo em áreas distintas da contábil, ou seja, constatou-se que os gestores estavam diretamente ligados ao processo decisório da empresa com conhecimento específico sobre contabilidade. Já em relação às empresas, predominavam aquelas com mais de 10 anos de atuação no mercado, do ramo comercial, com até 09 funcionários e com faturamento bruto anual de até 360 mil reais, ou seja, a maioria da amostra é composta por microempresas.

O segundo objetivo foi identificar as principais dificuldades enfrentados por estas empresas em função da crise. Assim, pode-se verificar, pelos resultados apresentados, que a principal dificuldade enfrentada pelas micro e pequenas empresas em função da crise foi a queda nas vendas, e a principal medida adotada para enfrenar estas dificuldades foi desenvolver estratégias para alavancar as vendas e a revisão dos processos internos para diminuir os custos e as despesas. Tem-se, portanto, decisões que envolvem aspectos diretamente ligados à contabilidade.

Diante disso, foi analisado de que forma o profissional contábil estava auxiliando as micro e pequenas empresas, sendo observado que o mesmo não auxilia as micro e pequenas empresa nas dificuldades enfrentadas nem nas medidas adotadas para superá-las, pois cumpre apenas obrigações fiscais e trabalhistas. Em contrapartida, observou-se interesse dos gestores de micro e pequenas empresas em implementar os instrumentos gerenciais como suporte para a tomada de decisões. Destaca-se, então, uma possível área a ser explorada pelos profissionais contábeis da região, realizando uma contabilidade mais presente, interativa e tendo um posicionamento mais participativo, sendo que está foi uma colocação representativa nas questões abertas, além da falta qualificação/atualização dos profissionais

contábeis o que deve ser um ponto de atenção e reflexão, uma vez que a atualização e aprimoramento constante é fundamental nesta profissão.

Na sequência, foi verificado de que forma os instrumentos de gestão estavam sendo utilizadas na condução da gestão das micro e pequenas empresas. Notou-se que os mais aplicados eram a formação do preço de venda (64,52%), o fluxo de caixa (58,06%) e a gestão estratégica de custos (41,94%). Os instrumentos de gestão menos utilizados eram a gestão por indicadores (3,23%), o *Balanced Scorecard* - BSC (3,23%) e o *Economic Value Added* – EVA (3,23%). Percebe-se que os instrumentos mais utilizados visam atender a necessidades de curto prazo, e os instrumentos menos utilizados, são utilizados no planejamento a longo prazo.

Considerando-se os elementos em conjunto é considerável o resultado de 38,71% das empresas que conhecem os instrumentos de gestão, mas não aplicam. Os respondentes afirmam que ocorreu um aumento na utilização dos instrumentos de gestão em função da crise. Destes, os que apresentaram maior crescimento foram a gestão estratégica de custos, a formação do preço de venda e o planejamento estratégico.

Tais resultados podem estar diretamente relacionados com a formação dos gestores da amostra, pois nenhum deles possui formação na área contábil e provavelmente em função disto tenha dificuldade em utilizar os instrumentos da contabilidade gerencial sem o devido apoio do contador.

Por fim, analisando os objetivos específicos para o alcance do objetivo geral, nota-se que as empresas utilizam a contabilidade gerencial, e que a utilização aumentou diante da crise. Porém, está utilização seria maior se o profissional contábil auxiliasse as micro e pequenas empresas quanto ao uso de instrumentos de gestão. Observa-se que existe o interesse por parte dos gestores, demonstrando a importância que a contabilidade gerencial vem assumindo.

O ponto positivo, portanto, é que os gestores entendem os benefícios obtidos através da utilização dos instrumentos de gestão, porém, por não possuírem conhecimento na área contábil, não aplicam estes instrumentos, mas estão dispostos a conhecer e receber auxílio na implantação da contabilidade gerencial. Trata-se, desta forma, de uma oportunidade para os profissionais contábeis que atuam na região.

Quanto as sugestões para eventuais estudos futuros, sugere-se: analisar a prestação de serviços dos escritórios contábeis, assim como investigar o grau de

escolaridade dos gestores das micro e pequenas empresas e correlacionar com os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- ABREU FILHO, José Carlos Franco de et al. **Finanças corporativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ALBUQUERQUE, Eliza Maria Nascimento et al. O uso de indicadores e relatórios contábeis para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração da FATEA**, v. 6, n. 6, p. 6 -21, jan./jul., 2013.
- ALVES, Ricardo César et al. Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 3, p. 3-18, 2013
- ANDRADE, Pedro Henrique Tavares; OLIVEIRA, Alan Santos de. Qualidade da informação contábil em micro e pequenas empresa: uma investigação sobre a ótica de gestores. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2017.
- ANTHONY, Robert N.; GAVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, p. 35-38, maio 2004.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada e decisão**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BERNARDI, Talita; SILVA, Iris Bento da; BATOCCHIO, Antonio. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, jan./jun. 2012.
- BORGES, Lara Fabiana Moraes; LEAL, Edvalda Araújo. Utilidade da Informação contábil gerencial na gestão das micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do programa empreender de Uberlândia – MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 116-146, 2015.
- BRASIL. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp139.htm>. Acesso em: 2 jun. 2018.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva (Org.). **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CANECA, Roberta Lira et al. A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 43, p. 35-44, 2009.

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e processo**: um comentário à lei nº 9.307/96. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Iane Rodrigues de. **Investigação sobre os estágios evolutivos da contabilidade gerencial em consultorias oferecidas às micro e pequenas empresas**: evidências a partir de revistas especializadas. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

CAULLIRAUX, Heitor Mansur et al. **Incubadoras de empresas**: modelo de gestão: estratégia, políticas operacionais, estrutura de indicadores de desempenho, modelo de avaliação e sistema integrado de gestão. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

COELHO NETO, Pedro (Coord.). **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5. ed. Brasília: CFC, 2002.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Normas internacionais de contabilidade IFRS**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e instrumentos; abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, Juliano Almeida e; AZEVEDO, Tania Cristina; OLIVEIRA, Murilo Silva. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 89-106, maio/ago. 2012.

FENING, Fred Appiah; PESAKOVIC, Gordana; AMARIA, Pesi. Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 7, p. 694-708, 2008.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERNANDES, Francisco Carlos; KLANN, Roberto Carlos; FIGUEIREDO, Marcelo Salmeron. A utilidade da informação contábil para a tomada de decisão: uma

pesquisa com gestores alunos. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 99-126, jul./set. 2011.

FERNÁNDEZ, Antonio Fernández; RODRÍGUEZ, Maria del Carmen Muñoz. **Contabilidad de gestión y excelencia empresarial**. Barcelona: Ariel Economía, 1997.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista de Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, n. 44, p. 9-22, maio/ago. 2007.

GARRISON Ray H.; NOREEN Eric W.; BREWER Peter C. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global 2002**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná, 2002. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Empreendedorismo-no-Brasil-2002.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBQP, 2010.

HANSEN, Jens Eric. **Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu**: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

HAYATI, Dariush; KARAMI, Ezatollah; SLEE, Bill. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v. 75, n. 3, p. 361-394, 2006.

HORNGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HUANG, Xueli. Strategic decision making in Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009.

HUTCHINSON, Vicky; QUINTAS, Paul. Do SMEs do knowledge management? **International Small Business Journal**, v. 26, n. 2, p. 131-134, 2008.

ISIDORO, Claudinei et al. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. **R. Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 6, n. 2, p. 39-55, maio/ago. 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDICIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade: para graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JARVIS, Robin; RIGBY, Mike. **Business Advice to SMEs: human resources and employment**. London: The Association of Chartered Certified Accountants, 2011.

KIESS, Lucio Germano. **Proposta de um modelo de avaliação para uma empresa de bens de consumo pela métrica do Economic Value Added (EVA®)**. 2014. 75 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas UFRGS, Porto Alegre, 2014.

KLAPAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOS, Sonia Raifur et al. Compreensão a utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 3, p. 35-50, set./dez. 2014

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, maio 2004.

LIMA, Magna Regina dos Santos et al. **Uma contribuição à importância do fluxo de informações contábeis no processo decisório das micro e pequenas empresas: uma pesquisa realizada na cidade do Recife no estado de Pernambuco**. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA – CIPEAL, 3., 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: CIPEAL, 2004.

LOBRIGATTI, Luis Alberto Fernandes. **Preço de venda no comércio**. São Paulo: SEBRAE: 2006. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/85B91013678CCAB2032571470068D8E4/\\$File/NT00031FFA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/85B91013678CCAB2032571470068D8E4/$File/NT00031FFA.pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2018.

MACOHON, Edson Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial que preponderam em um polo industrial moveleiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 45, p. 9-22, 2016.

MADEIRA, Thyrcia Peplau Gagliardi. **Internacionalização de micro e pequenas empresas (MPE's) aplicando a técnica de benchmarking**: um estudo de caso na empresa aroma da terra. 2015. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, Evandir; RODRIGUES, Raimundo Nonato; PEREIRA, Anísio Candido. Introdução à contabilidade gerencial. In: PARISI, Claudio; MEGLOIRINI, Evandir (Org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 1, p. 1-12.

MIRANDA, Luiz Carlos et al. Demanda por serviços contábeis pelos mercadinhos: são os contadores necessários? **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 1, p. 131-151, jan./mar. 2008.

MOREIRA, Rafael de Lacerda et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 119-140, jan./abr. 2013

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

MÜLLER, Aderbal N.; TELÓ, Admir Roque. Modelos de avaliação de empresas. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 97-112, maio/dez. 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos das pequenas empresas. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

OTT, Ernani. **Teoria da Contabilidade**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Atlas, 2004.

PANUCCI FILHO, Laurindo; ALMEIDA, Lauro Brito de. 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, 2011.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREZ JR., José Hernandez.; OLIVEIRA, Luís Martins.; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PILÃO, Nivaldo Elias; HUMMEL, Paulo Roberto Vampré. **Matemática financeira e engenharia econômica**: a teoria e a prática da análise de projetos de investimentos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

PRAKASH, Mohit. Evolution and changes in management accounting practices. **International Research Journal of Management Science & Technology**, v. 4, n. 2, p. 1009-1017, 2013.

RAZA, Cláudio. Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. **Boletim CRC SP**, São Paulo, n. 166, p. 16-17, maio 2008.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

RIBEIRO, Flávia Dias. **Jogos e modelagem na educação matemática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Everton Carsten da. O fluxo de caixa nas micros e pequenas empresas. **ECR Consultoria**, 2010. Disponível em:
<<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/o-fluxo-de-caixa-nas-micros-e-pequenas-empresas>>.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSONI, Claudio Farias. Balanced scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 1, p. 20-35, 2010.

SANDBERG, William R.; ROBINSON, Richard B.; PEARCE, John A. Why small businesses need a strategic plan. **Business and Economic Review**, 2001.

SANTOS, João Victor Joaquim dos, et al. Análise dos artefatos gerenciais utilizados pelos Food Trucks, da cidade de Natal/RN. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 105-126, set./dez. 2017.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SAVIOZ, P.; BLUM, M. Strategic forecast tool for SMEs: how the opportunity landscape interacts with business strategy to anticipate technological trends. **Technovation**, v. 22, n. 2002, p. 91-100, 2002.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRA DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas). Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2018.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Análise do CAGED**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/CAGED_Set_2014.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2018.

SILVA, Eduardo Aguiar et al. Análise do uso de instrumentos de controladoria nos empreendimentos comerciais e industriais, de São João Del-Rei – Minas Gerais. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 2, n. 1, p. 4-15, jan./jun. 2016.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUSA, Cinthia Mara Moraes Gabrielli de; GIL, Eduarda P.; SANTANA, Ligia C. de. Custeio por absorção como instrumento de informação gerencial no ramo hospitalar. **Caderno de Administração**, v. 9, n.1, p. 73-84, jan./dez. 2015.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 p. Dissertação (Mestrado) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, Marcos Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Matheus Lara de. **O uso da informação contábil em micro e pequenas empresas de Taguatinga – DF**. 2016. 49 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma

pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. v. 2. n. 1, 2011.

STROEHER, Angela Maria. **Identificação das características das informações contábeis e a sua utilização para tomada de decisão organizacional de pequenas empresas**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

STROEHER, Ângela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista RAUSP-e**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n. 3, p. 108-127, jul./set. 2011.

UMBELINO, Wesley Serbim. **Avaliação qualitativa do desequilíbrio da oferta de serviços contábeis nas micro, pequenas e médias empresas da grande Recife**. 2008. 78 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPB/UFPE/UFRN, Recife, 2008.

VAZ, Ricardo Acácio de Paula; GOMES, Samuel. Gestão de estoques nas micro e médias empresas: um estudo de caso na empresa Madeireira Catalana LTDA. **Revista CEPPG**. N.24-1/2011. p. 119-135. 2011

VEIGA, Waldir da Fonseca. Contabilidade gerencial estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. Brasília: **Revista Brasileira de Contabilidade** n. 142, p. 86-97, ago. 2003.

VOGEL, Jaime; WOOD JUNIOR, Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

APRESENTAÇÃO

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa sobre o tema “Contabilidade Gerencial como suporte à gestão de micro e pequenas empresas em períodos de crise” que está sendo desenvolvida pela graduanda Barbara Cristiele Kerkhoven, do programa de Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, orientada pela Professora: Ms. Charline B. Pires. Pedimos-lhes que responda as questões de acordo com a realidade e características da sua empresa. **Não existem respostas corretas ou incorretas e sim sua valiosa opinião. As informações obtidas serão tratadas confidencialmente e os resultados de forma global, sem atribuição específica dos entrevistados.**

Antes de começar a responder a pesquisa, favor informar o seu e-mail na opção outros para receber posteriormente os resultados:

Marcar apenas uma alternativa

() não desejo receber

() outros: _____

PESQUISA ACADÊMICA

PERFIL DO RESPONDENTE

1 - Tempo de atuação na empresa

Marcar apenas uma alternativa

() menos de 1 ano

() de 1 a 3 anos

() de 4 a 6 anos

() de 7 a 10 anos

() mais de 10 anos

2 - Cargo/Função

Marcar apenas uma alternativa

() Sócio/Diretor

() Gerente/Administrador

() Supervisor/Coordenador

() Contador

() Outros: _____

03 - Tipo de vínculo

Marcar apenas uma alternativa

- Proprietário
 Empregado(CLT)
 Contrato
 Outros: _____

04 - Maior formação acadêmica

Marcar apenas uma alternativa

- Ensino fundamental incompleto
 Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino médio completo
 Superior incompleto
 Superior completo
 Pós-graduação
 Mestrado/doutorado

5 - Área de formação

É possível marcar mais de uma alternativa.

- Administração
 Ciências contábeis
 Economia
 Engenharia
 Outros: _____

PERFIL DA EMPRESA**6 - Tempo de funcionamento da empresa**

Marcar apenas uma alternativa

- menos de um ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 10 anos
 mais de 10 anos

07 - Segmento empresarial

É possível marcar mais de uma alternativa

- Indústria
- Comércio
- Construção
- Serviços

Descrever o segmento de atuação: _____

08 - Quantidade de funcionários

Marcar apenas uma alternativa

- até 9
- entre 10 e 29
- entre 30 e 49
- entre 50 e 99

09 - Faturamento bruto anual da empresa

Marcar apenas uma alternativa

- Receita bruta anual igual ao inferior a R\$:360 mil (microempresa)
- Receita bruta anual superior a R\$:360 mil e inferior a R\$:3,6milhões (pequena empresa)

PROBLEMA DE PESQUISA

10 - Nos últimos três anos quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa em função da crise econômica?

É possível marcar mais de uma alternativa

- A queda nas vendas
- A falta de mão-de-obra qualificada
- A inadimplência
- A falta de crédito
- Os altos custos (matéria prima, energia aplicada na produção de bens, salários e encargos do pessoal da produção) e despesas (materiais de escritório, salários da administração) para manter a empresa
- Outros: _____

11 - Em relação às dificuldades mencionadas na questão anterior, quais medidas foram desenvolvidas pela empresa para superá-las?

É possível marcar mais de uma alternativa

- Realização de estudos para a redefinição do preço de venda

- () Desenvolvimento de estratégias para alavancar as vendas
- () Revisão dos processos internos para diminuir os custos e as despesas
- () Demissão de pessoal para diminuir custos e despesas
- () Realização empréstimos para superar a falta de caixa
- () Outros: _____

12 - Com relação às medidas citadas na questão anterior adotadas para superar as dificuldades em períodos de crise, como o contador auxiliou/auxilia a empresa?

É possível marcar mais de uma alternativa

- () Auxiliou/auxilia na elaboração do orçamento empresarial
- () Auxiliou/auxilia no planejamento estratégico
- () Auxiliou/auxilia na gestão dos custos e despesas
- () Auxiliou/auxilia no controle do fluxo de caixa
- () Auxiliou/auxilia na elaboração do preço de venda
- () Não auxiliou/auxilia, pois a empresa mantém contrato com outra empresa de consultoria
- () Não auxiliou/auxilia, pois cumpre apenas obrigações fiscais e tributárias
- () Outros _____

13 - Quanto aos instrumentos de gestão, indique aqueles que são utilizados pela empresa:

Marcas apenas uma alternativa por linha.

Esta questão tem como objetivo comparar o nível de utilização pela sua empresa de instrumentos de gestão.

	Não conhece	Conhece, mas não aplica	Aplica
Orçamento empresarial	()	()	()
Planejamento estratégico	()	()	()
Gestão estratégica de custos	()	()	()
Custo Padrão	()	()	()
Custo Meta	()	()	()
Formação do preço de venda	()	()	()

Fluxo de Caixa	()	()	()
Gestão por Indicadores	()	()	()
Balanced Scorecard (BSC)	()	()	()
Economic Value Added (EVA)	()	()	()
Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)	()	()	()
Técnicas de Análise de Investimentos	()	()	()

14 - Em relação a questão anterior sobre os instrumentos de gestão utilizados pela empresa para auxiliar a gestão em períodos de crise, você:

Marcar apenas uma alternativa

- () Considera que a crise fez com que ocorresse um aumento na utilização desses instrumentos
- () Não considera que ocorreu um aumento na utilização desses instrumentos

15 - Se considera que ocorreu um aumento na utilização desses instrumentos, quais você considera que foram mais importantes:

É possível marcar mais de uma alternativa

- () Orçamento empresarial
- () Planejamento estratégico
- () Gestão estratégica de custos
- () Custo Padrão
- () Custo Meta
- () Formação do preço de venda
- () Fluxo de Caixa
- () Gestão por Indicadores
- () Balanced Scorecard (BSC)
- () Economic Value Added (EVA)
- () Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)
- () Técnicas de Análise de Investimentos

16 - Se houvesse a oportunidade de conhecer e/ou auxílio na utilização dos instrumentos de gestão na empresa teria o interesse?

Marcar apenas uma alternativa

() Sim

() Não

17- Por favor, comente algo que não tenha sido abordado nas questões anteriores em relação a utilização da contabilidade no dia-a-dia das micro e pequenas empresas, para superar desafios em períodos de crise: _____
