

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LORRAINE DE ASSIS TEIXEIRA ALMEIDA**

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**VOLTA REDONDA  
2020**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao corpo docente da Faculdade Oswaldo Aranha como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aluna:

Lorraine de Assis Teixeira Almeida

Orientador:

Professor Mestre Rodrigo da Costa Alves

**VOLTA REDONDA  
2020**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado CONTABILIDADE GERENCIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, elaborado por Lorraine de Assis Teixeira Almeida, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como partes dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis.

Aprovada em 05 de Junho de 2020.

Banca Examinadora:

---

Professor Orientador

Mestre Rodrigo da Costa Alves - UniFoa

---

Professor Avaliador

---

Professor Avaliador

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.” Friedrich Nietzsche

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me guiou durante este árduo caminho, aos amigos e familiares que me prestaram apoio nos momentos de alegria e também de dificuldades. Dedico também aos professores que me prepararam durante todos esses anos para este momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que iluminou minha jornada até aqui e me sustentou nas horas mais difíceis quando pensei em desistir.

Agradeço também minha família, sempre presente e me apoiando. Ao meu noivo Flávio Guilherme que com todo carinho me apoiou nesses quatro anos a conclusão dessa graduação.

Meu carinho também se estende aos professores que generosamente compartilharam seus saberes e experiência.

Por fim, agradeço ao professor Rodrigo da Costa Alves pelas orientações, paciência e incentivo no desenvolvimento da conclusão desta monografia.

## RESUMO

A pesquisa tem o objetivo de apresentar a contabilidade gerencial para Micro e Pequenas Empresas, discorrendo sobre sua importância e contribuição no crescimento do pequeno negócio. Mostrando assim sua necessidade para gestores administrarem a parte financeira da empresa, avaliar sua gestão e se planejar para terem saúde para os fluxos futuros de cada ano constituído. Para demonstrar as aplicações da contabilidade gerencial nas empresas como principal função de para auxiliar na tomada de decisão. Realizou-se um questionário com gestores da cidade de Volta Redonda – RJ, para medir a quantidade de Micro e Pequenas Empresas que acreditam que a contabilidade gerencial pode trazer um diferencial competitivo, assim analisando seu nível de importância medido pelos gestores de acordo com sua utilização dentro da empresa. Com o questionário foi analisado a maioria das empresas ainda em seus primeiros anos de constituição e sem controle da gestão financeira do seu próprio negócio. Comprometendo as análises e seu grau de importância que os empresários tendem a ter sobre sua gestão. Após o levantamento das respostas do questionário foi avaliado as principais ferramentas e demonstrações utilizadas, análise da gestão de contadores nas empresas e os principais motivos que empresários não realizam o controle da contabilidade gerencial.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Micro e Pequenas Empresas. Gestão Financeira. Diferencial Competitivo. Tomada de decisão. Ferramentas de gestão.

## **ABSTRACT**

The research has the objective of presenting the management accounting for Micro and Small Companies, discussing its importance and contribution in the growth of the small business. Thus showing its need for managers to manage the financial part of the company, evaluate its management and plan to be healthy for the future flows of each constituted year. To demonstrate the applications of management accounting in companies as the main function to assist in decision making. A questionnaire was conducted with managers from the city of Volta Redonda - RJ, to measure the number of Micro and Small Companies that believe that management accounting can bring a competitive advantage, thus analyzing its level of importance measured by managers according to its use inside the company. With the questionnaire, most companies were analyzed in their first years of formation and without control of the financial management of their own business. Compromising the analyzes and their degree of importance that entrepreneurs tend to have on their management. After surveying the responses to the questionnaire, the main tools and statements used were assessed, the analysis of accountants' management in companies and the main reasons that entrepreneurs do not control management accounting.

**Keywords:** Management accounting. Micro and Small Companies. Financial management. Competitive Differential. Decision making. Management tools.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Problema da pesquisa</b> .....	15
<b>1.2 Objetivos</b> .....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	16
<b>1.4 Hipóteses</b> .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1 Empreendedorismo</b> .....	18
2.1.1 Processo Empreendedor.....	19
2.1.2 Empreendedorismo por Oportunidade e por Necessidade.....	20
2.1.2.1 Empreendedor por Oportunidade.....	21
2.1.2.2 Empreendedor por Necessidade.....	22
<b>2.2 Plano de Negócios</b> .....	22
<b>2.3 Representatividade das MPE's</b> .....	24
<b>2.4 Objetivos e aplicação da contabilidade</b> .....	26
<b>2.5 Contabilidade gerencial em Micro e Pequenas Empresas</b> .....	29
<b>2.6 Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira</b> .....	30
<b>2.7 Ferramentas gerenciais para tomada de decisão</b> .....	32
2.7.1 Margem de contribuição.....	34
2.7.2 Ponto de Equilíbrio – PE.....	35
2.7.3 Grau de Alavancagem Operacional (GAO).....	37
2.7.4 Formação de preço de venda.....	38
2.7.5 Fluxo de caixa.....	39
<b>2.8 Gestão dos índices para Micro e Pequenas Empresas</b> .....	41

2.9 Análise do fluxo de caixa para prever riscos financeiros urgentes.....	43
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 Perfil das empresas pesquisadas.....	46
4.2 Dados referentes à contabilidade.....	50
4.3 Ferramentas de controle gerencial para tomada de decisão.....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>7 APÊNDICES.....</b>	<b>66</b>
7.1 Apêndice A.....	66
7.2 Apêndice B.....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Entidades avaliadoras do Plano de Negócios .....	23
Quadro 2: Elementos do Plano de Negocios.....	24
Quadro 3: Classificação por porte.....	25
Quadro 4: Percentil de participação das MPE's.....	25
Quadro 5: Usuários internos e externos da Informação Contábil .....	27
Quadro 6: Ramificações Contábeis.....	28
Quadro 7: Elementos básicos da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.....	31
Quadro 8: Pontos de Equilíbrio.....	36
Quadro 9: Definições do Ponto de Equilíbrio.....	37
Quadro 10: Mark-up.....	39
Quadro 11: Diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa.....	44
Quadro 12: Fases do Estudo.....	45
Quadro 13: Demonstrações Contábeis.....	56
Quadro 14: Grau de Importância atribuída as demonstrações contábeis.....	56
Quadro 15: Utilização dos relatórios contábeis.....	57
Quadro 16: Grau de importância relatórios contábeis.....	57
Quadro 17: Utilização das ferramentas gerenciais.....	59
Quadro 18: Importância das ferramentas gerenciais.....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Segmentação dos negócios por porte.....	26
Gráfico 2: Faixa etária dos gestores.....	46
Gráfico 3: Sexo dos gestores.....	46
Gráfico 4: Grau de instrução.....	47
Gráfico 5: Função na empresa.....	47
Gráfico 6: Tempo de atividade.....	48
Gráfico 7: Ramo de atividade da empresa .....	49
Gráfico 8: Número de colaboradores.....	49
Gráfico 9: Nível de Faturamento.....	50
Gráficos 10: Responsável pela análise dos relatórios contábeis.....	51
Gráficos 11: Frequência da análise.....	52
Gráfico 12: Ferramentas para gerar relatórios.....	53
Gráfico 13: Conhecimento Gerencial dos gestores.....	53
Gráfico 14: Percepção sobre o contador.....	54
Gráficos 15: Informações para tomada de decisão.....	55
Gráfico 16: Motivos para a não utilização dos relatórios.....	58
Gráfico 17: Motivos para não utilização das ferramentas gerenciais.....	60
Gráfico 18: Importância dos relatórios gerenciais.....	60
Gráfico 19: Disponibilidade dos gestores para implantação de controle gerencial.....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores do processo empreendedor.....	20
Figura 2: Oportunidade e ideia de negócio.....	21
Figura 3: Abrangência do Plano de Negócio.....	23
Figura 4: As três etapas do processo de gerenciamento para a organização.....	32
Figura 5: Ciclo PDCA (planejar-fazer-Checar-Agir).....	33
Figura 6: Ponto de Equilíbrio.....	35
Figura 7: Fluxo de Caixa.....	40

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COSIF	Plano contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
GAO	Grau de Alavancagem Operacional
MC	Margem de Contribuição
MPE'S	Micro e Pequenas Empresas
PE	Ponto de Equilíbrio
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico
PEF	Ponto de Equilíbrio Financeiro
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente a proposta de abertura de uma empresa se ampara no retorno em que o empreendedor espera ter com esse novo empreendimento. Porém, nem sempre conseguem o lucro desejado e nem o lucro esperado, muitas vezes pelo fato de não conseguirem executar uma gestão financeira e contabilidade gerencial aplicada para organizar esses resultados e gerar relatórios satisfatórios.

A contabilidade gerencial baseada no que se retira dos relatórios financeiros possibilita a um empresário a tomada de decisão, um instrumento indispensável no controle da empresa. Com as mudanças no mercado afetando as empresas brasileiras, e com a competitividade aumentando, torna cada vez mais importante adaptar as necessidades de gestão do negócio.

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Corresponde ao somatório das informações demandadas pela administração da empresa com o objetivo de subsidiar o processo decisório, mas sem desconsiderar os procedimentos utilizados pela contabilidade societária. (CREPALDI, 2019. p. 7)

O Planejamento é um critério de crescimento e desenvolvimento no negócio quando se trata da contabilidade gerencial, adquirindo segurança para tomada de decisão. Devendo ser vista como um instrumento que promove o sucesso, observando que as MPEs necessitam das informações gerenciais.

Para que os objetivos e hipóteses propostos neste trabalho sejam alcançados, foi desenvolvida no decorrer da pesquisa a contextualização dos temas no que se constitui a área de conhecimento contemplada.

Há vários motivos que trazem as Micro e Pequenas Empresas a um desequilíbrio financeiro, incluindo a falta de conhecimento contábil. Por conta das dificuldades enfrentadas pelos empresários, as iniciativas são no processo produtivo da empresa, assim os empresários começam a deixar de lado o processo gerencial, pois não conseguem ver importância das análises financeiras para sobrevivência da empresa no mercado.

Levando em consideração o estudo realizado pelo SEBRAE (2016) em que Micros e Pequenas Empresas totalizam 8,9 milhões e geram 27% do PIB nacional e 52% de empregos com carteira assinada, é de grande importância também para

economia do país que estas empresas continuem evoluindo gerando assim mais empregos e riqueza.

### **1.1 Problema da Pesquisa**

A problemática do trabalho está fundamentada em questões administrativas e financeiras, no qual são enfrentados problemas pelos gestores para entender quais são as análises necessárias para o crescimento e saúde da organização em um curto ou longo prazo de vida. Com o mercado de Micro e Pequenas Empresas, que ingressa ainda não sabe de todas as necessidades para se manter viva.

Cabe avaliar que gestores das Micro e Pequenas Empresas não possuem conhecimentos gerenciais quando decidem iniciar o processo de abertura, com isso encerra suas atividades tão rápido quanto o processo de abertura. Porém podemos encontrar gestores que realizam planejamento do novo negócio, e realiza a abertura amparada em análises de custos para sua iniciação. Assim enfatizando a falta de análises gerenciais como análise da necessidade de capital, acompanhamento do fluxo de caixa, e análise financeiras da lucratividade e rentabilidade do negócio. Fazendo com que os empresários deixem a gestão, para executar as demandas de produção do negocio, muitas vezes de forma inconsciente.

Por conta das altas taxas de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, sendo que possuímos ferramentas e demonstrações para sustentar análises importantes para o negocio, a Contabilidade Gerencial deve ser considerada como uma das ferramentas gerenciais de gestão para ajudar as Micro e Pequenas Empresas a se tornarem competitivas?

### **1.2 Objetivos**

Os objetivos, de acordo com Nascimento (2012. p.40):

O objetivo é uma ação proposta que responde a questão que, de certa forma, representa o objeto de estudo e o próprio problema. Pode, então, ser formulado a partir da substituição do pronome interrogativo por um verbo de ação – por exemplo, propor, sugerir, identificar, recomendar, estudar, pesquisar etc. – na pergunta que deu origem ao objeto de estudo. (NASCIMENTO, 2012. p.40)

Neste contexto, atribui-se os objetivos específicos de modo a: a) delinear acerca de Micro e Pequenas Empresas, b) analisar os benefícios presentes na utilização da contabilidade gerencial nas empresas e c) descrever a não utilização da contabilidade gerencial e suas consequências pelos gestores.

### **1.3 Justificativa**

A contabilidade como ferramenta de gestão dentro de uma empresa acompanha o controle financeiro e as alterações patrimoniais nela incorridas. Para isso, é necessário ter conhecimento de como é praticada e realizado o controle contábil, seu procedimento, como ela trabalha e como ela irá se aplicar dentro da empresa, respeitando os pronunciamentos, regulamentos, leis e normas vigentes.

As Micro e Pequena Empresas são entidades de importância para economia brasileira, tendo grande influência sobre o PIB (Produto Interno Bruto) e a sociedade em geral (economia, local e regional), visto que se fazem presentes em diferentes áreas e segmentos, contribuindo veementemente na geração de novos empregos e renda girando a economia.

Cumpra-se destacar que manter as Micro e Pequenas Empresas em atividade é um grande desafio para seus gestores, isso porque as entidades que se classificam nesse tipo de enquadramento enfrentam as pressões comerciais do cotidiano, pela ausência de ferramentas de controle e gestão, acabam encerrando suas atividades. Muitas das vezes os empreendedores inseridos nesse tipo de negócio se justificam atribuindo à economia a responsabilidade pelo fechamento dos negócios, principalmente pelo fato de incorrer uma grande delimitação de agentes financeiros que flexibilizam oportunidades para seu crescimento como financiamentos para aquisição de ativos e capital de giro.

Há de se convir que nas Micro e Pequenas Empresas, ocorre a falta de compromisso por parte dos empresários que costumam não dar muita atenção e importância aos relatórios gerenciais, não investem em controles internos e com isso acabam tomando decisões de olhos vendados, sem saber exatamente premissas básicas como formação de preços, custos, despesas, receitas e outras informações oriundas para indicadores de lucratividade.

Portanto, esta pesquisa objetiva abordar gestores de MPEs a aprimorar informações que permitam contribuir para tomada de decisão, evidenciando o

conhecimento para a Contabilidade Gerencial e o quanto as análises são valiosas aos gestores dos negócios.

#### **1.4 Hipóteses**

Lakatos e Markoni (1995) explicam as hipóteses de um trabalho científico em relação às questões referente a pesquisa, com isso se tornando ferramentas importantes de investigação.

Dessa forma, a pesquisa apresenta as seguintes hipóteses:

1. O fluxo de caixa consegue então prever as problemáticas de uma empresa a curto e longo prazo.
2. As análises dos relatórios extraídos da aplicação da contabilidade gerencial poderiam diminuir as taxas de mortalidade das Micros e Pequenas Empresas.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo é apresentado uma revisão do tema segundo o estudo. O referencial teórico se trata de uma apresentação das ideias dos autores em suas obras estudadas. Com o objetivo de mostrar suas fundamentações com o tema da pesquisa escolhida, assim formulando-se aos conceitos de cada ponto.

Apresenta a estruturação conceituando os principais tópicos até chegar na contabilidade gerencial nas Micro e Pequenas Empresas, como: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Representatividade das MPEs, Ramificações da Contabilidade, Aplicações das ferramentas Gerenciais, Gestão e Analises.

### 2.1 Empreendedorismo

Corroborar-se que o ato de ser empreendedor reflete várias habilidades, atitude e principalmente conhecimento acompanhado de confiança e desafios, estando ciente da possibilidade de possíveis fracassos ou êxitos. A atitude do ser humano de empreender é muito relevante para economia e sociedade como um todo. Para Chiavenato, 2012. p. 8:

O empreendedorismo reflete a pratica de criar novos negócios. Por isso, a atividade do empreendedor é muitas vezes associada à incerteza, principalmente quando o seu negócio envolve algo realmente novo ou quando o mercado para o seu produto sequer existe. (CHIAVENATO, 2012. p. 8)

Segundo SEBRAE (2019), atualmente o cenário econômico vem demandando cada vez mais transformações relacionadas ao contexto inovador, isso por conta das constantes mudanças de perfis de clientes, o que demanda a necessidade de criar e/ou adaptar oportunidades de negócios internas que sejam promissoras no desenvolvimento estratégico.

E suma, assim como em todas as áreas profissionais, o empreendedorismo visa satisfazer as indigências econômica-financeiras de um empresário, onde muitos são motivados por necessidades financeiras a constituírem sua própria entidade tornando-se referência positiva ou de sucesso como também negativa, o que em muitos casos, representa a realidade atualmente.

Segundo Candido e Patricio, 2016. p.4.:

O ato de empreender é tão antigo quanto à civilização humana. Assim como as mudanças econômicas, sociais, políticas e de poder são fruto do trabalho humano, o empreendedorismo também é. Os processos de transformação e de superação das dificuldades que foram apresentadas ou criadas às sociedades humanas, historicamente, sempre provocaram mudanças e estas criaram situações nas quais o empreendedorismo surgiu como uma oportunidade de crescimento ou como única alternativa de sobrevivência. Em outras palavras, os problemas que apareciam precisavam ser solucionados, e cabia ao homem e ao grupo buscar respostas às demandas que se apresentavam. (CANDIDO e PATRICIO, 2016. p.4)

Ressalta-se que o empreendedorismo ficou conhecido no Brasil pela preocupação e atenção com a criação de pequenas empresas que fossem de sucesso e a necessidade de diminuir taxas de mortalidade (DORNELAS, 2018, p. 22). No entanto, o cenário atual aponta, não somente para atividades inovadoras, mas principalmente, para iniciativas que promovam o desenvolvimento e que de certa forma estimule o empreendedorismo.

### 2.1.1 Processo Empreendedor

Ao longo dos anos vários autores conceituados publicaram sobre o conceito empreendedor e de certo modo caracterizavam o empreendedor como uma pessoa com coragem e determinação, persistente e inovador, visto pela capacidade de tornar uma ideia simples até a mais difícil em realidade.

Para Chiavenato, 2012, p. 8, onde afirma o seguinte:

Muitos empreendedores apresentam certas características, como traços de liderança, embora as teorias baseadas em traços de personalidade estejam sendo criticadas por falta de validade. O que não resta dúvida é que os empreendedores sabem trabalhar com equipes e não apenas com indivíduos. (CHIAVENATO, 2012, p. 8)

Diante de desafios encontrados diariamente para empreender é preciso muito mais que clareza do que será executado pela nova empresa no mercado. Um bom planejamento de forma positiva conta para o sucesso da maioria de novas empresas.

Uma outra proposta é definida por Salim e Silva, 2010. p. 20, que afirma que:

Uma grande parcela dos empreendedores assume riscos que não conhece. Isso se deve, em geral, a um planejamento imperfeito de seus empreendimentos. Ao planejar, o empreendedor não analisa os riscos existentes na implantação de seus empreendimentos. A consequência costuma ser a percepção tardia de uma situação que somente pode ser remediada, quando for possível, e há pouco a ser feito para que funcione bem. (SALIM e SILVA, 2010. P. 20)

Segundo o SEBRAE (2014), empreender não é tão fácil quanto conhecer um problema e realizar uma correção, requer a superação de desafios diários e conta com instrumentos de planejamento eficazes bem antes do início das atividades.

A Figura 1 a seguir nos remete aos fatores envolvidos no processo de empreendedor:

**Figura 1:** Fatores do processo empreendedor



Fonte: Administrando Micro e Pequenas Empresas, Lemes Jr. 2019.

Contudo, é preciso vencer a ansiedade e tornar-se instrumento de determinação para se tornar um novo empreendedor sempre disposto a planejar e estudar os meios do seu negócio antes mesmo de abri-lo, prevendo surpresas que poderão surgir no decorrer de sua vida empresarial.

### 2.1.2 Empreendedorismo: por necessidade e por oportunidade

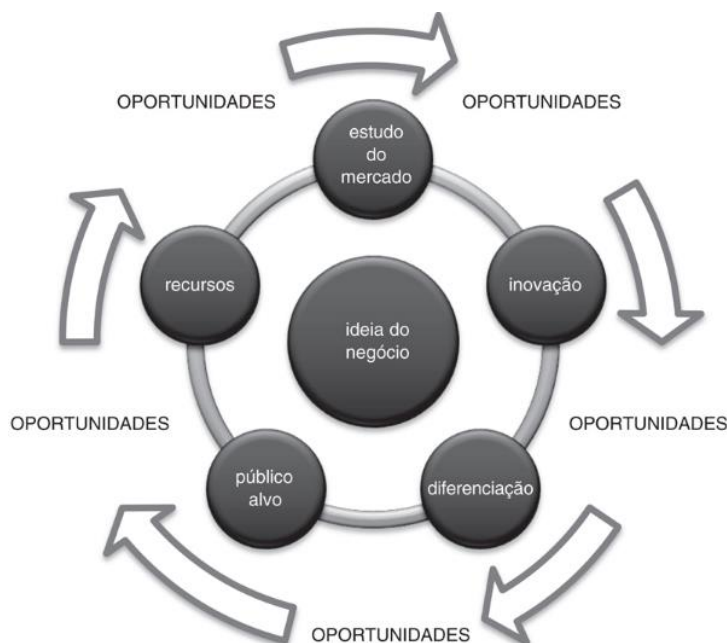
Sempre é necessário dizer que possuem diferentes motivos pelos quais se decide empreender. Mas, é preciso separar ou atribuir ao empreendedor dois perfis: o empreendedor por oportunidade e o empreendedor por necessidade.

### 2.1.2.1 Empreendedor por oportunidade

O empreendedor por oportunidade geralmente identifica-se como uma área específica onde vai possuir mais sucesso que seu emprego atual, assim realiza um planejamento a partir de quando pretende investir na nova empresa. Com isso, observa-se a oportunidade de alcançar a independência ou até mesmo aumentar a renda visto que na maioria dos casos possuem outras opções de emprego, mas decidem por iniciar um novo negócio, porque sabem onde querem chegar.

Segundo Lemes Jr. (2019), as ideias nascem na cabeça do empreendedor que captura o ambiente para o negócio se tornar rentável, após minuciosas pesquisas de mercado, identificar as necessidades, suprir essa necessidade de forma diferente do que já vem sendo realizado para abranger um público alvo ainda maior, assim quanto mais diferenciado daquilo que já existe há maiores chances de sucesso.

**Figura 2:** Oportunidade e ideia de negócio



Fonte: Administrando Micro e Pequenas Empresas, Lemes Jr. 2019.

Apesar de cansarmos de ouvir que as oportunidades estão por aí, só basta procura-las e aproveita-las. Existe um limite entre buscar, identificar aquela opção como oportunidade e concretizar, colocar em prática dar início ao algo do zero.

### 2.1.2.2 Empreendedor por necessidade

O empreendedor por necessidade são pessoas que optam por abrir um negócio por falta de opções de empregos profissionais e por isso precisam de renda para si mesmo e família. Esses empreendedores crescem a cada ano, quando se relacionando diretamente quando cresce os dados de desemprego. Segundo Lemes Jr. (2019), considera-se que o empreendedor por necessidade se enquadra em um perfil estatisticamente de sujeito já desempregado há algum tempo e não conseguindo romper as barreiras do desemprego, vendo como uma solução única a oportunidade e o desafio de procurar novas oportunidades, ainda que de maneira individual, conhecendo um negócio, talvez simples, porém, com nenhum planejamento e avaliação de riscos.

## 2.2 Plano de Negócios

O plano de negócios é considerado uma ferramenta de gestão adequada para alinhar o início de uma empresa ou uma nova ideia de produto, mercado, ou avaliar as atitudes do empreendedor. Por ele temos informações detalhadas da empresa como: quais são seus produtos ou serviços, clientes e seus concorrentes, seus principais fornecedores e, principalmente, os pontos fortes e fracos da empresa, contribuindo para a viabilidade do negócio.

Segundo o autor Bernardi, 2014.p.26.:

O plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios. (BERNARDI, 2014.p.26)

Ainda segundo o autor mencionado:

O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio. Por essa análise, detectam-se as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio e as contramedidas necessárias, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio. (BERNARDI, 2014.p.26)

Corrobora-se que o plano de negócios não elimina os riscos, e sim, ajuda a evitar que erros sejam cometidos por falta de análise, com isso diminuindo as incertezas do empreendedor. Em geral, o melhor momento para se construir um

plano de negócios é antes do início das atividades, mas nada impede ser realizado após o início ou até mesmo em casos de expansão dos negócios. Mas para quem e porque deve-se fazer o plano de negócios:

**Quadro 1:** Entidades avaliadoras do Plano de Negócio.

<b>Bancos</b>	- empréstimos para o novo negócio; - análise de investidores;
<b>Empresários</b>	- conforto e segurança na hora de tomar suas decisões;

Fonte: Adaptado pela autora, baseado em SEBRAE (2014)

Destaca-se que o plano de negócios nunca será a única ferramenta garantida de gestão, e para isso é fundamental para o empreendedor saiba que podem ocorrer mudanças inesperadas como no mercado econômico e assim tendo que ser reavaliado de modo que não comprometa o planejamento realizado.

Ainda em relação ao plano de negócios, a Figura 3 mostra a abrangência do Plano de Negócios:

**Figura 3:** Abrangência do Plano de Negócios



Fonte: Adaptado pela autora, baseado em SEBRAE (2016)

Esses elementos são assim caracterizados segundo o quadro 2:

**Quadro 2:** Elementos do Plano de Negócios.

<b>Natureza do negócio</b>	Esboço do tipo de empresa e atividades desempenhada;
<b>Currículo dos empreendedores</b>	Experiência dos envolvidos na área de atuação, detalhes de experiências vividas;
<b>Metas e Objetivos</b>	Devem ser mensurados e divididos entre curto prazo (12 meses) e longo prazo (3 a 5 anos), colocando os pontos de alcance que espera ter dentro do negócio.
<b>Principais produtos e serviços</b>	Definir principais produtos e serviços e ter seu escopo bem definido.
<b>Pesquisa de Mercado</b>	Realizar um levantamento nos concorrentes para avaliar capacidade de venda do produto e serviço.
<b>Análise do SWOT</b>	Análise das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio;
<b>Estratégia do marketing</b>	Com base nas análises de mercado e SWOT definir e realizar uma estratégia de marketing para introduzir a empresa no mercado.
<b>Aspectos Legais</b>	Análise sobre os aspectos que regulamentam o ramo de atividade como restrições de natureza ambiental, saúde ou segurança.
<b>Formação de Preço</b>	Tributação, Lucro Estimado, Preço de Fornecedores e Custos Fixos e Variáveis;
<b>Fluxo de Caixa e Investimentos</b>	Entradas e Saída de Recursos; Investimentos e Financiamentos.

**Fonte:** Adaptado pela autora, baseado em SEBRAE (2016)

O plano de negócios é uma carta geográfica que contribuirá para buscar redução de incertezas quanto às altas taxas de encerramento das novas empresas e garantir o crescimento e continuidade das mesmas, portanto, ser bem desenhado, planejado e fidedigno com tremenda dedicação de tempo à disposição da entidade de modo a atuar corretivamente em desvios durante a gestão.

### 2.3 Representatividade das MPE's

Os critérios adotados para classificar uma empresa variam bastante sendo, por exemplo, pelo porte da entidade, que é determinado em função do faturamento bruto anual (matriz e filiais quando for o caso) e pelo número de empregados.

Especificamente para o caso das MPEs, a classificação por porte é consolidada pela LC nº 155/2016 conforme o quadro 3:

**Quadro 3:** Classificação por porte

<b>Classificação</b>	<b>Simplex Nacional / Faturamento Anual</b>
Microempresa (ME)	Até R\$360 mil
Empresa Pequeno Porte	Maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões
MEI (Micro Empreendedor Individual)	Até R\$81 mil

Fonte: elaborado com dados da LC 155/2016.

O quadro 4 evidencia o percentual de participação das MPEs no mercado nacional:

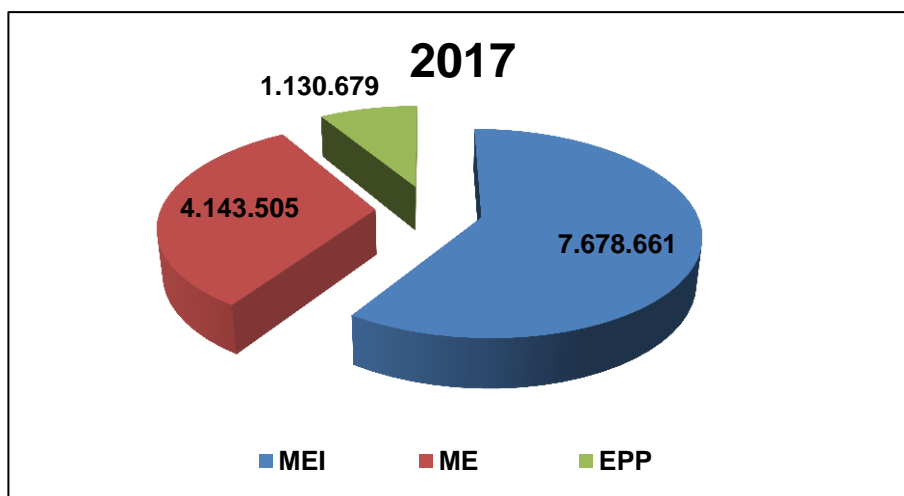
**Quadro 4:** Percentil de participação das MPEs

<b>%</b>	<b>Participação</b>
27%	Do PIB nacional
60%	Da população economicamente ativa
52%	Dos empregos formais no país
40%	Da massa salarial dos brasileiros
30%	Das compras governamentais – Governo Federal
70%	Dos novos empregos gerados por mês
>2%	Das exportações

Fonte: Elaborado com dados do SEBRAE,2017.

Outro ponto que merece atenção é que estima-se que no final de 2017 o Brasil contava com 12.952.845 pequenos negócios dentre os quais a classificação mais representativa é o dos microempreendedores individuais (MEI), com cerca de 7.678.661, o das microempresas (ME) possui 4.143.505 de membros e as pequenas empresas ou EPP 1.130.679. O Gráfico a seguir detalha a segmentação dos pequenos negócios pelo porte.

**Gráfico 1:** Segmentação dos pequenos negócios por porte.



Fonte: Adaptado pela autora, baseado em Cadastro SEBRAE de Empresas/RFB, 2017

Contudo, é possível observar a relevância das MPEs para a economia e gerando empregos e renda para o país, porém é preciso considerar que muitas delas deixam de existir após pelo menos dois anos de sua fundação.

#### **2.4 Objetivos e aplicação da contabilidade**

Considerada uma ciência muito antiga, a contabilidade se encontra na humanidade desde o início, tendo como instrumento de contagens objetos materiais, retratando uma origem oriunda da necessidade do controle das variantes dos bens ocorridas em transações de permuta registradas no antigo comércio.

Em face deste contexto histórico, tem-se que “pelo simples fato de a Contabilidade ser uma ciência de registros de dados, que segue normas predeterminadas, com definições oficialmente padronizadas, ela passa a ser o termômetro da situação patrimonial da empresa (SILVA, 2013)”.

No meio de emaranhado interesse por informações contábeis, Carvalho (2019, p.6) apresenta, no quadro 5, os usuários internos e externos que fazem uso da informação:

**Quadro 5:** Usuários internos e externos da informação contábil

<b>Usuário</b>	<b>Tipo</b>	<b>Interesses</b>
Administradores, diretores e Executivos.	Interno	De gestão: Informações úteis que auxiliem a tomada de decisões, desenhadas de acordo com as características necessidades da organização. Econômico: Informações confiáveis de desempenho que possam ser associadas á obtenção de bônus e vantagens pessoais
Investidores (sócios ou acionistas)	Externo	Econômico: informações sobre retorno e segurança dos investimentos realizados nas empresas.
Credores (bancos e financiadores)	Externo	Econômico: Informações relativas á liquidez e capacidade de liquidar compromissos nos prazos.
Entidades Governamentais	Externo	Fiscalização: as entidades governamentais de arrecadação de tributos (Fisco) necessitam de informações contábeis que lhes deem base para a cobrança de tais recursos. Regulatório: agências reguladoras utilizam informações contábeis com o objetivo de definir diretrizes para regulamentação de determinados setores, tais como tarifas, compensações, custos dos serviços e preços públicos.
Justiça	Externo	Legal: Informações contábeis para resolver conflitos cíveis ou decisões na esfera penal/criminal (crimes de lavagem de dinheiro, evasão de divisas, sonegação, corrupção ...)
Fornecedores	Externo	Econômico e Comercial: Informações relativas á liquidez e capacidade de liquidar compromissos nos prazos, quando negociam com transações a prazo.
Clientes	Externo	Comercial: Informações relativas á capacidade operacional da empresa em fornecer produtos e serviços de que necessitam.
Concorrentes	Externo	Econômico: Informações comparativas sobre faturamento, custos, formação de preço e desempenho de modo geral.

Sindicatos e empregados	Externo/ Interno	Econômico e social: informações que subsidiem negociações salariais, participação nos lucros e outras vantagens e benefícios laborais.

Fonte: Carvalho (2019, p. 6)

Portanto denota-se que o objetivo está vinculado ao controle patrimonial propriamente dito, ao passo que o seu campo de aplicação abrange usuários internos e externos, envolvidos ou não na gestão dos negócios e que tem interesses econômicos, sociais, comerciais dentre outros.

Por outro lado essa aplicabilidade abre ainda outras vertentes, isso porque existem diferenças entre às demais ciências, principalmente no que compete a uma estrutura conjugada adaptada a cada entidade. O quadro 6 apresenta um leque com as ramificações extraídas das práticas contábeis:

#### **Quadro 6: Ramificações Contábeis**

<b>Ramificações</b>	<b>Objetivo</b>
Contabilidade Geral	Elaboração, divulgação, mensuração de relatórios contábeis e demonstrativos contábeis;
Contabilidade Financeira	Coleta, processamento, análise, estatística e relatórios financeiros;
Contabilidade Societária	Elaboração, divulgação, legislação aplicável, normas internacionais, regulamentos, relatório da administração, mensuração de relatório contábil, demonstrações contábeis, notas explicativas, prestação de contas (CVM) e acionistas;
Contabilidade Fiscal ou Tributária	Legislação tributária aplicável, normas e regulamentos tributários;
Contabilidade de Custos	Informações financeiras e não financeiras, avaliação de estoques, produção, mensuração e apropriação de custos fixos e variáveis, normas e legislação contábil e tributária;
Contabilidade Gerencial	identificação, mensuração, análise, preparação, interpretação e comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Corrobora-se que é preciso distinguir de usuário para usuário qual ou quais as informações que serão úteis de acordo com negócio ou interesse na informação, para que estas seja suficientes e apropriadas para as tomadas de decisão relacionadas a investimento, financiamento, liquidez, endividamento, rentabilidade, lucratividade e indicadores de rotatividade, como estoques, compras, vendas e pagamentos.

## **2.5 Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas**

Conforme já discorrido, as MPEs são entidades de grande representatividade no cenário Nacional. Contudo, essas entidades acabam por ter uma carência de instrumentos de gestão que venha a propiciar uma ampla visão sob o ponto de vista estratégico e gerencial, isso porque grande parte dos gestores não apresentam interesse em investir em instrumentos e suportes profissionais que o auxiliem na geração de informações contábeis relacionadas ao seu negócios.

Para CREPALDI. 2019,p.3, essas informações representam:

Os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente. Necessitam de 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. (CREPALDI. 2019,p.3)

De acordo com um relatório feito pelo SEBRAE (2007), no Brasil, a mortalidade das MPEs se explica que acontece referente à falta de organização, na falha do planejamento antes da abertura do negocio, com destaque para a má gestão do fluxo de caixa e a falta de conhecimentos gerenciais para controlar a empresa.

Para Atkinson et al. (2011) as mudanças que acontecem nas empresas, promoveram a obrigação de se gerar informações usuais, tempestivas e fidedignas para auxiliar empresários no cotidiano de suas atividades, permitindo-os compreender a dinâmica patrimonial e gerencial dos negócios no presente e no futuro.

Para Crepaldi (2019, p. 4):

O processo da contabilidade gerencial deverá ser obtido por meio do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informações da empresa. Com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, a contabilidade gerencial proporciona aos seus administradores informações que permitem

avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira por meio da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário. (Crepaldi. 2019, p.4)

Usam-se a contabilidade gerencial para descrever essa atividade dentro da empresa principalmente para que haja um controle interno e ao mesmo tempo, e se necessário, presta informações a terceiros. (Crepaldi. 2019)

## **2.6 Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira**

Segundo IUDICIBUS (2020, p. 5), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada:

Podemos caracterizar a Contabilidade Gerencial como um enfoque especial conferido a vários procedimentos e técnicas contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada e específica, de maneira a atender às necessidades de informações dos gestores das entidades em seu processo decisório. (IUDICIBUS, 2020, p. 5).

Ainda segundo IUDICIBUS (2020, p. 5):

Como ponto de convergência entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial destaca-se a adoção pelo Brasil das normas internacionais de Contabilidade trazidas pela Lei nº 11.638/2007, que atribui ao órgão federal de fiscalização do exercício da profissão contábil ou instituto de pesquisa com reconhecida atuação na área contábil e de mercado de capitais, sendo respectivamente o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), a responsabilidade pelo estudo e divulgação de princípios, normas e padrões de Contabilidade. A partir de então a Contabilidade deixou de ser regulada por leis ao se basear na primazia da essência sobre a forma, encurtando a distância entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial. Destacamos os pronunciamentos relativos ao ativo imobilizado, redução ao valor recuperável de ativos, ajuste a valor presente, estoques e ajuste a valor justo, entre outros, como pontos de convergência e aproximação entre ambas. IUDICIBUS (2020, p. 5)

Por mais que pode-se considerar conceitos distintos, esses dois elementos são indispensáveis no processo de gestão e controle caminhando juntos em face de sua representatividade, ou seja, são parceiros na tomada de decisão.

Crepaldi (2019, p.10) procura distinguir os elementos básicos entre contabilidade gerencial e financeira, conforme o Quadro 7:

**Quadro 7:** Elementos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial

<b>Itens</b>	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
Usuários das informações	Externo: acionistas, credores e autoridades fiscais.	Interno: funcionários, gerentes e executivos.
Objetivo	Reportar o desempenho passado com finalidades externas; contratos com proprietários e credores.	Informar para tomada de decisões internas feitas por empregados, gestores e executivos: feedback e controle do desempenho das operações.
Temporalidade	Histórica; passada.	Corrente; orientada para o futuro.
Diretrizes restritivas	Reguladas: regras direcionadas por princípios de contabilidade e por autoridades governamentais.	Sem regras estabelecidas: sistemas e informações determinados por gerentes para encontro de necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Medidas financeiras somente.	Financeiras mais medidas operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e competidores.
Natureza da Informação	Objetiva, aditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e de juízos; válidas, relevantes, acuradas.
Escopo	Altamente agregado; relatórios sobre a organização inteira.	Desagregado, de informação a ações e decisões locais.
Unidade de mensuração	Padrão monetário do país.	Qualquer unidade física ou padrão monetário.

Fonte: Crepaldi (2019, p. 10).

Portanto, em face dessa complexa gama de conhecimento é necessário expertise para promover a aplicação e prática desses conhecimentos estando os empresários certos de que essas informações têm características próprias

relacionadas exclusivamente à sua empresa e que precisam ser processadas gerando relatórios de conformidade sobre as ações realizadas na empresa.

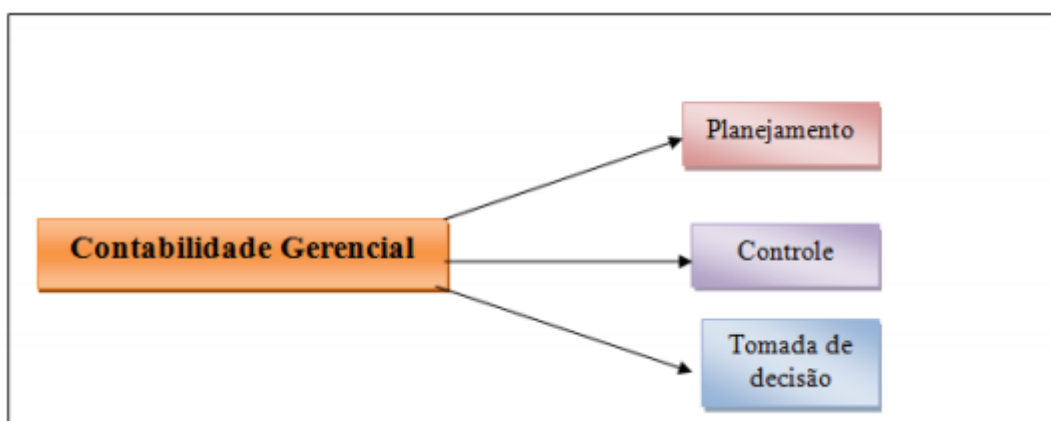
## 2.7 Ferramentas gerenciais para tomada de decisão

As ferramentas gerenciais são de importância para fornecer ao gestor as informações relevantes para a tomada de decisão. Para isso, a geração dessas informações, a entidade representada pelo seu gestor assuma o papel responsável de adotar os procedimentos contábeis e cabíveis como escrituração contábil, elaboração de demonstrativos financeiros e informações relevantes a partir de eventos contábeis oriundo dos pronunciamentos contábeis – CPCs.

Antes de tudo, é imprescindível que o gestor a partir dessas informações, possa adotar os procedimentos futuros perante a entidade, sempre acompanhando as estratégias adotadas e efetuando as correções que sejam adequadas. Esse procedimento é conhecido como “estratégia<sup>1</sup>”, e tem características informação, organização, foco, procedimentos, atuação e revisão.

Para se ter um exemplos, Garrison, Noreen e Brewer (2014, p.5) apresenta três etapas do processo de gerenciamento para a organização, conforme ilustra a figura 4:

**Figura 4:** As três etapas do processo de gerenciamento para a organização



Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2014, p.5)

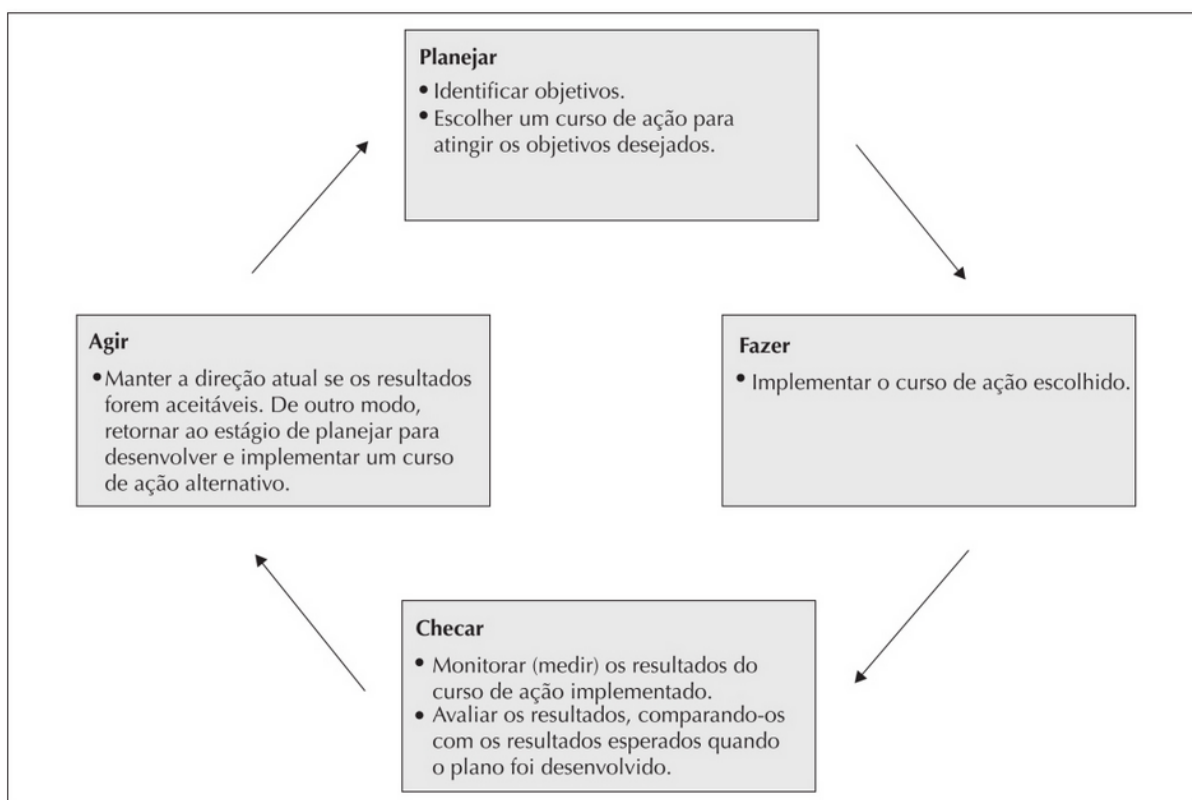
Para que seja efetiva essa aplicabilidade, segundo Atkinson (2015, p. 4) que:

<sup>1</sup> A estratégia diz respeito a uma organização que faz escolhas sobre o que fará e, igualmente importante, sobre o que não fará.

Muitas organizações iniciam o estágio de planejamento ao reafirmarem ou atualizarem sua declaração de missão, que deve ser uma mensagem poderosa para as pessoas dentro e fora da organização sobre seu propósito e valor que pretende criar na sociedade. Os planejadores da empresa acumulam informações sobre seu ambiente externo (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal), sua situação no setor ou indústria e suas forças e fraquezas internas em relação a seus concorrentes. Os executivos usam as informações para decidir sobre uma estratégia (um curso de ação) para atingir os objetivos da organização. A etapa de planejamento utiliza a informação contábil-gerencial de várias formas. (ATKINSON.2015, p. 4)

Ainda segundo o autor, isso se faz necessário para utilização, por exemplo, do PDCA, apresentado na figura 5, tendo como proposta contribuir para:

**Figura 5:** Ciclo PDCA (planejar-fazer-chechar-agir)



Fonte: Atkinson (2015, p. 6)

Portanto, toda tomada de decisão envolve uma decisão futura, e continuidade nas atividades empresarias que dentro das possibilidades seja possível prever desestabilizações em razão de eventos não esperados ou fatos supervenientes.

### 2.7.1 Margem de Contribuição

Representa uma margem entre o preço de venda praticado e as despesas e custos variáveis inseridos neste. Faz-se presente a partir da utilização do custeio variável e reflete nos compromissos assumidos pela entidade perante fornecedores, clientes e empregados, por exemplo.

Segundo Crepaldi (2019, p. 172) Margem de contribuição:

A análise da margem de contribuição é outro instrumento que os gerentes usam para tomar decisões. Do ponto de vista da análise da margem de contribuição, 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 então subtraídos da margem de contribuição para obter a renda líquida. Essa informação ajuda o gerente a (1) decidir se deve diminuir ou expandir uma linha de produção, (2) avaliar alternativas provenientes da produção, de propagandas especiais etc., (3) decidir sobre estratégias de preço, serviços ou produtos e (4) avaliar o desempenho. Por exemplo, a análise da margem de contribuição indica como melhorar a utilização da capacidade da empresa, como formular o preço para uma concorrência e se deve aceitar um pedido mesmo que o preço de venda seja menor do que o preço normal. CREPALDI (2019, p. 172)

Ainda segundo Crepaldi (2019, p. 173)

Margem de contribuição é um conceito de extrema importância para o custeio variável e para a tomada de decisões gerenciais. Em termos de produto, a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis. CREPALDI (2019, p. 173)

Podendo ser calculada com a seguinte equação:

$$\text{MC} = \text{PV} - \text{CV} - \text{DV} \text{ ou } \text{IMC} = \frac{\text{MC}}{\text{PV}}$$

MC – Margem de contribuição

PV – Preço de Venda

DV – Custos de Despesas Variáveis

IMC – Índice de Margem de Contribuição – resultado em %.

O resultado pode ser entendido como o preço de venda que supera os custos e despesas variáveis que vai contribuir para a absorção dos custos fixos bem como para compor o lucro.

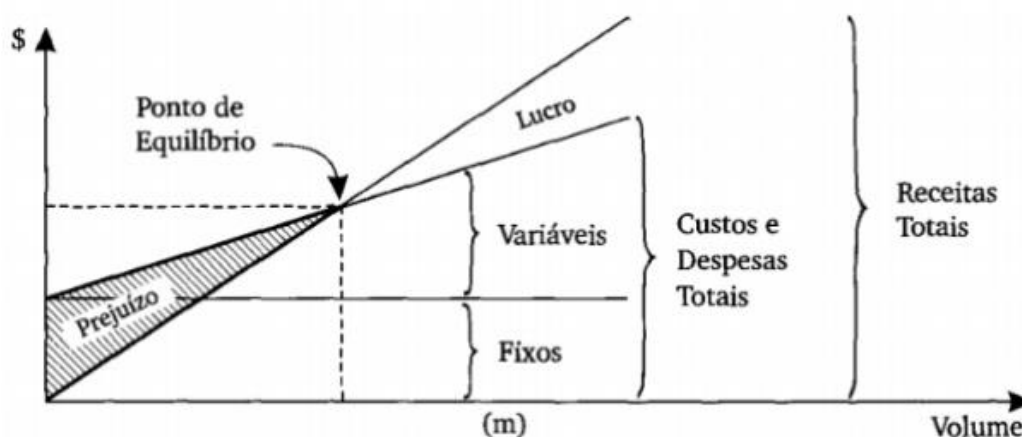
### 2.7.2 Ponto de Equilíbrio - PE

O ponto de equilíbrio é definido como um instrumento gerencial que permite uma análise da relação de volume que uma empresa precisa, minimamente, produzir e comercializar para custear os custos de despesas fixas.

Para Padoveze (2010), o PE avalia os parâmetros que envolvem o volume mínimo que a empresa precisa produzir e vender para não acarretar um prejuízo. Graficamente, pode ser assim representado:

A figura 6 demonstra onde a empresa encontra o ponto de equilíbrio.

**Figura 6:** Ponto de Equilíbrio



Fonte: Crepaldi, 2019, p. 176

O ponto de equilíbrio é apurado a partir de três sistemáticas a serem consideradas conforme quadro 8:

**Quadro 8: Pontos de Equilíbrio**

Pontos de Equilíbrio	
<b>CONTÁBIL</b>	
PEC (R\$) $\frac{C. F. + D. F.}{Q}$ (%) Margem de Contribuição	PEC (Q) $\frac{C. F. + D. F.}{Q}$ (R\$) Margem de Contribuição
<b>FINANCEIRO</b>	
PEF(R\$) $\frac{C. F. + D. F. - Depreciação}{Q}$ (%) Margem de Contribuição	PEF (Q) $\frac{C. F. + D. F. - Depreciação}{Q}$ (R\$) Margem de Contribuição
<b>ECONÔMICO</b>	
PEE(R\$) $\frac{C. F. + D. F. + L.D.}{Q}$ (%) Margem de Contribuição	PEE(R\$) $\frac{C. F. + D. F. + L.D.}{Q}$ (%) Margem de Contribuição

Fonte: Alves (2013) adaptado pela autora

**Legenda:**

- PEC** Ponto de Equilíbrio Contábil  
**PEF** Ponto de Equilíbrio Financeiro  
**PEE** Ponto de Equilíbrio Econômico  
**C.F.** Custo Fixo  
**D.F.** Despesa Fixa  
**L.D.** Lucro Desejado

As definições e representações de cada um dos pontos de equilíbrio são apresentadas no quadro 9:

**Quadro 9:** Definições do Ponto de Equilíbrio

<b>Definições de Ponto de Equilíbrio</b>	
<b>PEC</b>	É obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos. Esse é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro, nem prejuízo. Corresponde à quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos
<b>PEF</b>	O Ponto de Equilíbrio Financeiro corresponde à quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa.
<b>PEE</b>	O Ponto de Equilíbrio Econômico corresponde à quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas acrescidos do Custo de Oportunidade (CO) ou (L.D.)

Fonte: Crepaldi (2019) adaptado pela autora

Lembra-se que o objetivo do ponto de equilíbrio, é justamente fornecer um dado real quanto ao volume necessário pra produzir ou comercializar dentro de um determinado período, e que somente as unidades produzidas e vendidas a partir desse resultado é que serão consideradas as geradoras de lucro.

### 2.7.3 Grau de Alavancagem Operacional (GAO)

Alguns problemas podem vir a incorrer em razão da influência da posição inicial da estrutura de custos da empresa, como ela absorve com maior ou menor facilidade os impactos dos acréscimos nos custos, bem como qual é a melhor ou pior situação inicial da empresa.

A alavancagem operacional está associada a uma forma demonstrativa de evidenciar a proporção do lucro operacional em função das vendas, custos e despesas (Iudícibus, 2020).

Para Assaf Neto (2017, p.129) o Grau de Alavancagem Operacional é:

A medida da alavancagem operacional revela como uma alteração no volume de atividade influi sobre o resultado operacional da empresa. Em outras palavras, se as vendas sofrerem uma variação, por exemplo, de 10% em certo período, qual o impacto desse comportamento sobre o lucro operacional.

Trata-se de uma sistemática importante para os empreendedores sob o ponto de visto que o GAO é apurado levando em consideração os custos e despesas da entidade e por isso aquela que apresentar maior custo e despesa fixa em relação ao

custo e despesa total será a que terá maior alavancagem. Entretanto, isso somente seria possível se a entidade adotar uma postura de gestão contábil, estabelecendo regras, normas, cumprimento de leis e sistema de escrituração contábil fidedigno.

#### 2.7.4 Formação de preço de venda

Um grande detalhe e talvez um dos mais importantes para os empreendedores é disponibilizar de um sistema ou de instrumentos capazes de apurar os preços dos produtos e serviços a serem praticados pelas empresas. Isso porque existem vários fatores determinantes para que o preço do produto/serviço seja definido de forma correta, considerando tributos incidentes sobre venda, percentual de lucro, custo operacional, frete, dentre outros.

Corroborar-se que uma visão estratégica de constituição do preço reflete diretamente nas propostas e objetivos que a empresa pretende alcançar. Apesar de se encontrar várias interferências quando trata da formação os primeiros pontos levados em consideração são as margens da tributação, seus concorrentes e o lucro desejado.

Existem diferentes critérios para a definição do preço de venda dos produtos, entre eles as despesas com vendas, impostos etc. Nas vendas a prazo, deve-se tomar o máximo cuidado com os prazos concedidos e com a taxa de juros praticada no mercado. Cabe ao produtor a decisão de formar seus preços de venda. No entanto, se errar para maior, perde o mercado; se errar para menor, compromete o negócio. Portanto, o produtor deve aprender a calcular os custos reais de sua atividade, fazer a gestão estratégica dos custos e trabalhar identificando oportunidades de mercado e ganho. (CREPALDI, 2019, p. 466)

Surge aí a figura do mark-up como instrumento utilizado para fazer o preço de venda. Para Wernke (2008) existem duas formas de fazer o *mark-up*:

$\text{Mark-up} = \frac{1}{1 - \text{Soma das Taxas Percentuais}}$	$\text{Mark-up} = 1 - \text{Soma das Taxas Percentuais}$
--	--

Ainda segundo o Crepaldi (2019), no *Mark-up* Multiplicador, se faz necessário realizar o somatório das despesas variáveis da venda (Impostos, Comissão e Lucro Desejado) e diminuí-las de 100 para chegar a forma unitária. E após é necessário

dividir 100 pelo resultado encontrado anteriormente, enquanto no no *mark-up* divisor, se faz necessário realizar o somatório das despesas variáveis de venda (Impostos, Lucro desejado e comissão) e dividi-las por 100 para se chegar ao valor unitário. Por fim, é necessário diminuir de 1 o coeficiente encontrado anteriormente (WERNKE, 2008).

O *mark-up* também pode ser bem mais definido e complexo como por exemplo o modelo apresentado no quadro 10:

**Quadro 10:** Mark-up

Mark up			
1	Custo Total Unitário - Ctu		12,50
2	Lucro sobre o Ctu	15,00%	1,88
1+2	Ctu + Lucro		<b>14,38</b>
3	Lucro S/ Preço de Venda	0,00%	0,00
4	ICMS	7,00%	9.522,87
5	PIS	1,65%	2.244,68
6	COFINS	7,60%	10.339,12
7	Frete	2,00%	2.720,82
8	Comissão	2,50%	3.401,03
3+4+5+6+7+8	Total	<b>20,75%</b>	
	Fator (100%)	<b>79,25%</b>	
	Preço de Venda = Ctu/Fator	<b>18,14</b>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Independentemente da metodologia que for aplicada pelo uso das formulas, os valores encontrados para o preço de venda serão iguais, pois após encontrar o *mark-up*, será multiplicado o custo pelo *mark-up* multiplicador ou dividido o custo pelo *mark-up* divisor.

### 2.7.5 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que disponibiliza ao gestor uma serie de dados que o facilitará na tomada de decisões. Segundo o CPC – 03,

Os usuários das demonstrações contábeis de uma entidade estão interessados em saber como a entidade gera e utiliza caixa e equivalentes de caixa. Esse é o ponto, independentemente da natureza das atividades da entidade, e ainda que o caixa seja considerado como produto da entidade, como pode ser o caso de instituição financeira. As entidades necessitam de caixa essencialmente pelas mesmas razões, por mais diferentes que sejam as suas principais atividades geradoras de receita. Elas precisam de caixa

para levar a efeito suas operações, pagar suas obrigações e proporcionar um retorno para seus investidores.

O CPC – 03 ainda apresenta um exemplo de fluxo de caixa, listado a seguir conforme figura 7:

**Figura 7: Fluxo de Caixa**

<b>Demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto (item 18a)</b>		<b>20X2</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		
Recebimentos de clientes	30.150	
Pagamentos a fornecedores e empregados	(27.600)	
Caixa gerado pelas operações	<u>2.550</u>	
Juros pagos	(270)	
Imposto de renda e contribuição social pagos	(800)	
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	<u>(100)</u>	
<i>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</i>		\$ 1.380
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>		
Aquisição da controlada X, líquido do caixa obtido na aquisição (Nota A)	(550)	
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	(350)	
Recebimento pela venda de equipamento	20	
Juros recebidos	200	
Dividendos recebidos	200	
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento</i>		\$ (480)
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>		
Recebimento pela emissão de ações	250	
Recebimento por empréstimo a longo prazo	250	
Pagamento de passivo por arrendamento	(90)	
Dividendos pagos <sup>(a)</sup>	(1.200)	
<i>Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento</i>		<u>\$ (790)</u>
<b>Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>\$ 110</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período (Nota C)</b>		<u>\$ 120</u>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período (Nota C)</b>		<u><u>\$ 230</u></u>

Fonte: CPC – 03 Demonstração de Fluxo de Caixa

Através do fluxo de caixa também se obtém o estado de liquidez da empresa; como e quando utilizar recursos em uma data específica, sem comprometer o saldo e as próximas obrigações a cumprir; Inclusive se há capacidade de pagamento da empresa ou a necessidade de um empréstimo.

Segundo Crepaldi, 2019:

É o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado. O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como das operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. Consiste nas informações ocorridas ou projetadas das entradas e saídas de recursos financeiros num

determinado período. Visa conhecer a posição de caixa para o período projetado, para que a empresa possa administrar com antecedência os períodos que necessitam captar recursos ou aplicar excedentes de caixa. (CREPALDI, 2019, p. 588)

De acordo com as atividades da empresa e as oscilações conhecidas, o fluxo de caixa se aplicado de forma planejada para meses seguintes pode ter desencontros e não garantir a eficiência da ferramenta.

Sendo assim, as empresas se sentem mais seguras no dia a dia para tomar suas decisões sem interferir na programação, ou até mesmo, alinhar as receitas e fornecedores para o Caixa não fechar negativo. E o empresário ter uma falsa sensação de que a empresa não está se sustentando.

## **2.8 Gestão dos índices para Micro e Pequenas Empresas**

Considerando a relevância das MPEs na economia brasileira, quando ocorre o encerramento prematuro da empresa tem levantado preocupações na sociedade. Conforme já escrito por Chiavenato (2008, p. 15) “a taxa de mortalidade prematura é elevada nos novos negócios, pois os riscos são muitos e os perigos da falta de informação não faltam”. Porém obter informações que ajudem a identificar os motivos da alta taxa de mortalidade dos novos negócios vão ajudar empreendedores a tomar decisões coordenadas para impedir se prejudicar no futuro.

De acordo com estudo realizado por Batista (2012), os empreendedores não se atentam em conhecer os impactos da carga tributária do município ou da sua atividade comercial previamente, e então após o início das atividades busca diminuir com o uso da sonegação fiscal, o que torna sua situação ainda mais complicada, pois quando é descoberto aumenta consideravelmente os valores de impostos por conta de juros e multas aplicados, o que complica a continuidade da empresa.

A pesquisa de Batista (2012), também demonstrou que a maioria dos empresários não conhece o mercado e não procuram orientação para fazer um planejamento estratégico. E quando questionados sobre os motivos que influenciou no encerramento da empresa, existem três que recebem maior indicação: financiamentos bancários com taxas competitivas, falta de capital de giro e falta de clientes.

Segundo Nascimento (2013), os fatores relacionados a mortalidade são:

Os fatores relacionados à gestão são os principais causadores da mortalidade precoce das MPEs. Dentre várias hipóteses, quanto maior a falta de competência gerencial, maior a chance de falência de uma MPE (NASCIMENTO et al., 2013, p. 265).

Conforme vários autores conhecidos discorrem sobre possíveis soluções para minimizar a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, visto que a economia necessita da existência dessas empresas. Segundo os autores Linhares (2010); Assaf Neto (2008); Cardeal (2006); Escrivão Filho (2012); Ferreira et al (2011); Dias (2011); Lemes Júnior (2002); Soares Neto,); Melo (2010); Ribeiro Neto (2008); e Gitman (2010), estabelecem algumas das possíveis soluções para as Micro e Pequenas Empresas:

- Estabelecer quais são as entradas e saídas, prazos de recebimentos e pagamentos: quanto mais claro for esse controle, menor será disponibilidade de capital de giro;
- Realizar empréstimos de curto prazo, assim determinando os juros dentro de alguma venda específica;
- Reduzir prazos de recebimento dos clientes, aumentar o prazo para fornecedores e controlar o estoque para não ter perdas;
- Realizar e controlar o fluxo de caixa (entradas e saídas) para ter capital de giro e entender necessidade da empresa;
- Controle as faixas da carga tributária da atividade da empresa (planejamento tributário);
- Estratégias de vendas;
- Formação de Preço competitivo;
- Localidade;
- Estratégias para baratear custos de produção;
- Aprimorar relatórios financeiros;
- Capacitação de funcionários (funcionários formados por familiares também necessitam de capacitação);

## **2.9 Análise do fluxo de caixa pode prever riscos financeiros urgentes**

O fluxo de caixa é a ferramenta que controla as movimentações do caixa de um período selecionado, o que ajuda a demonstrar riscos financeiros para a empresa. Ajudando no planejamento e elaboração de orçamentos e datas de pagamento, de maneira que pode ser usado pelo gestor para a programação financeira e na tomada de decisão.

Segundo Silva (2018. p.56):

O fluxo de caixa é um recurso fundamental para os gestores saberem com precisão qual a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos a seguir, ou seja: É o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado. (SILVA,2018. p.56)

De acordo com as atividades da empresa e as oscilações conhecidas, o fluxo de caixa se aplicado de forma planejada para meses seguintes pode ter desencontros e não garantir a eficiência da ferramenta.

Segundo Crepaldi (2019, p. 588):

O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como das operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. Consiste nas informações ocorridas ou projetadas das entradas e saídas de recursos financeiros num determinado período. CREPALDI (2019, p. 588)

Sendo assim, as empresas se sentem mais seguras no dia a dia para tomar suas decisões sem interferir na programação, ou até mesmo, alinhar as receitas e fornecedores para o Caixa não fechar negativo. E o empresário ter uma falsa sensação de que a empresa não está se sustentando.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Bruyne (1991) entende-se que o processo metodológico se baseia não apenas aos elementos da busca científica, mas a seu processo, isso porque as exigências não estão vinculadas a um contexto de submissão oriundo de procedimentos rígidos, antes da fecundidade dos resultados.

Corroborar-se que pesquisa aplicada tem como proposta duas vertentes: a primeira é apresentar um contexto descritivo acerca do tema a partir de referências bibliográficas; a segunda, a utilização de elementos de quantificação. Neste contexto, no que concerne a metodologia aplicada, Matias-Pereira (2019, p. 86), assim a define:

O método quantitativo, conforme o próprio nome sugere, tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento das mesmas. Isso é realizado por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples – como, por exemplo, percentual, média, desvio-padrão – até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, análises multivariadas, entre outras.

No método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Considerando o fato de propor gerar conhecimentos de aplicação prática, o objetivo da pesquisa, caracterizar-se-á como exploratória acompanhada de enfoque quali-quantitativo, descritivo acompanhada de questionário em que se busca conhecer as percepções sobre o tema.

Para Guareschi (2002) a diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa pode ser apresentada no quadro 11:

**Quadro 11:** Diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa

	Estratégias	
	Quantitativas	Qualitativas
Dados	Números	Textos
Análise	Estatística	Interpretação
Protótipo	Pesquisa de Opinião	Entrevista em profundidade
Qualidade	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>

Fonte: Guareschi (2002:23)

A pesquisa foi realizada com empresários escolhidos de forma aleatória, junto a Micro e Pequenas Empresas tendo em vista a proposta do tema, sendo consideradas as seguintes fases de estudo, conforme quadro 12:

**Quadro 12:** Fases do estudo

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
Primeira Fase	Levou-se em conta, o tema de estudo tendo como alvo as Micro e Pequenas Empresas
Segunda Fase	A elaboração do questionário
Terceira Fase	Análise e interpretação dos dados

Fonte: Elaborado pela Autora

A coleta de dados foi feita aleatoriamente e voluntária junto as Micro e Pequenas Empresas através de um questionário específico destinado aos gestores.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para proporcionar um conteúdo relevante e com credibilidade para o estudo, optou-se por realizar a aplicação de um questionário com 21 (vinte e uma) perguntas a 10 (dez) gestores de Micro e Pequenas Empresas aleatoriamente.

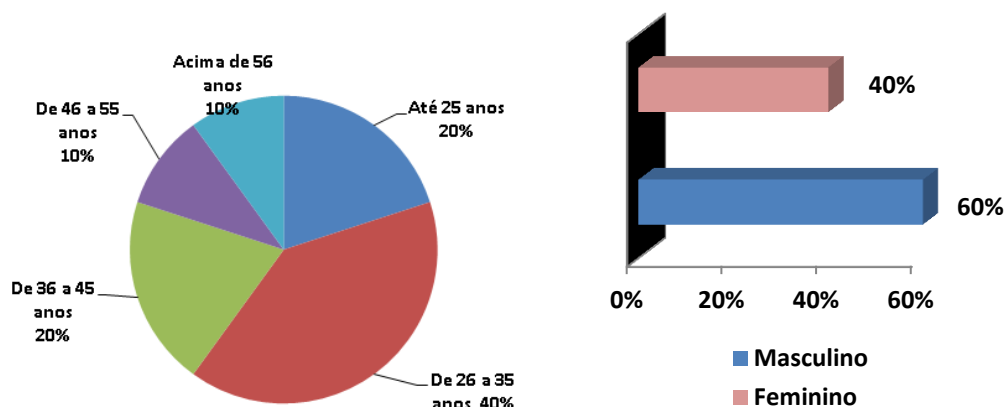
### 4.1 Perfil das empresas pesquisadas

Foram realizadas perguntas para conhecer o perfil das empresas e seus gestores. Essas informações são importantes para verificar se as empresas participantes são MPEs do município pesquisado.

Os Gráfico 2 e 3, apresenta a idade e sexo dos gestores:

**Gráfico 2:** Faixa etária dos gestores

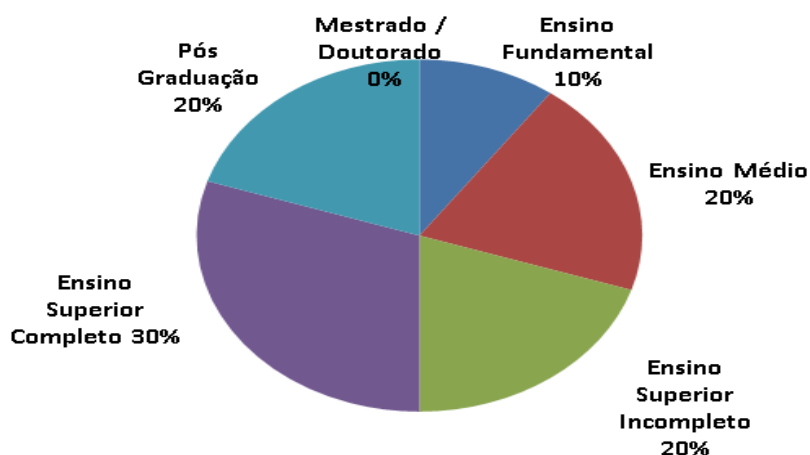
**Gráfico 3:** sexo dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

O perfil dos gestores entrevistados evidencia cerca de 80% do público encontram-se nas faixas etárias entre 25 e 45 anos. Entretanto, a maioria dos gestores tem de 26 e 35 anos.

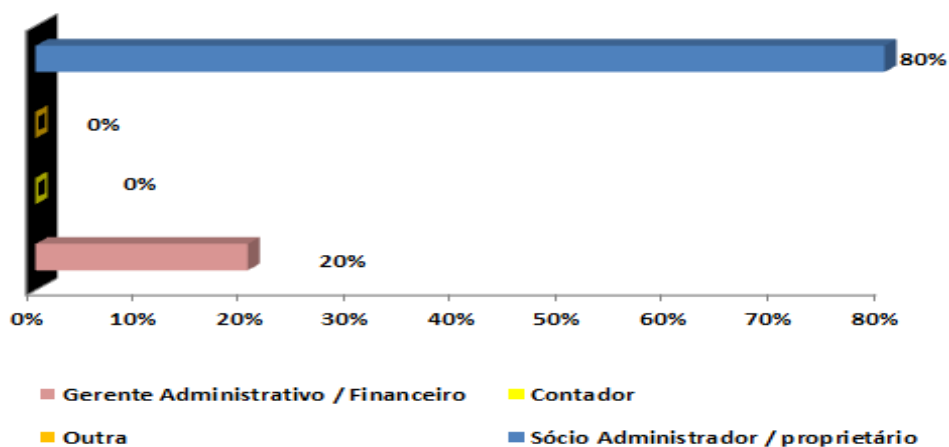
O grau de instrução é um grande diferencial para a continuidade desse tipo de negócio, e de acordo com a pesquisa o resultado segue no Gráfico 4, foi o seguinte:

**Gráfico 4:** Grau de instrução

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Embora pode-se considerar uma variação, é possível dizer que 30% do público pesquisado detém nível superior, o mesmo seria, por exemplo, para os que não ingressaram em uma universidade, (ensino fundamental + ensino médio), ou seja, levando-se em consideração que 10 empresas foram entrevistadas, pode-se dizer que aproximadamente 30% não teriam nível de instrução suficiente para gerenciar.

Outro ponto importante seria a função desempenhada pelos gestores, que assim foi identificada no Gráfico 5:

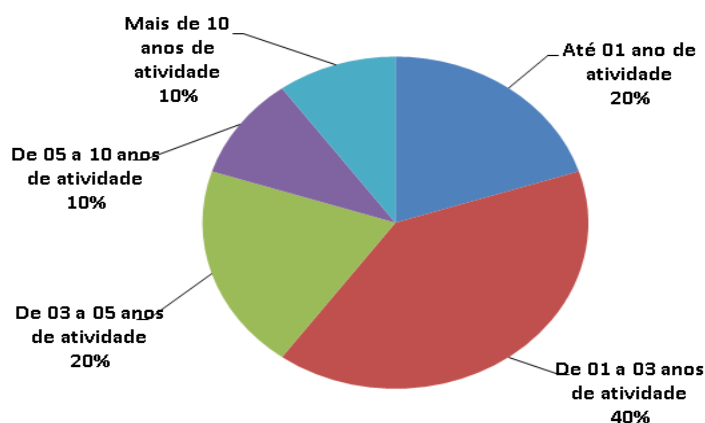
**Gráfico 5:** Função na empresa

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

A maioria é representada por sócio administrador/proprietário donos de seus próprios negócios sendo que apenas 20% são gerentes administrativo/financeiros responsáveis pela estratégia na tomada de decisão dos negócios.

Quanto ao tempo de atividade da empresa desde sua constituição, ramo do negócio, número de funcionários e faturamento anual, obteve-se os seguintes dados demonstrados no Gráfico 6:

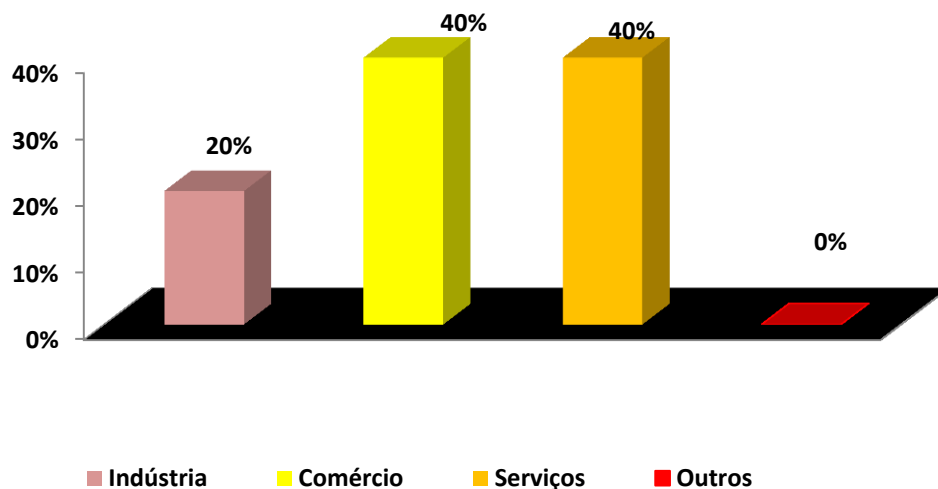
**Gráfico 6:** Tempo de atividade



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Observou que a maioria das empresas está entre 1 a 3 anos o que evidencia um grande número de indivíduos buscando seu próprio negócio. Por outro lado destaca-se também um equilíbrio entre entidades de 5 a 10 anos e maior que 10 anos.

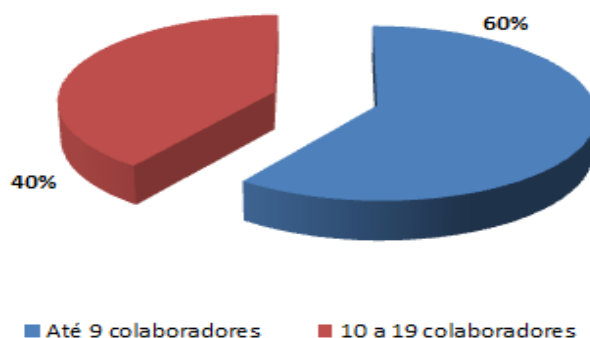
O ramo de atividade a que está enquadrado as entidades pesquisada, teve-se os seguintes resultados de acordo com o Gráfico 7:

**Gráfico 7: Ramo de atividade**

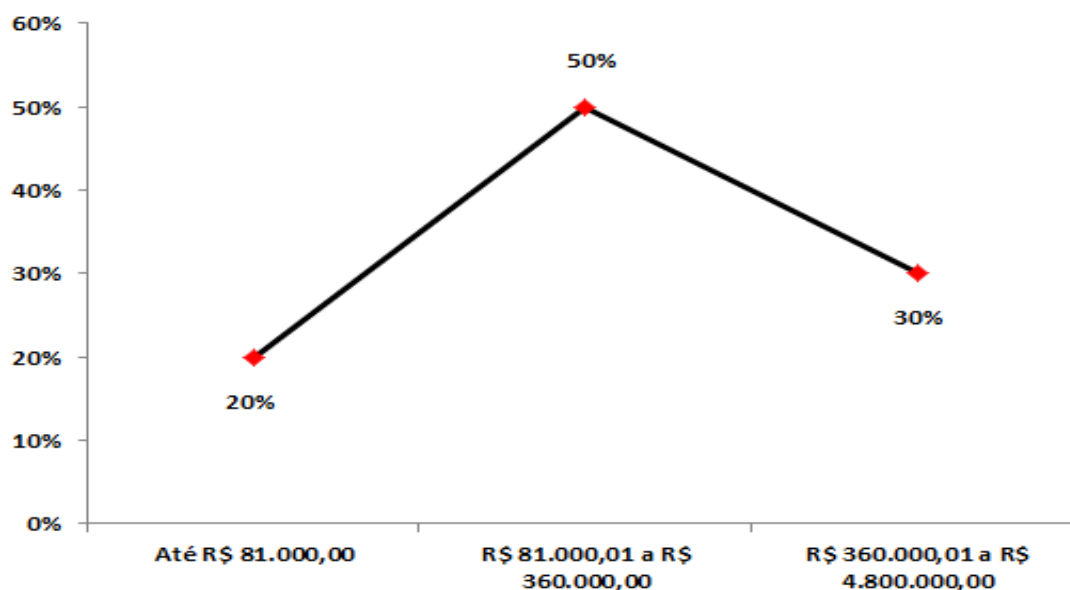
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Nota-se que os pilares desse regime de enquadramento tributário são iguais tanto para o comércio quanto para os serviços, movimentando juntos cerca de 80% da economia nesses grupos de negócios dentro desse enquadramento.

Tratando-se de faixa de faturamento e o número de colaboradores registrados os resultados foram os seguintes apresentados no Gráfico 8 e 9:

**Gráfico 8: Número de colaboradores**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

**Gráfico 9: Nível de faturamento**

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Nestes dois contextos, corrobora-se a importância das MPEs na economia, discorrendo sobre sua representatividade em geração de empregos e renda para os municípios (Ferronato, 2011)

O Gráfico 8, reflete o contexto da empregabilidade que essas entidades oferecem sendo que a maioria emprega de 10 a 19 colaboradores. Num total de 100 empresas por exemplo, se cada uma empregassem 15 funcionários, teríamos 1500 funcionários em exercício.

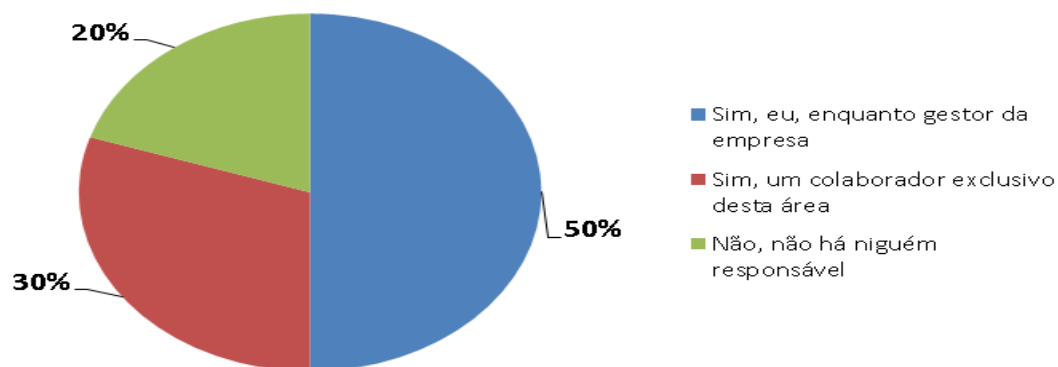
De acordo com o faturamento dessa entidade, metade das empresas entrevistadas (50%) estão nas faixas de faturamento entre R\$ 81.000,00 e R\$360.000,00, classificadas como Microempresas (ME) e 30% como Empresa Pequeno Porte (EPP). Dentro dos entrevistados, apenas 2 empresas (20%), estão classificadas como Micro Empreendedor Individual (MEI).

#### **4.2 Dados referentes à contabilidade**

No contexto contábil foram realizadas perguntas que buscou-se identificar como é feita a análise interna e o grau de conhecimento dos gestores, atendendo assim o objetivo específico dessa pesquisa.

Com relação ao responsável pela análise dos relatórios na empresa estas apresentaram os seguintes resultados no Gráfico 10:

**Gráficos 10** – Responsável pela análise dos relatórios gerenciais

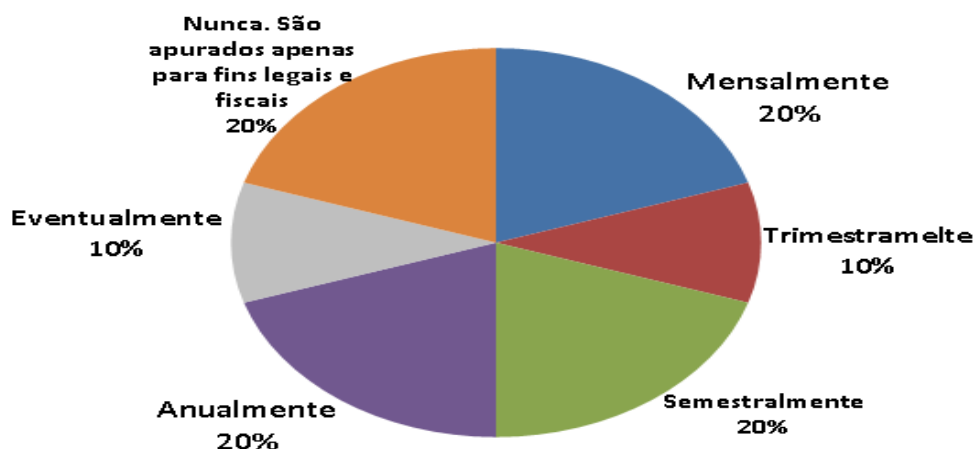


Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Cerca de 50% das empresas são os próprios gestores que realizam as análises que acreditam ser necessárias, ao passo que 30% são colaboradores terceirizados exclusivos para atender a essas necessidades. Outros 20% não possuem ninguém responsável por essas análises de indicadores pela empresa.

Há de se convir que o conhecimento gerencial que é importante para que as empresas obtenham sucesso, e quando os gestores se afastam da administração, acabam não conhecendo as informações contábeis e gerenciais necessárias, podendo levar a empresa à falência por falta de prioridades (Ferronato, 2011).

Quanto à frequência das análises apurou-se no Gráfico 11 que:

**Gráficos 11: Frequência da análise**

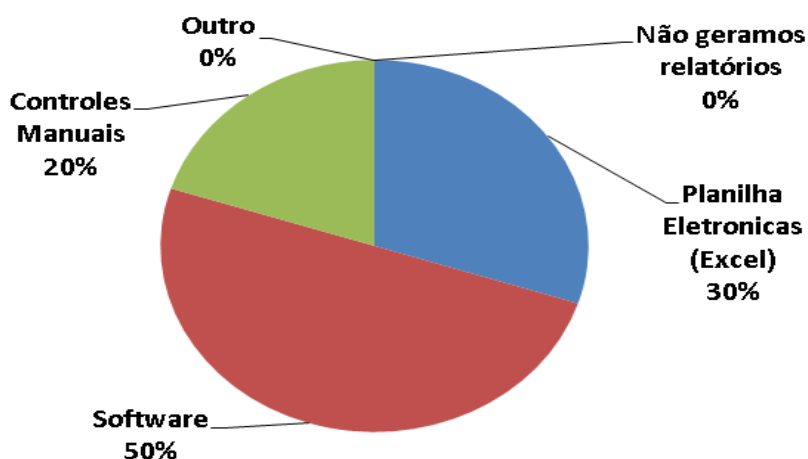
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Dentre os resultados, apurou que 8 empresas questionadas veem seus relatórios, sendo que: 20% analisam Mensalmente, 20% Anualmente, 20% Semestralmente, 10% Eventualmente e 10% Trimestralmente. Das 2 empresas que restaram são referentes a 20% que Nunca analisam seus relatórios, somente para fins legais e fiscais.

Para uma análise gerencial que repasse confiança para tomada de decisão, é indispensável o uso de alguns controles baseados em dados, como por exemplo, o relatório de vendas realizadas, o fluxo de caixa atualizado, o controle de inadimplência dos clientes, o controle de estoques faltantes e acumulados, entre outros.

Para auxiliar na pesquisa apontamos algumas ferramentas utilizadas para saber quais eram as mais usadas pelos gestores das empresas pesquisadas. Conforme Gráfico 12 a seguir:

**Gráfico 12:** Ferramentas para gerar relatórios



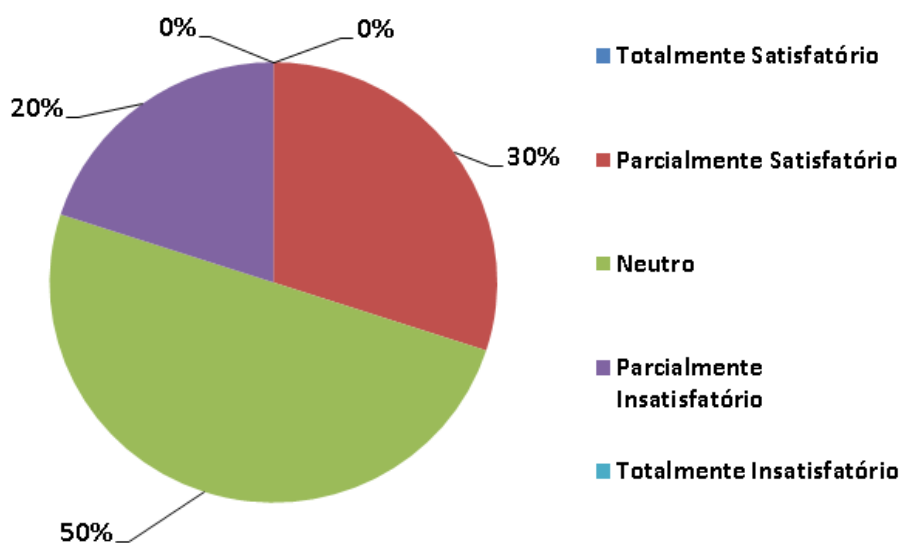
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Observa-se que cerca de 50% utilizam *Software*, 30% utilizam planilhas eletrônicas (excel), 20% realizam controles manuais.

A porcentagem realizada no gráfico anterior que demonstra 20% das empresas que nunca fazem análise, neste gráfico se baseia em gestores que utilizam os controles manuais simples, porém não sabem gerenciar de forma correta os dados encontrados nos relatórios, apenas fazem controle simples de caixa.

Para frisar um melhor entendimento quanto aos gestores pesquisados sobre relatórios emitidos pela contabilidade ou por *software* e se saberiam usar ou interpretar corretamente obteve os seguintes resultados de acordo com o Gráfico 13:

**Gráfico 13:** Conhecimento gerencial dos gestores

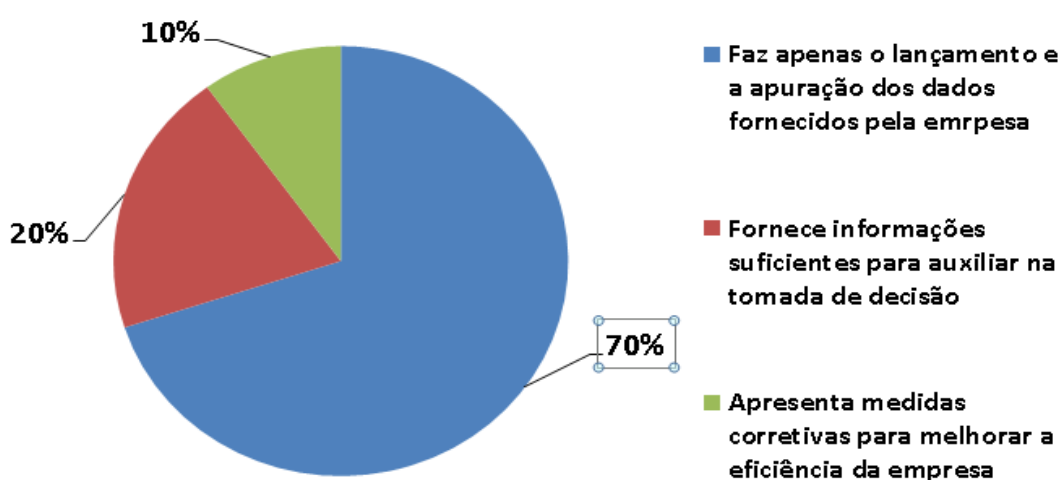


Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Metade dos gestores acreditam que seu conhecimento em analisar os relatórios é neutro (50%), 30% se considera Parcialmente Satisfatório suas análises e 20% se consideram parcialmente insatisfatório seus conhecimentos para as análises.

No contexto perceptivo, os gestores foram questionados quanto ao trabalho do escritório contábil contratado. As respostas são demonstradas no gráfico 14 a seguir:

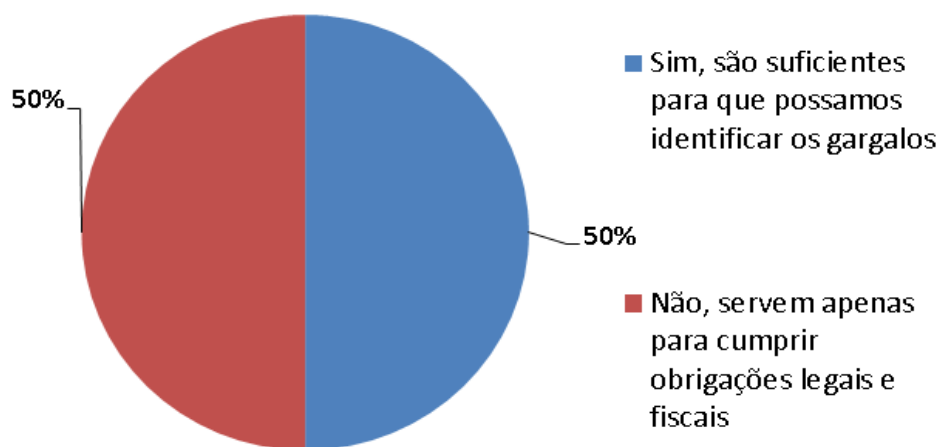
**Gráfico 14:** Percepção sobre o contador



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

No que tange a opinião dos gestores sobre seus contadores com 70%, percebem que realizam a entrega apenas do necessário, basicamente a apuração dos impostos a serem quitados pela empresa. Nota-se que 20% responderam que, as informações apuradas pelos contadores se fazem possível à ajuda na tomada de decisões e que apenas 10% dos pesquisados apontam que o contador consegue passar soluções que possam melhorar a tomada de decisão do gestor com a empresa.

Com o objetivo de entender se as informações são importantes para os gestores realizarem as análises gerenciais estes assim responderam, segundo o Gráfico 15, a seguir:

**Gráfico 15:** Informações para tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Observa-se que 50% dos gestores responderam que as informações são suficientes e os outros 50% responderam que são apenas para cumprir obrigações. Por mais que os gestores saibam da importância da contabilidade e da análise dos dados gerenciais parte deles se comprometem também com outras responsabilidades e acabam perdendo o foco em gerenciar, mas acreditam que uma contabilidade eficiente ajude na tomada de decisão.

### 4.3 Ferramentas de Controle Gerencial para tomada de decisão

Quanto às ferramentas gerenciais utilizadas dentro das Micro e Pequenas Empresas entrevistadas durante seu processo para tomar decisões e para exemplificar um dos objetivos específicos desta pesquisa no quadro 13 são apresentadas demonstrações contábeis com o objetivo de saber quais eram as mais utilizadas nas MPEs durante o processo de decisão:

**Quadro 13:** Demonstrações Contábeis

Demonstrações Contábeis	Utilização				Total de Empresas
	Sim	%	Não	%	
Balanço Patrimonial (BP)	3	30,00%	7	70,00%	10
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	4	40,00%	6	60,00%	10
Demonstração dos Lucros ou Prejuizoss Acumulados (DLPA)	2	20,00%	8	80,00%	10

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

A demonstração que apresenta maior utilização pelos gestores é a DRE, com 40% de aceitação, seguida o Balanço Patrimonial com 30%. A que tem menor utilização é a DLPA com 20%.

Padoveze (2020) descreve que o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado são demonstrações básicas: A primeira se mensura os investimentos realizados pela empresa, e a segunda o lucro obtido em determinado exercício.

A pesquisa também permitiu levantar o grau de importância das demonstrações, o que é possível avaliar no quadro em face da quantidade de empresa que responderam:

**Quadro 14:** Grau de Importância atribuída as demonstrações contábeis

Demonstrações Contábeis	Grau de Importância					Total de Empresas
	5	4	3	2	1	
Balanço Patrimonial (BP)	1	0	1	2	6	10
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	3	1	0	2	4	10
Demonstração dos Lucros ou Prejuizoss Acumulados (DLPA)	0	1	1	1	7	10

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

A demonstração que atingiu maior número de importância segundo as empresas foi novamente a DRE o que é de fácil entendimento que sua avaliação para gestores quando necessitam tomar decisões visualizando as demonstrações.

Além das demonstrações citadas, existem outros relatórios para contribuir com a gestão financeira, conforme o quadro 15 demonstra:

**Quadro 15:** Utilização dos relatórios contábeis

Relatórios	Utilização				Total de Empresas
	Sim	%	Não	%	
<b>Relatórios Financeiros</b>					
Controle de Contas a receber	4	40,00%	6	60,00%	10
Controle de Contas a pagar	4	40,00%	6	60,00%	10
Controle de Inadimplência	2	20,00%	8	80,00%	10
Controle dos custos dos produtos/serviços	3	30,00%	7	70,00%	10
<b>Relatórios de Controle e Crescimento</b>					
Controle de Vendas	2	20,00%	8	80,00%	10
Controle de Estoque	4	40,00%	6	60,00%	10
Controle de Clientes	4	40,00%	6	60,00%	10
<b>Relatórios de Satisfação</b>					
Controle de Satisfação do Cliente	3	30,00%	7	70,00%	10
Controle de Satisfação do Colaborador	3	30,00%	7	70,00%	10

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que os gestores entendem a relevância do controle das contas a receber e pagar, ambos como mesmo percentil no grau de importância. Porém, com o controle de inadimplência e custos dos produtos/serviços não dão tanta importância.

Atribuindo o grau de importância aos relatórios, o resultado foi o seguinte:

**Quadro 16:** Grau de importância dos relatórios contábeis

Relatórios	Grau de Importância					Total de Empresas
	5	4	3	2	1	
<b>Relatórios Financeiros</b>						
Controle de Contas a receber	6	3	1	0	0	10
Controle de Contas a pagar	7	2	0	1	0	10
Controle de Inadimplência	5	1	2	2	0	10
Controle dos custos dos produtos/serviços	4	2	1	2	1	10
<b>Relatórios de Controle e Crescimento</b>						
Controle de Vendas	4	1	2	1	2	10
Controle de Estoque	5	2	1	2	0	10
Controle de Clientes	2	2	1	2	3	10
<b>Relatórios de Satisfação</b>						
Controle de Satisfação do Cliente	3	1	2	3	1	10
Controle de Satisfação do Colaborador	2	1	2	3	2	10

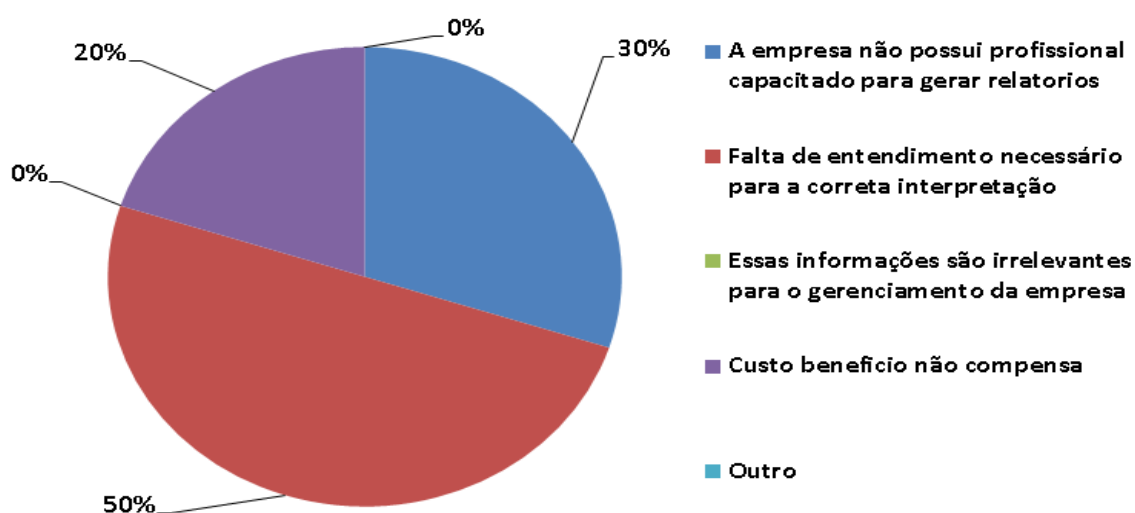
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

A O instrumento mais importante identificado foi novamente o de contas a receber e contas a pagar com maior grau de importância pelos gestores. Contudo,

os relatórios de crescimento demonstraram maior grau de importância no controle de estoques, visto que nos relatórios de satisfação a maioria dos gestores não utiliza o controle de satisfação do colaborador, o que poderia ocasionar risco em seu quadro de funcionário promovendo um alto índice de rotatividade.

Buscando entender o motivo de muitas empresas não medirem a importância dos relatórios, constatou-se segundo o Gráfico 16, que:

**Gráfico 16 – Motivos para a não utilização dos relatórios**



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

O motivo mais apontado com 50%, foi a falta de interpretação correta para o entendimento necessário dos relatórios emitidos; Com 30%, a empresa não possui profissional capacitada para gerar os relatórios; e com 20%, o custo benefício não compensa; as outras duas opções de resposta não foram votadas.

Por fim, foi apresentado aos gestores algumas das principais ferramentas gerenciais. Foram então avaliados os graus de utilização e importância. Conforme quadro 17 a seguir:

**Quadro 17:** Utilização das ferramentas gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Utilização				Total de Empresas
	Sim	%	Não	%	
Análise da Margem de Contribuição	2	20,00%	8	80,00%	10
Análise do Ponto de Equilíbrio	3	30,00%	7	70,00%	10
Análise da Alavancagem Operacional	1	10,00%	9	90,00%	10
Análise do Fluxo de Caixa	4	40,00%	6	60,00%	10
Aplicação do mark-up para formação do preço de venda	4	40,00%	6	60,00%	10

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Com a análise do quadro 11, demonstrou que as ferramentas gerenciais não possuem aderência nas empresas por seus gestores. No geral a ferramenta mais conhecida dentre os gestores e a análise do fluxo de caixa, porém poucos utilizam no dia a dia e com isso não veem o resultado do controle esperado.

O quadro a seguir, apresenta o grau de importância de cada ferramenta segundo os gestores pesquisados:

**Quadro 18:** Importância das ferramentas gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Grau de Importância					Total de Empresas
	5	4	3	2	1	
Análise da Margem de Contribuição	1	2	0	4	3	10
Análise do Ponto de Equilíbrio	2	2	1	1	4	10
Análise da Alavancagem Operacional	1	1	1	5	2	10
Análise do Fluxo de Caixa	4	2	1	2	1	10
Aplicação do mark-up para formação do preço de venda	3	1	3	2	1	10

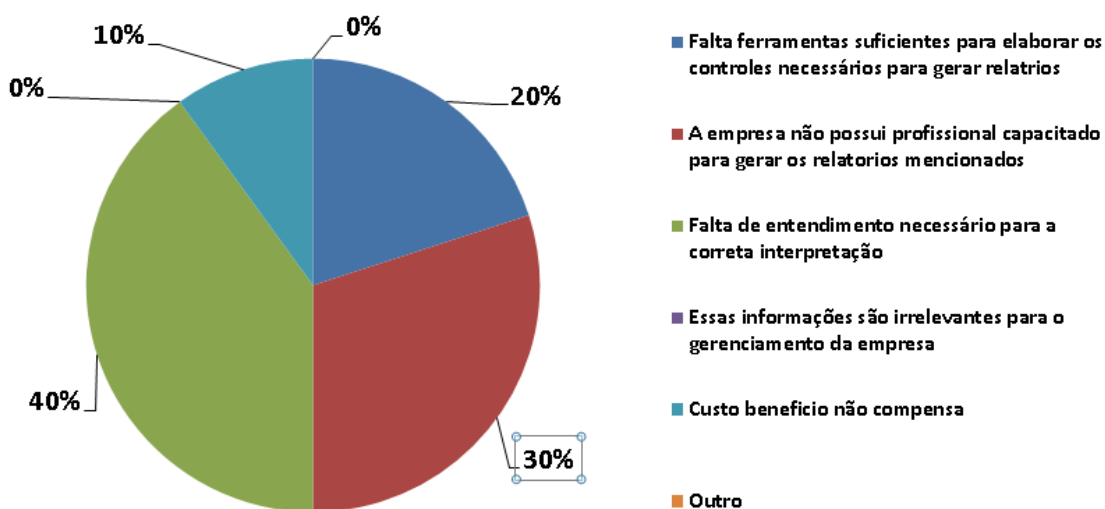
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

O fluxo de caixa foi à ferramenta para os gestores com maior grau de importância, pelo seu fácil entendimento e análise. As demais análises foram inferiores se comparando com a mesma. Todas as análises apontadas nessa tabela são importantes para a tomada de decisão, porém como já citado os gestores se perdem quanto a qual e quando usa-las.

Os gestores pesquisados foram questionados também sobre os motivos que os levam a não utilizar as ferramentas gerenciais apresentadas na tabela.

O gráfico 17, a seguir, apresenta os resultados:

**Gráfico 17:** Motivos para não utilização das ferramentas gerenciais

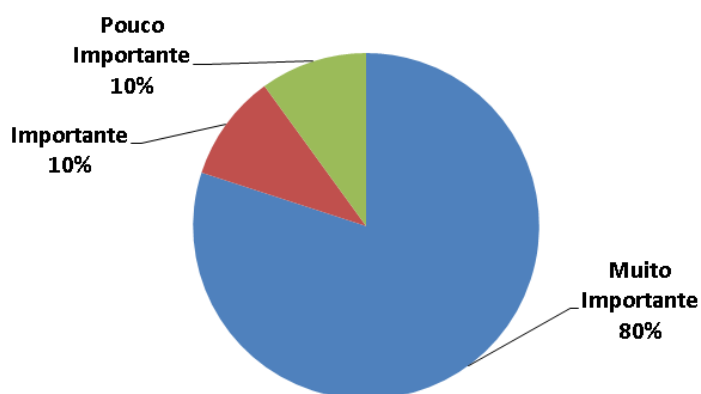


Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Cerca de 40% dos resultados apontaram falta de entendimento necessário para a correta interpretação, o que resume em tese a consequente falta de conhecimento por parte dos gestores.

Para a conclusão da pesquisa levantou-se duas perguntas para os gestores sobre o gerenciamento de relatórios e a correta análise dos índices e questionou-se a importância de atribuir a empresa sistema de informações para gerenciar os relatórios contábeis e assim ter enfoque gerencial e tomar decisões estratégicas para o negócio. O resultado foi o seguinte de acordo com o Gráfico 18:

**Gráfico 18:** Importância dos relatórios gerenciais

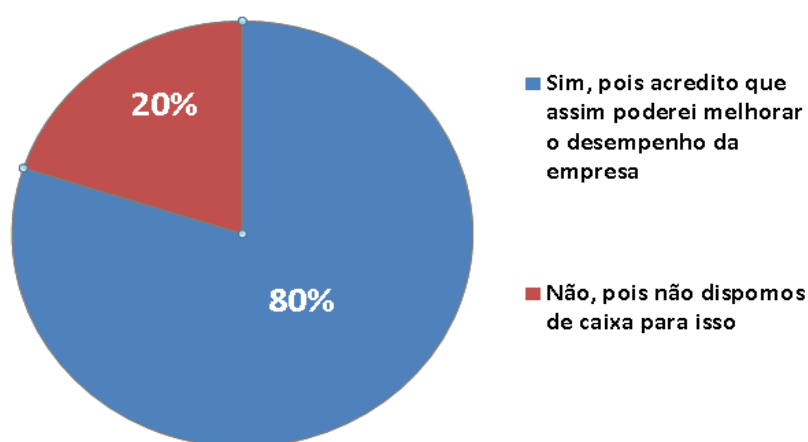


Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

Das que participaram desta pesquisa 80% atribuiu uma importância máxima aos relatórios e controles demonstrados em toda pesquisa opinando de forma positiva que essa pesquisa visa promover o interesse dos gestores em se disponibilizar a buscar conhecimentos gerenciais para o sucesso da empresa.

Quanto à implantação de controle, obteve-se o seguinte resultado no Gráfico 19:

**Gráfico 19:** Disponibilidade dos gestores para implantação de controle gerencial



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2020).

A maioria dos gestores concordam em implementar assessoria especializada para a empresa, para a melhoria da performance da empresa, seja ela, remota, física ou até mesmo em formato de consultoria o que evidencia a necessidade e importância de instrumentos gerenciais visando a melhora nos resultados operacionais e financeiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade Gerencial já foi muito utilizada pelas grandes empresas, porém hoje em dia vindo ser muito útil para as MPEs durante seu processo de gestão na empresa. Ao concluir essa pesquisa, verificou-se que seus objetivos foram alcançados, assim compreendendo as principais ferramentas gerenciais para tomada de decisões e seu grau de importância para os gestores que foram entrevistados.

Os gestores que responderam a entrevista enviada, a maioria são donos do próprio negócio, e possuem idade média de 25 a 35 anos, com empresas ainda no processo inicial de abertura que se contempla até os 5 anos de formada, pois é o tempo relativo em que as MPEs permanecem abertas pelo SEBRAE.

Entretanto das empresas pesquisadas ainda não são maioria que realizam o controle gerencial de forma correta e dão atenção aos relatórios financeiros. O percentil que tem essa atenção, já passaram dos 5 anos de constituição da empresa, pois encontraram a necessidade de gerenciar a empresa se baseando em relatórios para tomada de decisão.

Portando os outros gestores, ainda possuem bastante dificuldade de realizar essas atividades na empresa, porém conseguem entender a necessidade da contabilidade gerencial e do controle financeiro da empresa. A maioria avaliando a troca de prioridades da gestão financeira pelas prioridades de produção.

Avaliando então a contabilidade gerencial como um diferencial nas empresas que a utilizam na tomada de decisão. Assim, entendendo-se que ela está ligada diretamente ao planejamento principal da empresa utilizando os instrumentos corretos pelos gestores, melhorando o desempenho e levando a entidade ao sucesso por anos.

Amplia-se a conclusão deste questionário a ser realizada novamente em até dois anos para ser avaliada a continuação das empresas prematuras que responderam as perguntas. Analisando o questionário proposto para os empresários de Volta Redonda – RJ, todos possuem a informações de que essas análises gerenciais são de extrema importância para o sucesso do negócio. Porém a maioria dos entrevistados argumenta sua falta de tempo e falta de conhecimento sobre os relatórios gerados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, R.V. **Contabilidade gerencial: livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ASSAF NETO, A.; SILVA, S.A.T. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 201.

ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4.ed. Rio de Janeiro, 2015.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. BASSO, I. P. **Contabilidade Geral Básica**. 4. ed. Ijuí: Unijuí, 2011.

Bernardi, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Candido, Claudio Roberto. Patrício, Patricia. **Empreendedorismo : uma perspectiva multidisciplinar**. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2016.

Chiavenato, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

**Como elaborar plano de negócios** – Especialistas em Pequeno Negócio SEBRAE– Brasília 2013.

Crepaldi, Silvio Aparecido. Crepaldi, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. – 8. ed.. São Paulo: Atlas, 2019.

Dornelas, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015

Iudícibus, Sérgio de. **Contabilidade gerencial : da teoria à prática**. 7. ed..São Paulo : Atlas, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995

Lemes Jr, Antônio Barbosa e Pisa, Beatriz Jackiu . **Administrando micro e pequenas empresas : empreendedorismo & gestão**. 2. ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

**Lei Complementar nº155, de 27 de Outubro de 2016**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm)>. Acesso em: 16 de Outubro de 2020.

Nascimento, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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

Salim, Cesar Simões. Silva, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEBRAE. In Estudos e pesquisas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, 2005.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-dasempresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 18 de Setembro de 2020

.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. 2014**. Disponível em: Acesso em: 18 de Setembro de 2020.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005.** Brasília: Sebrae, 2007.

SILVA, Ana Carolina Miranda da. **Práticas de contabilidade gerencial em organizações do terceiro setor: um estudo na região metropolitana do Recife – PE.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de PósGraduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática.** 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

## 7 APÊNDICES

### 7.1 Apêndice A

#### **Apresentação**

Sou acadêmica da Universidade do Centro Universitário de Volta Redonda - UniFoa, devidamente matriculada no curso de Ciências Contábeis. Estou realizando a pesquisa intitulada "Contabilidade Gerencial como diferencial competitivo nas Micro e Pequenas Empresas" como parte integrante do trabalho de Monografia para conclusão do curso, e com o objetivo de analisar quais ferramentas gerenciais os gestores das MPEs utilizam para a tomada de decisão e qual é o grau de importância que atribuem a essas ferramentas.

Saliento que o caráter ético desta pesquisa assegura o seu tratamento confidencial, resguardando o nome das empresas e dos respondentes, tendo em vista que os resultados serão analisados de forma consolidada.

A sua participação é de extrema importância para a realização da pesquisa. Assim, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Desde já, agradeço colaboração. Em caso de dúvida, estou à inteira disposição pelo telefone (24) 99307-1632 ou pelo e-mail [lorrainetalmeida@gmail.com](mailto:lorrainetalmeida@gmail.com)

Fonte: Modelos de Apresentações retirado da Internet.



**DADOS EM RELAÇÃO À CONTABILIDADE**

**9. Em relação à contabilidade, dentro da empresa há algum profissional responsável pelo controle interno e pela análise dos relatórios contábeis?** (assinalar apenas uma alternativa)

- Sim, eu, enquanto gestor da empresa.  
 Sim, um colaborador exclusivo desta área.  
 Não, não há ninguém responsável.

**10. Se a resposta da questão 9 for positiva, responda: com que frequência os relatórios contábeis são analisados, para melhorar a gestão empresarial?** (assinalar apenas uma alternativa)

- Mensalmente             Trimestralmente             Semestralmente  
 Anualmente             Eventualmente  
 Nunca. São apurados apenas para fins legais e fiscais.

**11. A empresa utiliza algum tipo de sistema para gerar relatórios gerenciais e de controle?**

(assinalar apenas uma alternativa)

- Planilhas eletrônicas (Excel)             Controles manuais  
 Software             Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não geramos relatórios.

**12. Você, enquanto gestor da sua empresa acredita que seu conhecimento para interpretar os relatórios contábeis, fornecidos pelo escritório de contabilidade, é:** (assinalar apenas uma alternativa)

- Totalmente satisfatório             Parcialmente satisfatório  
 Neutro             Parcialmente insatisfatório  
 Totalmente Insatisfatório

**13. Qual é a percepção que você, enquanto gestor, tem do seu contador(a)?**

- Faz apenas o lançamento e a apuração dos dados fornecidos pela empresa.  
 Fornece informações suficientes para auxiliar na tomada de decisão.  
 Apresenta medidas corretivas para melhorar a eficiência da empresa.

**14. Com as informações fornecidas pelo contador(a), é possível, ao gestor, corrigir problemas gerenciais dentro da empresa?** (assinalar apenas uma alternativa)

- Sim, são suficientes para que possamos identificar os gargalos.  
 Não, servem apenas para cumprir obrigações legais e fiscais.

## FERRAMENTAS GERENCIAIS E A TOMADA DE DECISÃO

15. Abaixo estão listadas três principais demonstrações contábeis. Assinale aquelas que a empresa costuma utilizar durante o processo da tomada de decisão. Em seguida, atribua o grau de importância a estas demonstrações, com uma nota de 1 a 5, onde 5 é equivalente ao maior grau de importância e 1 é equivalente ao menor grau de importância.

Demonstrações Contábeis	Utilização		Grau de Importância				
	Sim	Não	5	4	3	2	1
Balanço Patrimonial (BP)							
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)							
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)							

16. A seguir, estão listados alguns dos principais relatórios contábeis, sendo eles financeiros, de controle, de crescimento e de satisfação. Sinalize os que a empresa costuma utilizar e, em seguida, atribua o grau de importância com uma nota de 1 a 5, onde 5 é equivalente ao maior grau de importância e 1 é equivalente ao menor grau de importância.

Relatórios	Utilização		Grau de Importância				
	Sim	Não	5	4	3	2	1
<b>Relatórios Financeiros</b>							
Controle de Contas a receber							
Controle de Contas a pagar							
Controle de Inadimplência							
Controle dos custos dos produtos/serviços							
<b>Relatórios de Controle e Crescimento</b>							
Controle de Vendas							
Controle de Estoque							

Controle de Clientes							
<b>Relatórios de Satisfação</b>							
Controle de Satisfação do Cliente							
Controle de Satisfação do Colaborador							

17. Em relação aos relatórios apresentados na questão anterior, caso algum deles NÃO seja utilizado para o gerenciamento da empresa, indique o motivo: (assinalar apenas uma alternativa)

- ( ) A empresa não possui profissional capacitado para gerar os relatórios mencionados acima.
- ( ) Falta de entendimento necessário para a correta interpretação.
- ( ) Essas informações são irrelevantes para o gerenciamento da empresa.
- ( ) Custo benefício não compensa.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

18. A seguir, estão listadas algumas das principais ferramentas gerenciais. Assinale as que a empresa utiliza durante o processo decisório e, em seguida, atribua o grau de importância com uma nota de 1 a 5, onde 5 é equivalente ao maior grau de importância e 1 é equivalente ao menor grau de importância.

Ferramentas Gerenciais	Utilização		Grau de Importância				
	Sim	Não	5	4	3	2	1
Análise da Margem de Contribuição							
Análise do Ponto de Equilíbrio							
Análise da Alavancagem Operacional							
Análise do Fluxo de Caixa							
Aplicação do mark-up para formação do preço de venda							

19. Em relação às ferramentas apresentadas na questão anterior, caso alguma delas NÃO seja utilizada para o gerenciamento da empresa, indique o motivo: (assinalar apenas uma alternativa)

- Falta de ferramentas suficientes para elaborar os controles necessários para gerar os relatórios.
- A empresa não possui profissional capacitado para gerar os relatórios mencionados acima.
- Falta de entendimento necessário para a correta interpretação.
- Essas informações são irrelevantes para o gerenciamento da empresa.
- Custo benefício não compensa.
- Outro: \_\_\_\_\_

20. Qual é o grau de importância que você, enquanto gestor, atribuí aos sistemas de informações, aos relatórios contábeis gerenciais e ao contador com enfoque gerencial, para a tomada de decisões estratégicas do negócio?

- Muito importante       Importante       Pouco importante

21. A empresa teria interesse em receber uma assessoria na área gerencial, mesmo que, para isso, tenha de sofrer algum desembolso mensal?

- Sim, pois acredito que assim poderei melhorar o desempenho da empresa.
- Não, pois não dispomos de caixa para isso.