

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RICARDO ZYCH RODRIGUES

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS NAS
PEQUENAS EMPRESAS DE PATO BRANCO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO
2014**

RICARDO ZYCH RODRIGUES

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS NAS
PEQUENAS EMPRESAS DE PATO BRANCO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial, para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, do departamento de Ciências e Engenharias da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco.

Orientadora: Prof. Sandra Mara lesbik
Valmorbida

**PATO BRANCO
2014**



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

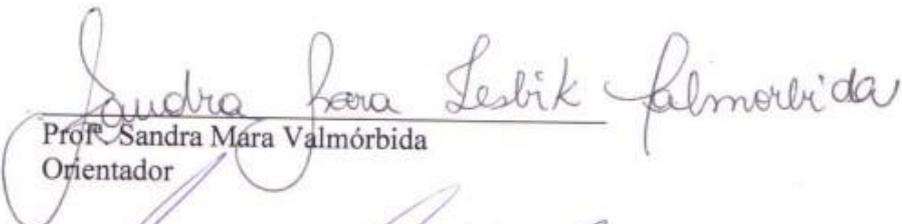
Titulo do Trabalho de Conclusão de Curso

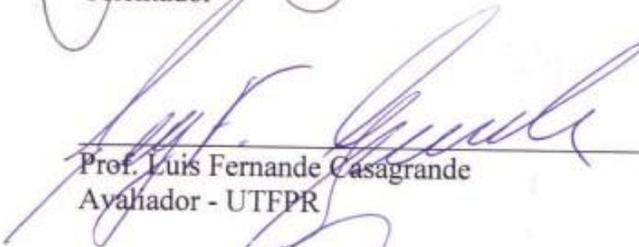
Estudo sobre a utilização de ferramentas gerenciais nas pequenas empresas de Pato Branco

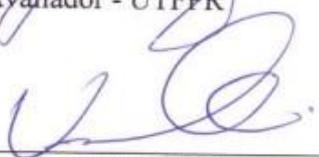
Nome do Aluno: **Ricardo Zych Rodrigues**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 21 horas e 30 minutos, no dia 28 de janeiro de 2014 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).


Prof.^a Sandra Mara Valmorbida
Orientador


Prof. Luis Fernando Casagrande
Avaliador - UTFPR


Prof. Vanilton Polli
Avaliador UTFPR

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as três mulheres da minha vida, sem elas a minha vida não seria a mesma:

A minha mãe dona Catarina Zych que sempre esteve do meu lado quando precisei, ajudou a formar o que sou hoje e sempre participou dos momentos bons e difíceis.

A minha esposa Grazieli de Paula Cavagnolli Zych que me acompanhou nesta maratona de concluir uma nova faculdade, e teve a dádiva de dar a luz a nossa filha neste ano de grandes mudanças em minha vida.

A minha filha Helena Zych que nasceu dia 06 de Setembro e traz alegria e felicidade ao nosso lar e me dá forças para prosseguir com mais entusiasmo pelos caminhos da vida.

A todas agradeço de coração, somente gostaria de justificar que o tempo que não estive presente com vocês devido as aulas na faculdade será recompensado e pretendo dedicar mais amor e carinho a vocês que fazem parte do que é mais importante para mim hoje: a família.

***Ninguém é tão grande que não possa aprender,
nem tão pequeno que não possa ensinar.
(Carlos Bernardo González Pecotche)***

RESUMO

Este trabalho investigou quais são as ferramentas gerenciais usadas pelos gestores das microempresas de Pato Branco – PR, para que esse objetivo fosse alcançado foi realizada a pesquisa exploratória que forneceu dados para análise das ferramentas utilizadas pelos gestores, após analisados os resultados foram sugeridas melhorias na gestão empresarial das empresas com base na bibliografia contábil. A pesquisa contribuiu para o enriquecimento do conhecimento sobre a gestão das microempresas de Pato Branco revelou quais as principais ferramentas utilizadas pelos microempresários. O trabalho serve de apoio a estudos sobre gestão empresarial e abre novos horizontes para pesquisas mais aprofundadas sobre a aplicação de ferramentas/técnicas de gestão nas microempresas.

Palavras-chave: Microempresa, Contabilidade Gerencial, Controladoria, Gestão empresarial.

ABSTRACT

This study investigated what are the management tools used by managers of microenterprises in Pato Branco – PR, to this aim be reached was realized an exploratory research that provided data to analyse the tools used by the managers, after analysis of the results, improvements were suggested in the business management of companies based on the accounting literature. The research contributed to the enrichment of knowledge about microenterprise manager in Pato Branco revealed new and unexpected situations owing to the open question answered by the own manager of the company in question. The work serves as a support to studies about business management and it opens new horizons for further researches about the application of tools or techniques of business management.

Keywords: Management, microenterprise, accountability, manager, business.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Classificação das empresas por faturamento.	17
Tabela 2 : Classificação das empresas por número de funcionários.....	18
Tabela 3 : Número de estabelecimentos por porte e setor.....	19

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Fases do ciclo de vida das organizações.....	20
Figura 2 : Ponto de equilíbrio.....	27
Figura 3 : Fluxo de caixa	39
Figura 4: VPL e TIR usando o Excel.	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Como é calculado o preço de venda dos produtos?	36
Gráfico 2 : A empresa utiliza fluxo de caixa?	38
Gráfico 3 : Qual é o método de custeio?	40
Gráfico 4 : A empresa avalia o ponto de equilíbrio?	41
Gráfico 5: Ponto de equilíbrio.	41
Gráfico 6: A empresa tem uma política de crédito definida?	43
Gráfico 7: A empresa usa o balanço patrimonial e DRE gerencial?	45
Gráfico 8: Como é realizada a análise de investimentos?	46
Gráfico 9: A empresa tem controle de estoque?	48
Gráfico 10: A empresa tem planejamento estratégico?	49
Gráfico 11: Qual é a maior dificuldade na gestão da empresa?	51

LISTA DE SIGLAS

BP	BALANÇO PATRIMONIAL
CUSTEIO ABC	CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES
DRE	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
EPP	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
FENACON	FEDERAÇÃO NACIONAL DE CONTABILISTAS
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IBPT	INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA TRIBUTÁRIA
MPE	MICRO E PEQUENA EMPRESA
RFB	RECEITA FEDERAL DO BRASIL
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A PEQUENA EMPRESA
TIR	TAXA INTERNA DE RETORNO
VPL	VALOR PRESENTE LÍQUIDO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.5 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	17
2.2 CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEM AS PEQUENAS EMPRESAS	19
2.3 A CONTABILIDADE GERENCIAL.....	21
2.4 CONTROLADORIA NAS MICROEMPRESAS	22
2.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	24
2.6 MÉTODOS DE CUSTEIO	25
2.6.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO:	25
2.6.2 CUSTEIO VARIÁVEL	25
2.6.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC).....	26
2.7 PONTO DE EQUILÍBRIO	26
2.8 FLUXO DE CAIXA.....	28
2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
2.10 POLÍTICA DE CRÉDITO.....	30
2.11 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	31
3 – METODOLOGIA	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	59

1 INTRODUÇÃO

Os fenômenos econômicos e sociais estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia aliada a evolução tecnológica é uma realidade inegável, o conhecimento está acessível através dos meios de comunicação como internet, livros, revistas.

Os órgãos oficiais como o IBGE, SEBRAE, FENACON, RFB, em conjunto com as entidades não governamentais como associações comerciais, sindicatos do comércio, Institutos de pesquisas fornecem grande gama de informação para o direcionamento de ações nos diversos setores da economia.

No Brasil em 2012 as micro e pequenas empresas representaram a 85% do total de empresas do país, a taxa de mortalidade foi de 46,5% para empresas com até 5 anos de existência (IBPT,2012).

Com base nos dados do IBPT observa-se que as pequenas empresas apresentam sérios problemas de sobrevivência. Os empresários criticam a tributação, os juros abusivos, a falta de incentivo do governo etc., fatores que realmente contribuem para debilitar a empresa. Entretanto após uma investigação minuciosa nestes dados constata-se que o problema está relacionado à ingerência, nas decisões tomadas sem dados confiáveis que levam a empresa a bancarrota.

Um fator importante no caso destas empresas é que na maioria das vezes o proprietário não tem formação contábil nem de gestão empresarial dificultando assim a administração e o controle do empreendimento o que pode levar a empresa ao fracasso. Os escritórios de contabilidade em sua maioria estão focados apenas nas questões fiscais e tributárias deixando a desejar na parte gerencial, que é um auxílio muito importante para a sobrevivência das empresas.

Em face destes dados constata-se que o pequeno empresário precisa se preparar para o mercado administrando sua empresa de maneira eficaz para que consiga sobreviver e evoluir no mercado competitivo. A contabilidade oferece metodologias e técnicas para a gestão da pequena empresa, que se implantadas permitirão reduzir a taxa de mortalidade das empresas.

Com o aparecimento da propriedade privada, entre as comunidades antigas o controle do patrimônio passou a ser uma necessidade, no primeiro momento as técnicas eram rudimentares a ausência de materiais adequados para o controle

dificultava a implantação de controles. A partir do advento do método das partidas dobradas, a contabilidade foi padronizada e disseminada pelo mundo. (CRUZ,2010).

Paralelamente ao desenvolvimento e crescimento industrial, o governo com o objetivo de regular o mercado, criava mecanismos que obrigava as empresas a captar, registrar, sistematizar e divulgar seus dados contábeis. Desse modo o sistema contábil adequou-se as obrigatoriedades impostas pela legislação governamental, tornando as informações geradas pelo sistema ineficientes no uso cotidiano dos administradores (FIGUEIREDO,1997).

Assim a contabilidade obrigou-se a evoluir e desenvolver técnicas, neste trabalho chamadas de ferramentas, que vieram a corroborar para gestão da empresa, independente do seu tamanho, classificação e área de atuação.

A ciência contábil não está restrita somente a escrituração fiscal como equivocadamente pode-se pensar aquele que não a conhece, ao utilizar de suas técnicas específicas para a gestão da pequena empresa possibilita o crescimento e o desenvolvimento da mesma.

Segundo Marion(2005) a contabilidade é um instrumento que auxilia na tomada de decisões. Ela coleta os dados e mensura-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios que contribuem para a tomada de decisões.

Na amplitude da ciência contábil se encontra a contabilidade gerencial focada exclusivamente em fornecer informações aos gerentes e funcionários para a tomada de decisão, o processo é orientado pela necessidade de informação interna e deve dirigir as decisões operacionais e de investimentos (ATKINSON,2008).

Dentro do curso de ciências contábeis as disciplinas de contabilidade gerencial, custos, contabilidade tributária, gestão financeira e orçamentária, controladoria entre outras fortalecem a ideia de que o futuro contador deve ter conhecimento necessário para auxiliar os seus clientes dentro de sua área de atuação.

Segundo o *site* da UTFPR (2013) o principal objetivo do curso de Ciências Contábeis é : “Formar profissionais em contabilidade altamente qualificados, éticos e com responsabilidade social, com condições de satisfazer as necessidades do mercado e capaz de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, com competência técnico-científica inerente à profissão.”

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A falta de ferramentas adequadas à gestão pode levar o gestor da empresa a perder o controle, tomar decisões erradas e conseqüentemente impedir seu crescimento. A evolução da empresa exige que as decisões sejam tomadas com base em dados concretos, pois o uso do *feeling* e do empirismo na tomada de decisão pode colocar a continuidade da empresa em risco.

Dessa forma apresenta-se o problema deste trabalho:

Quais ferramentas gerenciais são utilizadas pelo gestor da microempresa ?

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar quais ferramentas são utilizadas pelas micro empresa de Pato Branco, PR.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar um questionário acerca da utilização de ferramentas de apoio de gestão pelos empresários de micro empresas.
- b) Realizar entrevista com empresários administradores das microempresas de Pato Branco com até 9 funcionários.
- c) Analisar a frequência de utilização das ferramentas gerenciais.
- d) Identificar as ferramentas com maior necessidade de aplicação na micro empresa.
- e) Analisar ferramentas adequáveis de utilização pelos empreendedores consultados.

1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho está limitado a entrevistas com os gestores de micro empresas, a fim de traçar um perfil de utilização de ferramentas gerenciais mais e conseqüentemente as menos utilizadas , nas empresas comerciais com até 9 funcionários na cidade de Pato Branco PR.

1.5 JUSTIFICATIVA

A informação é o insumo para a tomada de decisão, sendo assim este trabalho buscará trazer a luz do entendimento os dados para ser trabalhados por diversos usuários que poderão utilizá-la como base para a tomada de decisão dentro de seu campo de atuação.

Para o empresário, possibilitará conhecer as ferramentas mais utilizadas e por contraste as menos utilizadas, dessa forma poderá aprimorar as técnicas que já utiliza e implementar as que por desconhecimento ainda não faz uso. A falta de utilização de técnicas de gestão eficientes se oculta no empirismo do dia a dia, quando o empresário depara-se com questões em que não estava preparado suscita-lhe o intento de iniciar a mudança em busca da evolução de sua empresa.

Para o docente dos cursos de contabilidade e de administração este estudo revelará a realidade local, raramente tratada em pesquisas de carácter nacional como comumente tem-se contato.

Para o acadêmico do curso de contabilidade este trabalho permitirá um melhor entendimento sobre algumas ferramentas de gestão e a sua fundamentação teórica bem como a interligação que existe entre elas e o desenvolvimento empresarial.

Dessa forma justifica-se este trabalho pelos benefícios que trará aos alunos, professores e empresários que poderão direcionar seus estudos nas áreas mais deficitárias da gestão empresarial colaborando para a ampliação do conhecimento contábil/administrativo.

Este trabalho vem de encontro ao que o curso propõe e a sociedade espera, sendo útil para a formação do aluno bem como para a sociedade como fonte de informações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Cher (1991), “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil”. Neste contexto percebe-se que não existe uma definição absoluta sobre o que é pequena empresa, em razão dos muitos parâmetros a serem analisados tais como: faturamento, número de funcionários, enquadramento tributário entre outros. Além disto existem órgãos como o Serviço brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os Institutos financeiros que criam suas próprias metodologias de classificação das empresas.

O SEBRAE classifica as empresas de acordo com o faturamento e com base no número de funcionários e conforme demonstrado na tabela 1:

Tabela 1 : Classificação das empresas por faturamento.

PORTE	FATURAMENTO ANUAL
GRANDE	ACIMA DE R\$ 48 MILHÕES
MÉDIO	ACIMA DE R\$ 3,6 MILHÕES ATÉ R\$ 48 MILHÕES
PEQUENO	ACIMA DE R\$ 360 MIL ATÉ R\$ 3,6 MILHÕES
MICROEMPRESA	ATÉ R\$ 360 MIL
MEI	ATÉ R\$ 60 MIL
TOTAL	

Fonte: SEBRAE (2012).

O SEBRAE também classifica as empresas de acordo com o número de funcionários.

Tabela 2 : Classificação das empresas por número de funcionários.

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Micro Empreendedor Individual	Até 2	Até 2
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: SEBRAE (2012).

Um problema que acontece nos estudos sobre micro e pequenas empresas é o de sua definição ou classificação. Os critérios convencionais, tal como número de empregados ou valor do faturamento, denotam-se insuficientes e mesmo índices baseados em capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos não permitem o estabelecimento de categorias adequadas (RATTNER, 1985).

Para Solomon (1986), é difícil caracterizar a pequena empresa em virtude da grande diversidade dessas organizações. Geralmente, a pequena empresa é caracterizada pela tenacidade econômica, muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, energia pessoal e capacidade de iniciativa.

Os critérios qualitativos, ainda que não sejam utilizados com a mesma frequência na definição do porte da micro e da pequena empresa, são úteis para o enquadramento, como por exemplo a identidade entre o empresário e a empresa, o vínculo familiar, a independência com relação à grande empresa, a posição central do empresário na tomada de decisão, a falta de recursos financeiros e dificuldade de acesso ao crédito no mercado financeiro, o elevado grau de dependência de fornecedores, concorrentes e clientes em vista de sua posição no mercado, o caráter pessoal das relações com o cliente.

Mesmo nas esferas do governo há divergência quanto à classificação das empresas pois na prática uma empresa considerada Micro Empresa ME para fins do imposto de renda do governo federal também pode ser considerada empresa de pequeno porte EPP, neste caso a empresa fica impedida de obter os incentivos fiscais oferecidos no estado. Da mesma forma o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena empresa , SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, apesar de adotarem o mesmo critério de classificação, ou seja o número de

funcionários divergem quanto a quantidade de funcionários para cada porte de empresa. Este trabalho adotará o critério para definição de MPE's estabelecido pelo SEBRAE.

A tabela 3 apresenta a representatividade das micro empresas no Brasil.

Tabela 3 : Número de estabelecimentos por porte e setor.

Porte	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
MPE	98,2	98,6	99,4	98,8	99,0
Micro	90,9	92,5	94,0	93,3	93,3
Sem empregados	51,6	55,2	60,5	63,8	60,4
Com empregados	39,3	37,3	33,4	29,5	32,9
Pequena	7,3	6,1	5,4	5,5	5,7
MGE	1,8	1,4	0,6	1,2	1,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: SEBRAE (2012).

A tabela nos mostra que 99,4% das empresas comerciais do Brasil estão na categoria de microempresas, isto mostra a representatividade desta categoria de empresa que é a que mais emprega no País.

2.2 CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEM AS PEQUENAS EMPRESAS

Via de regra as grandes empresas já foram pequenas, nasceram de uma ideia de um ou mais empreendedores que a colocaram em ação. ADIZES (2001) fala que as organizações jovens são bastante flexíveis, porém nem sempre controláveis. À medida de seu envelhecimento a relação muda, aumentando a controlabilidade e diminuindo a flexibilidade, isto é semelhante a diferença que há entre um bebê e uma pessoa mais velha. O bebê é bastante flexível e consegue até por o pé na boca, mas seus movimentos e seu comportamento não são controláveis, já um ser já crescido é menos flexível e mais controlável. Jovem significa dizer que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, ainda que o nível de controle seja imprevisível.

Percebe-se isso nas pequenas empresas, onde o proprietário pode acordar com uma ideia e no dia seguinte já implementá-la. Isso em uma empresa de médio e grande porte poderia levar vários meses com muitas pessoas envolvidas no processo.

Porém as empresas assim como bebê , querem crescer, desenvolver e poder usufruir novas experiências. Segundo ADIZES (2001) o mais importante para um bebê é o leite e o carinho dos Pais, e ele mesmo relaciona isso com a gestão empresarial das empresas recém-criadas onde o leite seria o capital de giro , e o carinho dos pais o comprometimento dos sócios para com o negócio.

E é exatamente isso que vemos na pequena empresa, na maioria das vezes o gestor esta preocupado com o caixa, ou seja se vai ou não conseguir quitar as dívidas e isso exigirá dele muito mais comprometimento e engajamento com o negócio.

ADIZES (2001) ilustra que as empresas a exemplo do que acontece com os seres humanos, nascem, envelhecem e morrem. Porém é possível intervir e fazer com que a empresa bebê cresça e seja um jovem empresa forte e consolidada, e reverter o processo de uma empresa velha condenada a morte.



Figura 1 : Fases do ciclo de vida das organizações.
Fonte: ADIZES(2001).

O uso de ferramentas gerenciais permitirá que a pequena empresa em sua grande maioria na fase infantil possa crescer, darão subsídios para que ela chegue até a plenitude. Interessante ressaltar que a plenitude não é o ponto mais alto do ciclo de vida, entretanto é o mais desejado porque é a fase em que ainda se esta crescendo, esta fase ser considerada a ideal tem a sua lógica porque depois de subir a pico de uma montanha a única alternativa é descer, e por isso a empresa deve continuar sempre crescendo , dessa maneira se manterá jovem. (ADIZES,2001).

Na maioria dos casos as PMEs apresentam dificuldades na obtenção de melhores preços e vantagens, dificuldades que são encontradas na compra de itens para o estoque, propaganda, treinamentos, equipamentos tecnológicos, acesso as linhas de crédito , entre outros.

A falta de capacitação é um dos grande problemas enfrentados pelo gestor da pequena empresa. Essa situação enfraquece a sua competitividade dentro de um setor específico. COVIN(1989) estudou o processo de evolução das pequenas empresas, com o intuito de detectar a influência de ambientes hostis ou benignos no gerenciamento estratégico das pequenas empresas. No estudo os ambientes hostis apresentam atividades com acirrada competição, clima pesado, dificuldade de encontrar oportunidades, já os ambientes benignos tem maior margem de segurança em suas operações, níveis maiores de investimento, e condições favoráveis para o crescimento da empresa. A personalidade do gestor da pequena empresa é que influenciará a sua postura estratégica diante desses ambientes.

Deste modo pode-se perceber o quanto a questão subjetiva do empreendedor é importante no processo de gestão. Entretanto apesar das dificuldades inerentes ao tamanho da empresa, a fase a qual se esta vivendo, existe a flexibilidade na implementação das ferramentas que se adotada pelo empreendedor poderá fazer uma grande diferença para a evolução da empresa no mercado.

2.3 A CONTABILIDADE GERENCIAL

O objetivo da contabilidade é fornecer informações relevantes para que cada usuário possa tomar suas decisões com segurança. A partir dela o usuário define seu planejamento quanto à gestão da empresa. Utiliza-se de técnicas e métodos presentes na contabilidade financeira, de custos, análise de balanços, etc. apresentados de maneira diferente e mais detalhista com foco no processo decisório dos gerentes. (IUDICIBUS, 1998).

POMPERMAIER (1999) expressa que as teorias da contabilidade executadas em grandes empresas podem ser aplicadas nas médias e pequenas com algumas adaptações. As dificuldades inerentes à pequena empresa podem ser vencidas através da vontade dos diretores e da capacidade técnica dos profissionais contábeis.

Ao implantar a contabilidade gerencial em uma pequena empresa, são apresentadas ferramentas que irão trazer grandes benefícios no decorrer de seu desenvolvimento e poderão reduzir as taxas de mortalidades que apresentam os órgãos de pesquisa.

Salienta-se ainda que muitas pequenas empresas vivem uma espécie de quase morte, com fluxo de caixa negativo, prejuízos acumulados e dívidas crescentes. Nestes casos o empresário busca alternativas de renda para dar uma sobrevida a empresa e tentar mudar a trajetória que vai para o abismo. A contabilidade gerencial servirá não só para auxiliar no desenvolvimento das pequenas empresas como também evitar que elas sofram com o peso dos erros da má administração.

ATKINSON(2008) expõe sobre a informação gerencial da seguinte forma:

“A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. Através de ferramentas que permitem a interpretação dos números da empresa e a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas e a tempo hábil.”

De acordo com Santiago(2006)

“[...] o pequeno empresário pode se beneficiar da informação contábil em sua empresa, afim de que suas decisões sejam tomadas de maneira segura e consciente, baseadas em informações que maximizarão as chances de acertos em suas decisões”.

Considera-se ferramenta gerencial como técnicas e métodos que a ciência contábil utiliza para atingir um objetivo prático, como por exemplo a formação do preço de venda, a elaboração do ponto de equilíbrio, o custeio dos produtos, etc.

2.4 CONTROLADORIA NAS MICROEMPRESAS

A Controladoria, no mundo moderno, deve ser considerada um suporte indispensável na tomada de decisões, as informações geradas por esse órgão deve estar sempre “*on line*” e confiáveis para auxiliar neste processo que, conjuntamente com a logística, tem como objetivos a redução de custos e aumento da lucratividade, para garantir a sobrevivência da empresa moderna (PADOVEZE, 2005).

Segundo Monteiro(2011), a controladoria tem dois enfoques: como órgão do conhecimento que se orienta na economia, administração, estatística, psicologia e contabilidade e como órgão administrativo garantindo as informações necessárias ao processo de gestão empresarial. A interdisciplinaridade dos conhecimentos promovem um processo decisório qualificado e consistente.

O autor apresenta os resultados de uma pesquisa onde foi abordada a utilização da controladoria em microempresas na cidade de Ubatuba-SP, utilizando uma amostra de quarenta empresas do município, de um universo de 1558.

Monteiro apud Wallman(2011) aponta os aspectos mais importantes na gestão das microempresas sendo eles : a) receita de vendas, b) crescimento c) a falta de uso efetivo de um sistema de informação, d) Falta de interesse na busca de conhecimento. O trabalho confirmou a percepção de que o processo decisório nas MPEs não utiliza as informações gerenciais disponíveis pela controladoria.

Monteiro(2011) sugere que o contador oriente seus clientes a aplicação das ferramentas da controladoria, de tal forma que o próprio microempresário torne-se o *controller* da empresa. Para solidificar a sua opinião traz a luz do conhecimento contábil diversas pesquisas realizadas nas microempresas:

Monteiro apud Cunha Junior(2009), enfatiza que o processo de gestão aplicado pelos empresários das micro e pequenas empresas é que permite constatar os motivos de sucesso e fracasso daquele segmento empresarial. O aprendizado , aperfeiçoamento de conhecimentos são necessários para o gestor inovar, ganhar competitividade e tomar decisões assertivas.

Monteiro apud Lucena (2011) identificou que o tipo de informação predominante nas MPEs é informal, porém funcional. No entanto é necessário criar procedimentos mais adequados e estruturados de tal forma que facilite os processos de geração de informação para a tomada de decisão. Evidencia-se que a controladoria pode ser aplicada nas MPEs adequando as peculiaridades específicas deste tipo de empresa como uma linguagem mais simples e dinâmica.

2.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

O preço de venda praticado pelas empresas deve ser competitivo para garantir a sobrevivência da empresa. Essa competitividade é baseada na relação custo X benefício, sendo o desafio das empresas oferecerem produtos e serviços com menores custos e maiores benefícios aos consumidores. A pequena e média empresa geralmente precifica seus itens por comparação, isto é, compara o seu preço com o dos concorrentes e em função desses preços estabelece os custos. O conceito é invertido ao que se usava no passado, não são os custos que determinam os custos mas os preços de mercado que determinam os custos. (ANTONIK, 2004).

Muitos pequenos empresários acreditam que a sua lucratividade está calcada em uma boa compra, pois caso consiga comprar com custo menor poderá manter seu preço de venda e ainda obter mais lucratividade.

Kotler(2000) ressalta que a empresa só estará apta para selecionar o preço de venda de seu produto quando terminar a avaliação dos 3 Cs: programação da demanda de Clientes, a função Custo e os preços dos Concorrentes.

Sendo assim percebe-se que são vários os fatores a serem observados na formação do preço de venda, embora não seja o único fator a ser analisado os custos são a principal referência para a formação do preço de venda. Custos avaliados incorretamente levam a uma sub ou superavaliação do produto, o que pode resultar em diminuição de vendas e geração de prejuízos. Para o consumidor o preço deve ser justo, se for muito alto ele não compra e a empresa fica com o produto parado no estoque , e se for muito baixo além de seu custo quanto mais a empresa vender mais prejuízo terá.

O preço de venda a partir do preço dos concorrentes dispensaria os custos e fórmulas de cálculo, seria necessária apenas uma pesquisa de mercado para atualizar o preço de venda. Entretanto, PADOVEZE(2000) diz que o preço de mercado é o máximo que a empresa pode atribuir a seu produto, e os custos e despesas deverão ser adaptados a isso.

O preço de venda a partir dos custos diretos e variáveis e as despesas variáveis que possam ser identificadas. Após isso deve-se calcular a margem de contribuição que cubra além da rentabilidade desejada do produto os custos e despesas fixas que não foram alocados aos produtos (PADOVEZE, 2000).

O preço de venda pelo índice Mark-up usa um multiplicador aplicado ao custo do produto, segundo Cogan (1999), “é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Esse índice é tal que cobre os impostos e as taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação e o lucro.”

2.6 MÉTODOS DE CUSTEIO

A partir da necessidade de informação gerencial foram criados vários métodos de custeio, alguns serão abordados conforme segue.

- Custeio por Absorção;
- Custeio Direto ou Variável;
- Custeio baseado em atividades (ABC);

2.6.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO:

Segundo Martins(2003) , “O custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção, todos gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para os produtos ou serviços feitos”. Neste sistema os produtos absorvem todos os custos, e os custos indiretos são alocados aos produtos com base em um critério de rateio como por exemplo o consumo de matéria prima ou mão de obra direta.

Para Leone(1991), o método de custeio por absorção faz a alocação de custos indiretos de forma arbitrária, o que não se justifica para fins gerenciais, outros autores também condenam a utilização desse método para fins gerenciais (SILVA, 1993). Apesar dessas divergências, administradores usam este método para dar suporte a gestão da empresa.

2.6.2 CUSTEIO VARIÁVEL

Para Martins(2003) “ No custeio variável só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do

período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.”

Vale ressaltar que sua principal vantagem é fornecer informações para a tomada de decisão, indicando quais são os produtos que oferecem maior rentabilidade, determinando o ponto de equilíbrio.(LEONE, 1991).

2.6.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

De acordo com Martins(2003) , o custeio baseado em atividades (ABC) pode ser visto com uma ferramenta de análise de fluxo de custos, e quanto mais processos interdepartamentais houverem na empresa, maiores serão os benefícios do ABC.

Na prática o Custeio ABC é uma evolução do custeio por absorção, porém com uma nova figura que é a departamentalização, onde são elaborados os critérios de rateio por departamentos. Com a automatização industrial, os custos indiretos passaram a ter maior representatividade surgindo a necessidade da correta alocação destes custos, então o ABC surgiu para suprir essa necessidade. O uso desse método vem sendo propagado nas empresas não industriais como as do comércio e serviços.

2.7 PONTO DE EQUILIBRIO

Segundo Ribeiro(2009) “o ponto de equilíbrio é o estágio alcançado pela empresa no momento em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais.” Disso deduz-se a formula:

$$\text{PE: RT=CDT}$$

Onde PE =ponto de equilíbrio, RT = Receitas totais, CDT = Custos e despesas totais.

A finalidade do ponto do equilíbrio é revelar o volume mínimo que a empresa deve produzir e vender para que consiga pelo menos cobrir os custos e despesas totais. RIBEIRO(2009).

MARTINS(2003) simplifica o conceito em na figura 2:

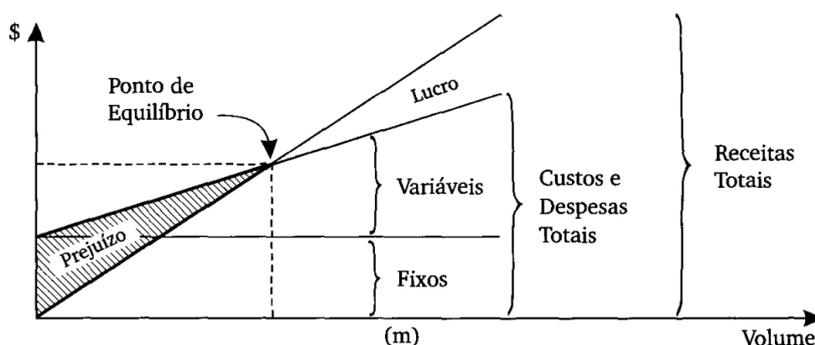


Figura 2 : Ponto de equilíbrio
MARTINS(2003), Contabilidade de custos.

Martins(2003) apresenta diferentes exemplos em relação ao ponto do equilíbrio sendo eles: o ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. O ponto de equilíbrio contábil é quando os custos totais são iguais as receitas totais, o ponto de equilíbrio econômico já considera também o rendimento do capital próprio investido, e o ponto de equilíbrio financeiro observa apenas os desembolso na estrutura dos custos fixos, a depreciação por exemplo fica de fora.

Para compreender o funcionamento do ponto de equilíbrio é necessário também entender o conceito de margem de contribuição:

“A Margem de Contribuição, conceituada como diferença entre Receita e soma de Custo e Despesa Variáveis, tem a faculdade de tomar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito.” Martins(2003).

Diante disso podemos compreender as seguintes fórmulas propostas por Ribeiro(2009):

$$MCU = RU - CDVU$$

Onde

MCU= Margem de contribuição unitária;

RU = Receita unitária;

CDVU = Custos e despesas variáveis por unidade.

$$PEC = CDFT/MCU$$

PEC= Ponto de equilíbrio contábil;

CDFT=Custos e despesas fixos totais;

MCU=Margem de contribuição unitária.

$$PEE = CDFT + ML/MCU$$

PEE= Ponto de equilíbrio econômico;

CDFT=Custos e despesas fixas totais;

ML=Margem de lucro;

MCU=Margem de contribuição unitária;

$$PEF = CDFT - CDNf / MCU$$

PEF= Ponto de equilíbrio financeiro;

CDFT=Custos e despesas fixos totais;

CDNF=Custos e despesas não financeiras;

MCU=Margem de contribuição unitária.

2.8 FLUXO DE CAIXA

No ambiente que estão inseridas hoje, as empresas devem estar prontas para responder as mudanças rapidamente para sobreviver. Elas precisam produzir novos produtos e expandir dentro do mercado continuamente. Para fazer isso é necessário administrar o caixa de tal forma que não comprometa o pagamento de suas dívidas.

O Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) mostram apenas informações limitadas sobre o fluxo de caixa da empresa (os recebimentos e pagamentos de caixa). Por exemplo, a comparação de balanços mostra o aumento do patrimônio durante o ano, mas ele não mostra como as aquisições foram financiadas ou pagas. A demonstração de Resultado mostra o lucro líquido mas não indica o valor de caixa gerado pelas atividades operacionais.

A definição de Fluxo de caixa refere-se aos recebimentos de caixa, pagamentos pelo caixa, e alterações líquidas do caixa resultantes de atividades operacionais, de investimento e de financiamento durante certo período. (JERRY;PAUL;DONALD, 2010).

Neste sentido , Barbieri(1995) aponta que o fluxo de caixa tem objetivo de “fornecer informações relevantes sobre os recebimentos e pagamentos de caixa da empresa, durante certo período, propiciando informações relevantes sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa neste período”.

Na administração financeira o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas para o controle gerencial sendo considerado por MATARAZZO(2003) como imprescindível para a atividade empresarial. Através desta ferramenta é possível descobrir se a empresa tem boa saúde financeira e prever a sua expansão com recursos próprios.

Assim, o fluxo de caixa permite o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros, de forma que se busque atingir as metas estabelecidas de curto e longo prazos. Em curto prazo para gerir o capital de giro e em longo prazo para fins de investimentos.

Algumas empresas usam o fluxo de caixa apenas como ferramenta tática para o dia a dia. Em outras ele tem utilização estratégica nos negócios, principalmente nas médias e grandes empresas, já nas pequenas empresas o fluxo de caixa projetado é de difícil aplicação visto que os seus administradores são leigos em contabilidade o que dificulta a compreensão da diferença entre o resultado contábil e financeiro, ou o fluxo de caixa projetado com planejamento financeiro. (FREZATTI, 1997).

De acordo com Sá (2006) o fluxo de caixa projetado é resultado da integração entre as contas a receber e a pagar. O objetivo é identificar os excessos e faltas de caixa, quando ocorrerão, a duração, e os totais. O planejamento financeiro parte do fluxo de caixa projetado pois é um conjunto de operações de resgate, captação, e aplicação de recursos com o intuito de atingir objetivos específicos em curto e longo prazos.

2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A realização do planejamento estratégico é raro nas pequenas empresas. Pode-se dizer que a metodologia de aplicação do planejamento estratégico foi desenvolvida focando as empresas de grande porte, e sua aplicação na pequena empresa se torna complexa. É necessário que este planejamento estratégico considere as particularidades das MPEs.

De acordo com Golde(1986), o primeiro passo para o planejamento da pequena empresa é analisar quais são os dificultadores de sua aplicação e elimina-

los. Desse modo pode-se propor uma forma mais adequada ao pequeno empresário para desenvolvimento de estratégias. A literatura sugere que sejam considerados os aspectos comportamentais, estruturais e contextuais na elaboração de estratégias.

O aspecto comportamental refere-se aos valores, ambições, comportamentos do pequeno empresário de forma geral essas características referem-se ao conservadorismo, individualismo e a centralização do poder, a falta de habilidade na gestão do tempo e o uso de improvisos para a solução de problemas. (ALMEIDA 2001).

O aspecto estrutural é o mais citado na literatura e refere-se a forma de organização interna da pequena empresa. Neste aspecto se encontram : o nível de informalidade da pequena empresa, a estrutura organizacional reduzida, a falta de qualificação e recursos, o não uso das técnicas de planejamento, entre outras. OLIVEIRA(1994).

O aspecto contextual refere-se a fatores externos não controláveis pelos gestor. Alguns exemplos são: a falta de informação sobre o mercado, fontes de financiamento, treinamento gerencial entre outros. (ALMEIDA,2001).

É fundamental preparar o empresário da pequena empresa para o processo de elaboração do planejamento estratégico, avaliando a situação atual e futura da empresa. A partir disso o empresário estará mais disposto a usar parte de seu tempo nesta atividade e então poderá aplica-la de maneira satisfatória.

2.10 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito define a forma como crédito é concedido aos clientes, definindo os padrões como prazo, risco, garantias e condições para concessão do mesmo. A concessão de crédito é baseada nas condições presentes e expectativas futuras da situação financeira da empresa, assim como da economia e mercado no contexto macro. Sempre que haver alterações significativas nestas condições à concessão do crédito deverá ser revisada. A responsabilidade da política de crédito é da área financeira, porém deve haver um equilíbrio com os objetivos da área de vendas, se a política de crédito for muito severa as vendas podem diminuir, e por outro lado se for muito branda as

vendas poderão aumentar porém poderá aumentar a inadimplência. LEMES(2002).

De acordo com Gitmann(2005) , existem três modalidades de políticas de crédito :

1) Política de crédito liberal.

As empresas que a adotam tem uma condição financeira boa, boa margem de lucro e necessitam aumentar suas vendas substancialmente, outros fatores que podem impulsionar este tipo de política é a concorrência, promoções, queima de estoques. O resultado desta política de crédito é um incremento nas vendas e a consequência é o aumento de risco no crédito que pode atrasos e perdas nas contas a receber.

2) Política de crédito Rígida.

As empresas que a utilizam são aquelas que podem correr grandes riscos por falta de capital de giro, também pode ser utilizada em ambientes com pouca concorrência, ou em períodos onde a produção é insuficiente para atender a demanda.

3) Política de crédito Compatível:

As empresas que utilizam este tipo de política são aquelas mais flexíveis nas ações, considerando as condições do mercado e dos clientes. Leva em conta a situação financeira para a concessão de crédito aos clientes. Espera-se obter equilíbrio entre vendas e os recebimentos, permitindo planejar os riscos do crédito.

2.11 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Para Lemes (2002) a primeira noção importante para o estudo do investimento é a noção do valor do dinheiro no tempo. Mesmo em tempos em que não haja inflação e oscilação de preços a expectativa de fazer um investimento hoje vale mais do que a mesma possibilidade amanhã. Essa é a teoria da preferência pela liquidez.

De acordo com SAMANEZ(2002)

“ O valor de um projeto é baseado em sua capacidade de gerar fluxos de caixa futuros, ou seja a capacidade gerar renda econômica. Entre os métodos que descontem fluxos de caixa, dois são mais conhecidos, o Valor Presente Líquido(VPL) e a taxa de retorno(TIR).
...o método do *pay-back* descontado auxilia para termos uma ideia do tempo de recuperação do investimento. ... há ainda o critério que não atualiza o fluxo de caixa como o retorno sobre o investimento (ROI).

De acordo com Gitmann(2005) o VPL é obtido subtraindo o investimento inicial (FC_0) do valor presente de suas entradas de caixa (FC_t) descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa(k).

$$\begin{aligned} VPL &= \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - FC_0 \\ &= \sum_{t=1}^n (FC_t \times FVP_{k,t}) - FC_0 \end{aligned}$$

Se o VPL for maior que 0 empresa obterá retorno superior ao custo de capital, esse aumenta o valor de mercado da empresa e a riqueza dos proprietários.

Muitas vezes é necessário saber qual é o tempo de recuperação do dinheiro investido no investimento, ou seja o tempo necessário para que o valor presente do fluxos de caixa se iguale ao investimento inicial.

Samanez(2002) apresenta a seguinte fórmula para o calculo do *payback*:

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC_t}{(1+K)^t}$$

Onde:

I : Investimento;

FCt: Fluxo de caixa no período t;

K: Custo de capital.

Este indicador é utilizado quando se deseja saber o tempo para recuperar o investimento. A sua maior utilidade consiste na comparação de várias alternativas de investimento e não na análise de apenas um projeto. Utiliza-se o *payback* como complemento do método VPL. SAMANEZ(2002).

A taxa interna de retorno conhecida como TIR tem como objetivo encontrar uma taxa intrínseca de rendimento é o valor que anula o VPL.

A equação é:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i^*)^t} = 0$$

Devido a trabalhar com porcentagens a TIR se torna mais simples para as comparações, e a regra é de se a TIR exceder o custo de oportunidade do capital então é viável empreender o investimento do capital. (SAMANEZ,2002).

A literatura referente à análise de investimentos muitas vezes esta focada para aplicação nas grandes empresas, no entanto as ferramentas podem ser adaptadas nas microempresas ser serem de grande auxilio na melhoria de resultado da empresa.

3 – METODOLOGIA

A utilização dos métodos e procedimentos pelo autor da pesquisa corresponde ao problema descrito e aos objetivos que o autor almeja alcançar com o resultado de sua pesquisa. Neste sentido BEUREN(2008) diz que a metodologia é definida com base na formulação do problema, que pode ser acompanhado da elaboração de hipóteses. Sendo assim os procedimentos metodológicos são definidos a partir dos problemas formulados e com direcionamento a execução dos objetivos formulados.

Em relação a abordagem o estudo classifica-se como pesquisa exploratória. De acordo com Netto(2006):

A pesquisa exploratória tem a finalidade de investigar o assunto delineado orientando a fixação de objetivos e formulando hipóteses, de modo geral assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Este tipo de pesquisa possui planejamento flexível, que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, que em geral envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas, análises que estimulem a compreensão.

O método utilizado neste estudo, quanto a abordagem do problema é quantitativo e qualitativo BEUREN (2008) ilustra que ao tratar um problema qualitativamente é uma forma correta para o conhecimento da natureza de um fenômeno social, já o tratamento quantitativo é caracterizado pelo uso de ferramentas estatísticas. Desse modo, este estudo trata o problema como um fenômeno social e também tem a sua parte quantitativa visto que serão utilizadas ferramentas estatística para análise e tratamento dos dados obtidos no questionamento aos gestores.

Este trabalho é quantitativo pois analisara com estatística o resultado da tabulação dos dados coletados no questionário de entrevista com os empresários. E qualitativo, pois analisará as características das ferramentas gerenciais utilizadas pela população estudada.

A coleta dos dados abrangerá dados primários coletados a partir da aplicação de um questionário com 10 questões sendo 9 de múltipla escolha e 1 aberta a resposta do entrevistado. De acordo com a pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena empresa SEBRAE (2011) , em Pato Branco há 423 empresas classificadas como MPE. Das empresas contatadas foram obtido retorno com a resposta dos questionários de 40 empresas as quais serão objeto de análise nesse trabalho.

A questões buscam identificar o uso de ferramentas gerenciais nas micro empresas, e abordam os temas: formação de preço de venda, utilização do fluxo de caixa, método de custeio, ponto de equilíbrio, política de crédito, análise de investimentos, controle de estoque, planejamento estratégico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

É muito importante que as pequenas empresas usem ferramentas eficazes na gestão empresarial, isso possibilitará que elas se tornem mais competitivas e evitará a morte precoce como mostram as pesquisas realizadas pelo SEBRAE e outros órgãos de pesquisa.

A gestão da micro empresa exige muita flexibilidade do administrador que na maioria das vezes centraliza várias funções: financeira, compras, vendas e terceiriza a parte contábil entendendo que isto refere-se a parte fiscal da empresa.

O questionário aplicado nas empresas entrevistadas é composto por 10 perguntas sendo 9 perguntas de múltipla escolha e 1 com resposta aberta. Optou-se por perguntas fechadas para os dados serem tabulados facilitando assim a apresentação e a clareza dos dados.

Em relação à formação do preço de venda chegou-se aos resultados demonstrados no gráfico 1:

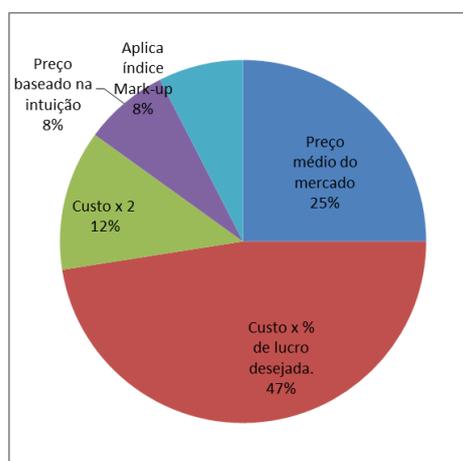


Gráfico 1 : Como é calculado o preço de venda dos produtos?

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o gráfico 1 constata-se que 47% dos entrevistados aplica uma porcentagem em cima do custo do produto para atingir o preço de venda, 12% multiplicam o custo por 2 acreditando que estão tendo um lucro de 100%. Ambas respostas não refletem a realidade pois é necessário deduzir o custo e despesas para encontrar a margem de lucro exata.

Isto pode ser uma das causas do micro empresário não saber onde está indo o lucro que ele imagina ganhar, pelo simples fato que superestimar erroneamente o lucro que acredita receber quando precifica os produtos.

Já $\frac{1}{4}$ dos entrevistados responderam que usam o preço médio de mercado, esta é uma opção comumente encontrada em empresas que vendem produtos sem diferenciação, conhecidos como *commodities*. O trabalho do microempresário é acompanhar o mercado e atualizar os preços conforme a demanda, a vantagem é que a empresa se torna competitiva e a desvantagem é que se o preço de mercado ficar abaixo do custo, a empresa terá prejuízos.

Apenas 8% dos entrevistados aplicam o índice *Mark-up*, a mesma porcentagem dos que responderam que fazem o preço baseado na intuição. O uso do índice mark-up permite encontrar o lucro real na venda de cada produto pois o seu cálculo leva em consideração vários fatores como os custos e outros gastos como tributos e comissões. “Todos os componentes do mark-up são determinados através de relações percentuais médias sobre preços de venda e, a seguir, aplicados sobre o custo dos produtos” (PADOVEZE, 2005).

Com o custo unitário definido o índice mark-up é calculado da seguinte forma:

Mark-up divisor: É o custo dividido pelo mark-up.

Mark-up multiplicador: É o custo multiplicado pelo mark-up.

Ambos índices de mark-up trazem o mesmo resultado.

Exemplo:

Preço de venda:	100%
Impostos:	11%
(+)Comissões	2%
(+)Custo financeiro	2,5%
(+)Lucro	10%
(=)Total	25,5%

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - 25,5\%) / 100 = 0,745$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / 0,745 = 1,3423$$

Deste modo se o custo é R\$ 100,00 basta dividir por 0,745 ou multiplicar por 1,3423 resultando no preço de venda no valor de: 134,23.

A utilização do índice mark-up traz grandes benefícios ao gestor da empresa que passa a considerar todos os gastos e o lucro verdadeiro para gerar o preço de venda.

Quanto a utilização do fluxo de caixa nas empresas pesquisadas foram obtidas as seguintes respostas demonstradas no gráfico 2:

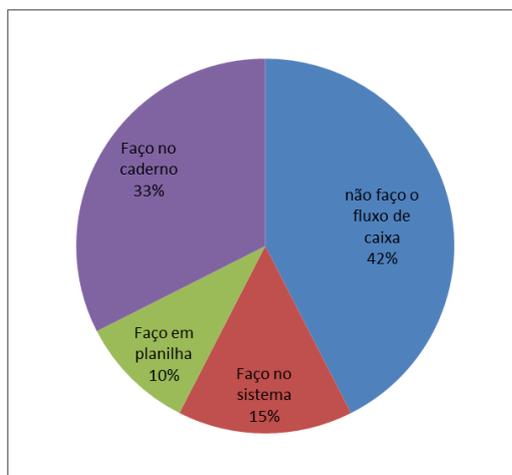


Gráfico 2 : A empresa utiliza fluxo de caixa?
Fonte: Dados da pesquisa.

Do total de entrevistados 42% dizem não registrar o fluxo de caixa, isso reflete a carência de conhecimento do gestor da micro empresa que muitas vezes não busca melhoras na gestão e atua somente nas atividades operacionais da empresa.

Em 58% das empresas pesquisadas há o uso do fluxo do caixa sendo que 33% o fazem em caderno, 10% em planilha e 15% no sistema informatizado. Apesar da resposta positiva dos 33% que fazem o fluxo de caixa no caderno, este não é método mais apropriado para uma micro empresa pelo fato que se torna moroso e não permite o cruzamento de dados com rapidez quanto a planilha e o sistema informatizado. Para esse grupo dos que responderam que fazem no caderno e o grupo que não faz o fluxo de caixa que somados integram 75% do total de respondentes apresenta-se na tabela 1 um modelo que pode ser facilmente transformado em planilha eletrônica.

FLUXO DE CAIXA								
Discriminação das Contas	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL	
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
1- SALDO INICIAL	0,00	0,00						
2 - (+) ENTRADAS (2.1 + 2.2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1 - OPERACIONAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2 NÃO OPERACIONAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SAÍDAS (3.1 + 3.2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1 - OPERACIONAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2 - NÃO OPERACIONAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 LUCRO OPERACIONAL (2.1 - 3.1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6 SALDO DE CAIXA (1+4+5)	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 3 : Fluxo de caixa
Fonte: Dados da pesquisa

Vale salientar que o gestor da micro empresa precisa entender que fluxo de caixa é uma ferramenta que além de registrar os gastos servirá principalmente para prever os recebimentos e pagamentos futuros, permitindo comparar o previsto com o realizado.

Face as exigências tributárias a grande maioria das micro empresas têm sistema informatizado para a emissão da nota fiscal eletrônica, e estes sistemas geralmente vêm preparados para o controle financeiro com um fluxo de caixa automatizado. Essa seria a opção mais viável para o gestor da micro empresa, pois a maior parte do trabalho operacional de lançamentos seria automatizado bastando emitir o relatório de fluxo de caixa e acompanhá-lo com frequência.

No gráfico 3 apresenta-se os resultados referente ao método de custeio utilizado nas microempresas:

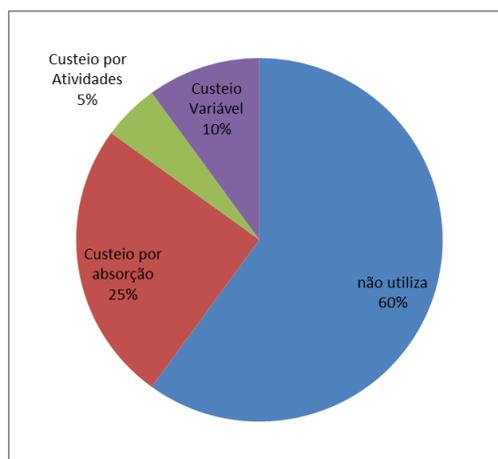


Gráfico 3 : Qual é o método de custeio?
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 3 verifica-se que 60% dos gestores dizem que não utilizam nenhum método de custeio, disso deduz-se que os gestores usam o *feeling* adquirido na experiência de compra dos itens para ter uma ideia do custo dos produtos. Isso vai de encontro com o estudo de COVIN(1989) que detectou que a questão subjetiva é importante no processo de gestão de pequenas empresas.

As demais respostas foram o uso do custeio por absorção com 25% das respostas seguido do uso do custeio variável 10% e o custeio por atividades 5%. MARTINS(2003) afirma que a contabilidade de custos expandiu nas empresas não industriais principalmente com o advento do custeio baseado em atividades (ABC).

Desta maneira a sugestão é o uso do Custeio por atividades pelo fato de ser prática a aplicação em empresas não industriais como as comerciais e de serviços. De acordo com MARTINS(2003) alguns passos são necessários para aplicar o custeio ABC:

- 1 Passo: Identificar as atividades relevantes dentro de cada departamento.
- 1 Passo: Determinar o recurso consumido de cada atividade.
- 2 Passo: Determinar os direcionadores de custos para cada atividade.
- 3 Passo: Alocar os custos de cada atividade de acordo com os direcionadores.
- 4 Passo: Alocar os custos aos produtos.

O gráfico 4 traz as respostas referente a avaliação do ponto de equilíbrio:

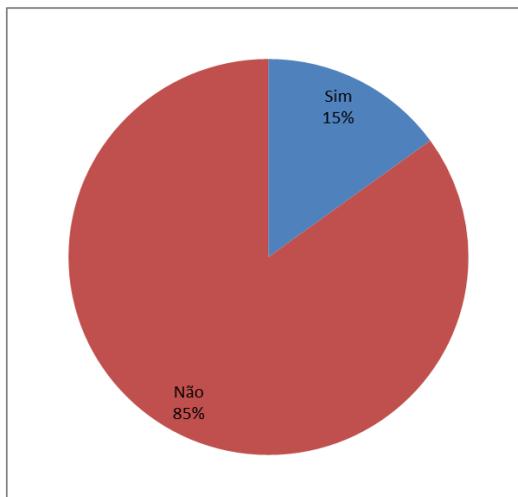


Gráfico 4 : A empresa avalia o ponto de equilíbrio?
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme análise do gráfico 4 85% dos entrevistados responderam que não avaliam o ponto de equilíbrio da empresa e apenas 15% responderam que usam esta ferramenta gerencial.

O desconhecimento da ferramenta reflete a carência de informações nas micro empresas o que é um empecilho para o seu crescimento. Com este resultado percebe-se que o gestor da micro empresa confia na sua experiência acumulada de erros e acertos, agindo assim intuitivamente.

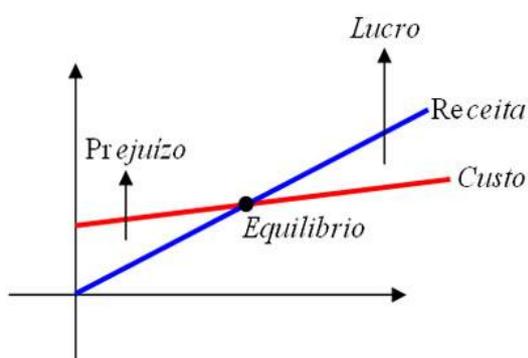


Gráfico 5: Ponto de equilíbrio.
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do ponto de equilíbrio é uma ferramenta gerencial para realizar projeções de receitas , gastos e lucro de determinado período. Ele pode ser calculado em quantidade e em valores monetários.

Para calcular em valores monetários usa-se a seguinte fórmula:

Quantidade X preço de venda – Quantidade X gastos variáveis = gastos fixos + lucro mínimo desejado

Para calcular em quantidade usa-se a fórmula:

Custos e despesas fixas+ lucro / Preço de venda unitário – Gasto variável unitário

Passos para calcular o ponto de equilíbrio em um exemplo hipotético:

1 – Encontrar o valor das despesas fixas :

Aluguel	: 6.000,00
Salários a pagar	: 4.000,00
Telefone	: 400,00
Luz e Água	: 300,00
Total	:10.700,00

2 – Encontrar o valor dos despesas variáveis :

Viagens	: 3.000,00
Publicidade	: 4.000,00
Manutenção Veículos	: 1.000,00
Combustível	: 2.000,00
Total	: 10.000,00

3 – Encontrar a margem de contribuição de seu produto.

A margem de contribuição é a porcentagem que se ganha ao vender um produto deduzidos os custos e despesas. Simplificando é a “porcentagem de lucro ganha” por produto. Neste exemplo a margem de contribuição é 30%.

4 – Encontre o Ponto de Equilíbrio

$PEE = (Despesas Fixas(1) + despesas Variáveis (2)) \div Margem de contribuição (3)$

Colocando os valores na fórmula temos:

$$PEE = (10.700 + 10.000) \div 30\%$$

$$PEE = 20.700 \div 0,30$$

$$PEE = 69.000$$

Resultado: A empresa precisa vender R\$ 69.000,00 (sessenta e nove mil reais) para atingir o ponto de equilíbrio, neste ponto o lucro empata com os custos e despesas. É possível determinar qual seria o ponto de equilíbrio para atingir determinado lucro, vamos supor que neste mesmo exemplo que a empresa deseja-se obter 10.000 de lucro, qual seria o ponto de equilíbrio?

$PEE = (\text{Despesas Fixas(1)} + \text{despesas Variáveis (2)} + \text{Lucro desejado}) \div \text{Margem de contribuição (3)}$

$$PEE = (10.700 + 10.000 + 10.000) \div 30\%$$

$$PEE = 30.700 \div 0,30$$

$$PEE = 102.333,33$$

Para um lucro de R\$ 10.000 a empresa precisaria vender 102.333,33 reais.

Uma das grandes dificuldades da micro empresa é quanto ao recebimento das duplicatas a prazo, na maioria das vezes quem financia o cliente é o empresário e em razão disso caso ocorram atrasos no recebimento haverá comprometimento do capital de giro.

No gráfico 6 são apresentados os resultados sobre a definição de política de crédito na microempresa:

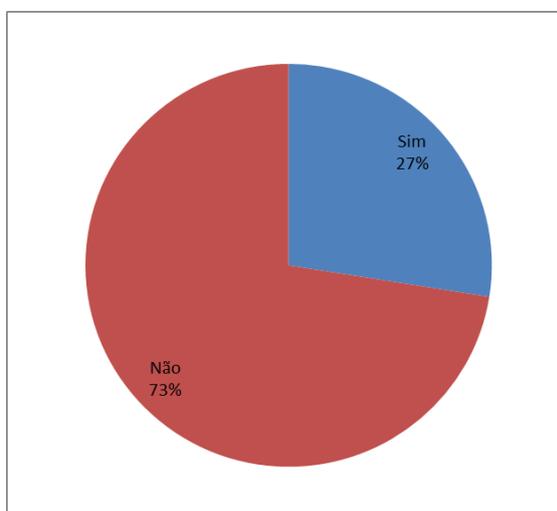


Gráfico 6: A empresa tem uma política de crédito definida?

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados se a empresa possuía uma política de crédito definida, 27% dos entrevistados responderam que sim enquanto que 73% responderão não.

Daqueles que responderam não engloba-se os que analisam o crédito subjetivamente, característica predominante no gestor da micro empresa. Após

muitos erros e acertos no decorrer da concessão do crédito o micro empresário usa da intuição para conceder crédito ou não a seus clientes.

Porém, não é raro errar e ter grandes perdas pois conforme a loja cresce novos clientes surgem e para o gestor vai ficando cada vez mais difícil conhecer e monitorar o crédito de seus clientes. Além disto geralmente o crédito é registrado em pedidos, recibos sem validade judicial ficando o empresário em desvantagem quanto a cobrança dos mesmos pois se o cliente não quiser pagar por vontade própria não terá nenhuma multa ou penalidade.

Algumas sugestões que visam fornecer informações importantes para a concessão do crédito:

- 1 – Consultar aos serviços de proteção ao crédito, analisar se o cliente tem pendências em outras lojas já pode ser um indício de cliente mau pagador.
- 2 – Confirmar dados pessoais (endereço, telefones, empresa onde trabalha). Os inadimplentes gostam de fornecer informações falsas, portanto é importante confirmar os dados que serão utilizados para uma possível cobrança futura.
- 3 – Nota fiscal e Contrato, serão necessários para uma posterior cobrança judicial em caso de inadimplência
- 4 Aumentar o crédito de acordo com o relacionamento, não abrir um crédito alto logo na primeira compra do cliente , ir aumentando a medida que o relacionamento comercial se sedimente.
- 5 Na dúvida é melhor não vender.

Sugere-se que a microempresa defina um política de crédito compatível proposta por GITMANN(2005) onde há flexibilidade nas ações pois leva em consideração as condições do mercado e dos clientes, equilibrando as vendas e recebimentos o que permite planejar os riscos do crédito.

A contabilidade para o gestor da microempresa é vista quase exclusivamente como um meio para atender as exigências legais ou seja, somente para atender a parte fiscal.

Entretanto, as ferramentas proporcionadas pela ciência contábil podem ajudar muito no desenvolvimento da empresa. No gráfico 7 apresenta-se as respostas referente ao uso da contabilidade gerencial , aquela que não está focada em atender as exigências fiscais mais atender as necessidades empresariais.

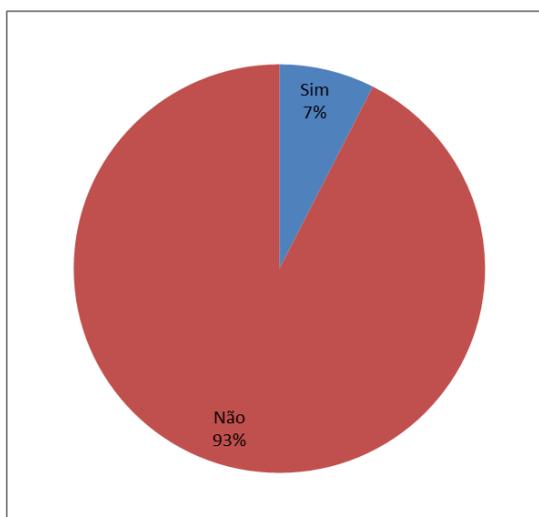


Gráfico 7: A empresa usa o balanço patrimonial e DRE gerencial?
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme é apresentado no gráfico 7, apenas 7% dos entrevistados responderam que usam o Balanço Patrimonial e DRE gerencial enquanto que 93% não utilizam. Dos que responderam sim foi detectado que não são os gestores que elaboram os relatórios gerenciais mais sim consultores financeiros.

Conforme Ludicibus(1998) observa-se que a contabilidade gerencial utiliza-se de técnicas presentes na contabilidade financeira, de custos, análise de balanços que são apresentadas de forma diferente e detalhista com foco no processo decisório dos gestores.

A geração dos relatórios Balanço Patrimonial e DRE exigem conhecimento contábil aprofundado, o que para o gestor da microempresa fica inviável pelo excesso de atividades que ele acumula na gestão da empresa. A nossa sugestão parte do princípio que o gestor da microempresa deve avaliar e analisar os relatórios contábeis e não necessariamente confeccioná-los sendo assim sugerimos ao micro empresário:

- 1 – Separar as despesas pessoais com as despesas da empresa, aplicar o princípio da entidade.
- 2 – Fornecer ao contabilista todas as informações da empresa. Nas microempresas é comum a prática de não fornecer todos os documentos ao contador pensando que dessa forma será diminuído o valor dos impostos. O gestor deve ter em mente que para ter relatórios confiáveis deve fornecer informações confiáveis. Neste caso deve-se seguir o princípio da oportunidade para a produção de relatórios íntegros e tempestivos.

3 – Solicitar ao contabilista da empresa os relatórios do Balanço Patrimonial e Demonstração do resultado do exercício em tempo hábil. A partir desses relatórios o gestor poderá acompanhar os lucros, despesas e o patrimônio da empresa e ainda fazer análises financeiras.

Os investimentos na microempresa podem trazer uma grande mudança no percentual de crescimento e faturamento, no gráfico 8 é apresentado os resultados sobre a análise de investimentos:

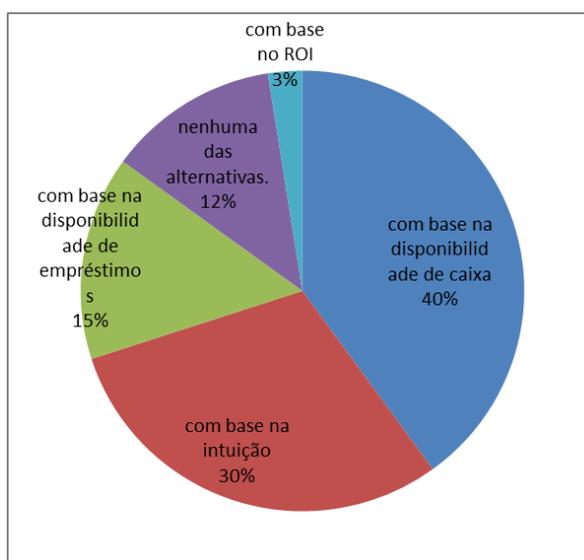


Gráfico 8: Como é realizada a análise de investimentos?

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 8 os entrevistados 40% fazem a análise de investimentos com base na disponibilidade de caixa , ou seja, quando há disponibilidade financeira para investir à vista, 30% usam a intuição ou seja, se realmente acreditarem que o investimento trará retorno irão investir mesmo que usem os recursos do caixa e ainda empréstimos e financiamentos, 3% disseram investir com base no retorno sobre o investimento (ROI) ou seja somente investem se o retorno sobre o investimento for positivo, 15% dos entrevistados disseram investir com base na disponibilidade de empréstimos, observa-se que os gestores da micro empresa têm dificuldade de conseguir empréstimos devido ao tempo gasto e os documentos exigidos pelos financiadores como bancos, cooperativas de crédito, *factorings* entre outros, 12% dos entrevistados escolheram nenhuma das alternativas, ou seja, investimentos não são analisados nem são algo que de

interesse para eles. Há gestores que administram há anos o estabelecimento e desejam apenas manter o negócio sem expansão e sem investimentos.

O cálculo do VPL e a taxa de retorno(ROI) pode ser complexo ao gestor da microempresa caso o faça de maneira manual, mas usando de calculadora financeira ou planilha eletrônica este trabalho fica simplificado e o resultado é obtido em poucos segundos. Segue dois exemplos o primeiro para obter o VPL de um exemplo hipotético com a calculadora financeira HP12C e o segundo utilizando o editor de planilhas eletrônicas Excel.

Exemplo 1 encontrando o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno usando a calculadora HP12C:

(saída de caixa) Investimento inicial R\$ 100.000,00

(entrada) Valores retornados no 1º período R\$ 30.000,00

(entrada) Valores retornados no 2º período R\$ 20.000,00

(entrada) Valores retornados no 3º período R\$ 40.000,00

(entrada) Valores retornados no 4º período R\$ 50.000,00

(entrada) Valores retornados no 5º período R\$ 60.000,00

Digitando na HP 12C

f REG para zerar todos valores

100000 CHS (valor negativo) g CFo

30000 g CFj

20000 g CFj

40000 g CFj

50000 g CFj

60000 g CFj

15 i (custo do capital, pode ser a inflação ou outro índice desejado)

Para exibir o VPL

f NPV

Resultado: R\$ 25.928,74 VPL Positivo, se o valor fosse negativo o projeto seria inviável.

Para exibir a TIR f IRR

Resultado: 23,91 %

Exemplo 2 encontrando o valor presente líquido VPL e a taxa interna de retorno TIR usando planilha eletrônica do Excel:

	A	B	C
1	PERÍODO	VALOR	
2	0	-R\$ 100.000,00	
3	1	R\$ 30.000,00	
4	2	R\$ 20.000,00	
5	3	R\$ 40.000,00	
6	4	R\$ 50.000,00	
7	5	R\$ 60.000,00	
8	CUSTO DO CAPITAL	15%	FORMULAS
9	VPL	R\$ 25.928,75	=VPL(B8;B3:B7)+B2
10	TIR	23,92%	=TIR(B2:B7)

Figura 4: VPL e TIR usando o Excel.
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 9 apresenta as respostas referentes ao controle de estoque nas microempresas:

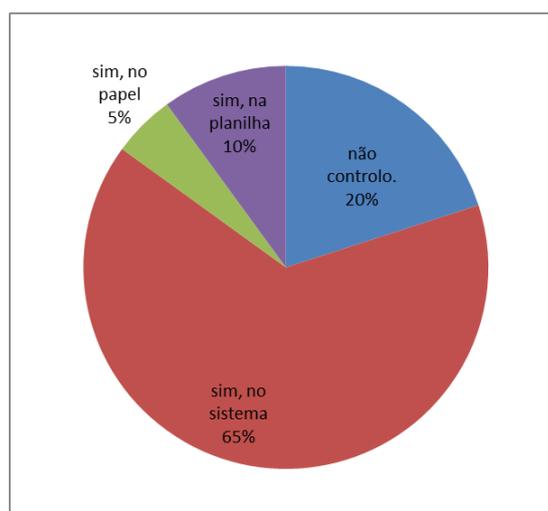


Gráfico 9: A empresa tem controle de estoque?
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados diz controlar o estoque totalizados em 80% divididos entre 65% que controlam no sistema informatizado, 10% controla em planilhas eletrônicas e 5% controlam de modo manual no caderno. É expressivo o percentual de 20% de microempresários que não controlam o estoque.

O controle de estoque permite otimizar os recursos financeiros visto que a falta de controle pode ocasionar obsolescência dos produtos com pouco giro e falta dos produtos com bom giro de estoque ambas as situações resultam em perda de receitas.

A sugestão é que as empresas que não controlam o estoque usem o sistema informatizado pois já usam o sistema para a emissão de nf-e porém não se preocupam com o controle de estoque. Nas microempresas geralmente familiares percebe-se que esta falta de preocupação se dá devido ao excesso de confiança nos funcionários que são familiares. O gestor deve conscientizar-se que o controle de estoque não serve apenas para evitar roubos mas sim para otimizar as compras dos produtos, avaliar o giro do estoque, fazer promoções entre outras ações que trazem mais resultados positivos a empresa.

O gráfico 10 apresenta as respostas em relação ao questionamento sobre o planejamento estratégico:

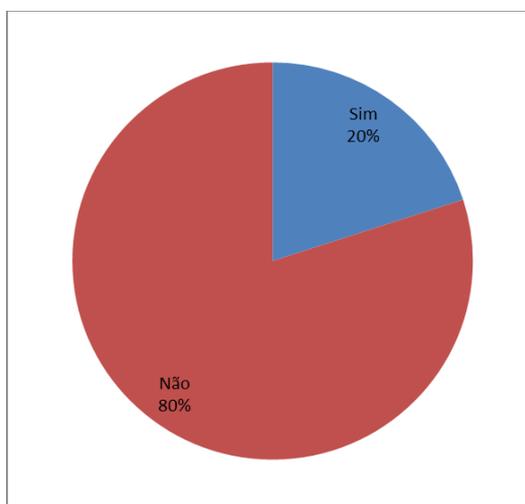


Gráfico 10: A empresa tem planejamento estratégico?

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 10, verifica-se que 80% das empresas dizem não ter planejamento estratégico e apenas 20% das empresas o fazem. Na microempresa o gestor toma as decisões intuitivamente quando não há sócios essa situação torna-se ainda mais evidente pois não há necessidade de apresentar as ações antes delas serem realizadas. Além disso não se tem o costume de fazer com que os funcionários participem das decisões da empresa, sendo o gestor um centralizador das decisões e ações que serão tomadas.

O fato de não ter planejamento estratégico não significa que o gestor não pensa no futuro da empresa, ele simplesmente não o coloca metodologicamente no papel e não permite que os funcionários saibam quais são os objetivos e metas da

empresa. A implantação do planejamento estratégico permite a microempresa se identificar, descobrir o que é, o que quer ser, para onde quer ir, isso tudo fica expressado na missão, visão, valores, objetivos, definição de objetivos e metas, análise dos pontos fortes e fracos, formulação de estratégias e metas.

Constatou-se nos gestores das microempresas pesquisadas o aspecto comportamental proposto por Almeida(2001) que diz que os fatores que interferem na elaboração de estratégias são o conservadorismo, individualismo, centralização de poder, falta de habilidade na gestão do tempo, e o uso de improvisos para a solução de problemas

Quando se têm planejamento estratégico têm-se o mapa para onde se quer chegar, é possível no decorrer do caminho ir reajustando a rota sempre avaliando se a empresa está atingindo os objetivos e metas estipulados. Outra grande vantagem é integrar os funcionários para que participem das ações da empresa na busca do melhoramento. Ao delegar funções o gestor da pequena empresa ganha tempo para ser gasto em atividades mais lucrativas como por exemplo investimentos, compras maiores, e vendas melhores.

A pesquisa teve uma questão aberta com a seguinte pergunta: Qual é a maior dificuldade na gestão da empresa? . Esta pergunta foi formulada com o intuito de detectar as dificuldades a partir do ponto de vista do gestor que podem abrir novas possibilidades para novas pesquisas. De modo geral esta pesquisa não pretende esgotar o tema de ferramentas, e técnicas gerenciais usadas na microempresa, o tema é complexo e abrangente. Entretanto os pesquisadores poderão aprofundar-se em algum tema específico ou expandir ferramentas e técnicas de gestão que não foram abordadas neste trabalho.

O gráfico 11 procura sintetizar as respostas abertas em grupos conforme segue:

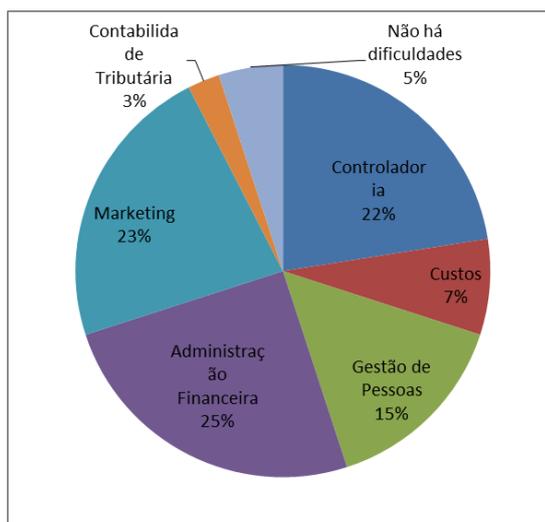


Gráfico 11: Qual é a maior dificuldade na gestão da empresa?
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 11 verifica-se que 25% dos entrevistados têm como maior dificuldade com itens relacionados à administração financeira dentre as respostas deste grupo temos: “Cheques sem fundos, dificuldade em receber duplicatas, falta de dinheiro no caixa, pagamento de dívidas, melhorar condição financeira, receber as contas atrasadas, problemas com inadimplência, cobrança de clientes, melhorar o capital de giro, controle das finanças, receber duplicatas vencidas”.

A gestão do caixa e do capital de giro geralmente são prioridade de empresas pequenas, correlacionando este tema com o ciclo de vida das organizações de Adizes(2001) podemos comparar a empresa como um ser humano que nasce, cresce, desenvolve e morre, as empresas pesquisadas em sua maioria são empresas jovens criadas por empreendedores que muitas vezes começaram sem muito capital, para essas empresas é imprescindível o caixa positivo, como o leite que alimenta um bebê, e a dedicação dos sócios para com o negócio que é como se fosse a dedicação dos pais para com a vida do filho.

Verifica-se que 23% dos entrevistados dizem que a maior dificuldade da empresa esta relacionada ao marketing, as respostas referentes ao este grupo são: “Oscilações do mercado, Trazer novos clientes para a empresa, Aumentar participação no mercado, Sazonalidade do mercado, concorrência, expandir negócios, altos e baixos do comércio, crises do mercado, agregar mais valor ao produto”.

O marketing não foi tratado neste estudo, preferiu-se dar ênfase na parte financeira e contábil porém a pergunta aberta revelou que este tema apesar de pouco visto nos cursos de contabilidade é relevante para a gestão de uma empresa.

O grupo referente à controladoria vem com 22% e nele se enquadram respostas como estas: “Fazer planejamento estratégico e coloca-lo em prática, definir estratégias, Organização interna, Controles internos, Aumentar o lucro, Aumentar rentabilidade, Controles administrativos”.

A gestão de pessoas é a maior das dificuldades para 15% dos entrevistados as respostas que se enquadraram neste grupo foram: “Capacitação de funcionários, Departamento pessoal, Gestão de pessoas, administrar o RH, Delegar funções”.

A dificuldade com custos está presente em 7% das respostas dos entrevistados que citaram: “Diminuir os custos, Gerenciar as compras, redução de custos”.

Apenas 3% dos entrevistados têm como maior dificuldade a contabilidade tributária cuja resposta foi: “ -a minha maior dificuldade esta em atender as exigências fiscais” e 5% dos entrevistados não veem dificuldade na gestão da empresa.

A pergunta aberta trouxe um dado muito importante que é a relevância do marketing e da gestão de pessoas para a micro empresa, o marketing ficou em segundo lugar e a gestão de pessoas em terceiro lugar das maiores dificuldades expressas pelos próprios gestores e neste trabalho não foram abordadas nas questões de múltipla escolha. Os próximos trabalhos com a mesma linha de pesquisa poderão abordar a gestão de pessoas como um item a ser analisado devido a sua relevância para ao gestor da microempresa.

5 CONCLUSÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena empresa SEBRAE as microempresas representam 99% dos estabelecimentos comerciais do Brasil, este dado comprova a relevância deste porte de empresa para o crescimento do País visto que são essas empresas que mais empregam e geram renda para toda a nação. Apesar no número expressivo de microempresas apenas pouco mais da metade 53,5% sobrevivem até os 5 anos de vida dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT,2012). A capacitação destas empresas depende de diversos fatores e um deles é a disponibilidade do conhecimento aos empresários. A ciência contábil com toda a sua gama de ferramentas gerenciais pode auxiliar as microempresas a crescer, desenvolver e reduzir a taxa de mortalidade colaborando a nível local, regional e nacional.

Este trabalho investigou as ferramentas gerenciais utilizadas pela micro empresa de Pato Branco, com o uso de metodologia científica foi realizada a pesquisa junto aos gestores das microempresas gerando dados que contribuíram para o término do trabalho.

Foi elaborado o questionário com dez perguntas sendo nove de múltipla escolha e uma de resposta aberta, foram obtidas quarenta respostas que formaram a base dos gráficos contidos neste trabalho. Após a conclusão da coleta de dados foram elaborados os gráficos e analisada cada questão em específico, procurou-se relacionar o referencial teórico com a aplicação da pesquisa. Identificaram-se as ferramentas com maior necessidade de desenvolvimento na microempresa e sugeriu-se uma forma de aplicação de cada ferramenta.

A pesquisa revelou que a maioria dos microempresários não usam ferramentas gerenciais que são ensinadas na universidade em cursos de contabilidade e administração, ou mesmo difundidas por órgãos de classe. As causas vão desde a indisposição de aplicar o conhecimento até a incapacidade de organizar-se para a implantação dessas ferramentas.

Apesar de não aplicarem as ferramentas gerenciais muitos dos empresários mostraram-se motivados a conhecê-las melhor, entretanto o objetivo deste trabalho não era ensinar a aplicar as ferramentas na empresa mais sim investigar como era o uso delas, este objetivo principal foi cumprido e chegou-se a dados que possibilitaram concluir os objetivos específicos.

Este trabalho possibilitou ao pesquisador ampliar o entendimento sobre a gestão da microempresa, suas necessidades e dificuldades. O tema é amplo e a bibliografia é vasta, entretanto a proposta não é esgotar um tema específico mas sim suscitar interesse na melhoria da gestão empresarial tanto para os acadêmicos de ciências contábeis quanto nos gestores das microempresas de Pato Branco.

Para a sociedade este estudo contribuiu para a conscientização da importância da contabilidade para a gestão de empresas e o quanto a ciência contábil pode colaborar para o desenvolvimento empresarial, desmistificando que a contabilidade serve apenas para atender as questões fiscais ficando longe da realidade empresarial.

Os gestores que tomarem contato com este estudo poderão fazer uma avaliação da própria empresa quanto ao uso das ferramentas gerenciais, e a partir disso realizar mudanças para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Como este trabalho é amplo e não procura aprofundar-se em um tema específico e sim expandir novas ideias e possibilidades na gestão da microempresa, os acadêmicos do curso de ciências contábeis poderão através dos temas tratados realizar novos estudos e pesquisas com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre determinado tema ou ferramenta.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual do Planejamento Estratégico.** São Paulo, Atlas. 2001.

ANTONIK, Luiz Roberto. **Revista FAE Business nr 8** maio 2004.

ATKINSON, Anthony A; **Contabilidade Gerencial**, 2.ed – São Paulo: Atlas, 2008.

BARBIERI, Geraldo. **Fluxo de caixa – modelo para bancos múltiplos.** Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1995.

BEUREN, Ilse M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** 3 ed. São Paulo, 2008.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços: formação e análise** São Paulo: Pioneira, 1999.

COVIN, J.G. **Gestão estratégica de pequenas empresas em ambientes hostis e benignos.** *Jornal Gestão Estratégica*, v 10, n. 1. 1989.

CRUZ, June Alisson Westarb; **Contabilidade Introdutória.** 3.ed – Curitiba: Juruá, 2010.

FIGUEIREDO, R. S. **Sistemas de Apuração de Custos.** IN: BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial.* São Paulo, Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamenta para gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira**, 10ª Edição, Ed. Pearson, São Paulo, 2005.

GOLDE, ROGER A., et al. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Nova Cultural, 1986.

HENRIQUE, Marco A. **A Importância da Contabilidade Gerencial para Micro e Pequena Empresa**. 2008. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Dep. de Economia) – Universidade de Taubaté, SP, 2008.

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário; **Censo das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras**. São Paulo: 2012.

IUDICIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JERRY, J. Weygand PhD, PAUL D. Kimmel PhD, DONALD E. Kieso, PhD; **Managerial Accounting** 5ed. WILEY, 2010.

KOTLER, P. 2000. **Administração de marketing**. 10ª ed., Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 764 p.

LEONE, G.S.G . **Custos: um enfoque administrativo**. 10ed. Rio de Janeiro, FGV Publicações, 1991.

LEMES JUNIOR, ANTONIO BARBOSA. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro, 6ª reimpressão, Elsevier, 2002.

MARION, José Carlos; **Contabilidade Empresarial**. 11.ed – São Paulo: Atlas, 2005.

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

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, JOSÉ MORAIS, **Revista da Micro e pequena empresa**, FACCAMP, Maio/Ago 2011.

NETTO, Alvin A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, M. A. L . **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro, Ed Qualitymark, 1994

PADOVESE. Clovis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2005.

POMPERMAIER, Mauro Jose. **Contabilidade Gerencial: Sistemas de Informações Contábeis para pequenas e médias empresas**. Revista do VII convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul: Evolução e Estratégias. Rio Grande do Sul, ago/1999.

RATTNER, Henrique (Coord.). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RIBEIRO, OSNI MOURA, **Contabilidade de custos**, 1ª Edição, Ed. Saraiva SP , 2009.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMANEZ, CARLOS PATRICIO. **Matemática Financeira: Aplicações à Análise de Investimentos**. Ed. Prentice Hall, São Paulo, 2002.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional**. 2006. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2006.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa, **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2012.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Disponível em :
<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prograd/catalogo-de-cursos-da-utfpr/pato-branco/ciencias-contabeis>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA EXPLORATÓRIA

FERRAMENTAS GERENCIAIS/CONTÁBEIS UTILIZADAS PELOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS.

Como é Calculado o preço de Venda?

- Custo * 2
 Custo * % de Lucro Desejada
 Aplica o índice Markup
 Preço médio de mercado
 Preço baseado na intuição
 outros _____

A empresa utiliza fluxo de caixa?

- sim não
 se sim usa um sistema
 usa planilhas
 Caderno / Agenda
 não registra

Qual é o método de custeio

- Custeio por absorção
 Custeio Variavel
 Custeio por Atividades
 Não utiliza

A empresa avalia o Ponto de equilíbrio?

- sim não

A empresa tem uma política de crédito definida?

- sim não

A empresa gera o Balanço Patrimonial e DRE gerencial mensalmente?

- sim não

Como é realizada a análise de Investimentos?

- com base na intuição
 com base na disponibilidade de caixa
 com base na disponibilidade de empréstimos
 com base no ROI
 nda

A empresa tem controle do estoque

- sim não
 se sim
 no papel planilha sistema

A empresa têm um plano estratégico

- sim não
 se sim com que frequencia é avaliado:
 semanal mensal anual

Qual é a maior dificuldade na gestão da empresa
