



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CÂMPUS PATO BRANCO**



**LAUDINEI CARLOS FABRIS**

**UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NA CIDADE DE PATO BRANCO - PR**

**PATO BRANCO  
2019**

**LAUDINEI CARLOS FABRIS**

**UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NA CIDADE DE PATO BRANCO – PR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

**PATO BRANCO  
2019**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Campus Pato Branco  
Curso de Ciências Contábeis  
Coordenação de Trabalho de Conclusão de curso  
Ciências Contábeis



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE PATO BRANCO – PR

Nome do Aluno: **Laudinei Carlos Fabris**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado em 12 de dezembro de 2019 como requisito parcial para a 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.

---

Sandro César Bortoluzzi  
Prof. Orientador

---

Ricardo Adriano Antonelli  
Membro titular

---

Edgar Luiz Del Sent  
Membro titular

- O TERMO DE APROVAÇÃO ASSINADO ENCONTRA-SE NA COORDENAÇÃO DO  
CURSO -

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as práticas gerenciais que as micro e pequenas empresas do Município de Pato Branco- Paraná, utilizam-se na tomada de decisão somente para controle, que as práticas gerenciais vem auxiliar os empreendedores diante das técnicas de ferramentas. A pesquisa descritiva não tem uso apenas científico. Ela pode agregar valor também em pesquisas voltadas ao mercado, cruzam-se dados mercadológicos existentes, com o objetivo de gerar informações estratégicas para embasar tomadas de decisões. Com abordagem quantitativa foi realizada por meio de levantamento. A população foi composta por 1069 empresas, onde 53 responderam, realizada aplicação da estatística descritiva para a análise dos dados. Os resultados obtidos mostram que o recurso mais utilizado para a tomada de decisão é a própria experiência do empresário, quando se trata a quem recorrer na tomada de decisão, a família é a mais procurada. A maior parte das empresas sabe seu resultado mensal, mas raramente ou nunca discutem com o seu contador. Os controles operacionais são mais utilizados, em relação aos métodos de custeio, apenas o custo meta se apresentou como utilizado por quase metade dos respondentes. A respeito das demonstrações contábeis a maioria não utiliza estas ferramentas gerenciais. Referente a outros artefatos apenas metade faz uso dos mesmos, onde se destacam o planejamento estratégico e o orçamento. Conclui-se que poucos gestores fazem uso dos instrumentos gerenciais, a maior parte deles se baseiam em suas experiências para tomar decisões.

**Palavras-chave:** Práticas Gerenciais. Contabilidade Gerencial. Micro e Pequenas Empresas. Gestor. Tomada de Decisão.

## ABSTRACT

This research is to identify the management practices that micro and small companies in the municipality of Pato Branco-Paraná. They are used in decision-making only for control, that management practices help entrepreneurs in the face of tooling techniques. Descriptive research is not just for scientific use. It can also add value in market-driven research and cross-market existing data to generate strategic information to inform decision making. With quantitative approach was performed by survey. The population consisted of 1069 companies, where 53 responded, applying descriptive statistics for data analysis. The results show that the most used resource for decision making is the entrepreneur's own experience. When it comes to who to resort to decision making, the family is the most sought after. Most companies know your monthly income, but rarely or never argue with your accountant. Operational controls are more used than costing methods; only the target cost was used by almost half of the respondents. Regarding the financial statements, most do not use these management tools. Regarding other artifacts, only half make use of them, where strategic planning and budget stand out. It is concluded that few managers make use of management tools, most of them are based on their experiences to make decisions.

**Key words:** Management Practices. Management Accounting. Micro and Small Business. Administrator. Decision making.

## LISTA DE TABELAS

Tabela1- Perfil das Empresas	24
Tabela 2- Perfil das Empresas em Relação aos Gestores	26
Tabela 3- Tomada de Decisão	28
Tabela 4- A Contabilidade no Apoio da Gestão	30
Tabela 5- Instrumentos Gerenciais	33
Tabela 6- Atribuição do Grau de Importância da Contabilidade Gerencial	35
Tabela 7- Instrumentos Gerenciais	36
Tabela 8- Controle Operacional e Demonstrações de Resultados	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa	07
1.2 OBJETIVOS:	08
1.2.1 Objetivo Geral	09
1.2.2 Objetivos Específicos	09
1.3 Justificativa	09
1.4 Delimitações da pesquisa	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1 Liderança de Gestão de Micro e pequenas Empresas	11
2.2 Ferramentas da Prática Gerencial para Micro e Pequenas Empresas	14
2.3 Práticas Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas	16
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>20</b>
3.1 Enquadramento Metodológico	20
3.2 Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados	22
3.2.1 Instrumentos de Pesquisa e Procedimentos para Coleta de Dados	22
3.2.2 Procedimentos para Análise de Dados	22
3.2.3 População e Amostra	23
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>24</b>
4.1 Descrição e Análise dos Dados	24
4.2 Dados Demográficos das Empresas Respondentes	24
4.3 Instrumentos da Contabilidade Gerencial	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>43</b>
<b>APENDICE 1- QUESTIONÁRIO</b>	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará, os seguintes tópicos introdutórios, com intuito de nortear o entendimento acerca da pesquisa: (i) contextualização e problema de pesquisa (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) justificativa; e, (v) delimitações.

### 1.1 Contextualização e problema da Pesquisa

Está proposta de pesquisa deu-se pela necessidade de mostrar a importância da tomada de decisão dos empreendedores no século XXI.

Por isso, a problemática vem de encontro com as necessidades de investigar quais são as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas de Pato Branco-Pr, na utilização e valorização da contabilidade gerencial como subsidio para alavancar e prosperar no negócio.

Para Beuren et al. (2013), as empresas concorrem em um mercado em constante mudança, dessa forma, informações e controles são fundamentais para adequar suas operações às novas situações de mercado.

Conforme as informações da contabilidade gerencial e das tecnologias oferecidas pelo mercado. O mercado é variável, embora a importância das micro e pequenas empresas sejam reconhecidas como um fator fundamental para o crescimento econômico de um país, muitas são as dificuldades enfrentadas por esse segmento.

Pois, as dificuldades enfrentadas pelo setor ocorrem desde a barganha na negociação com fornecedores para poder oferecer um valor final com desconto significativo. Espejo (2016) explica que os desafios vão desde a falta de informações sobre as especificidades do setor, passando pela escassez de recursos e de políticas de incentivos, até inexperiência ao lidar com clientes e aspectos técnicos de produtos e serviços.

Muitas vezes, essa falta de informação é o despreparo e pouca valorização do contador como alguém que tenha conhecimento de causa e possa orientar na tomada de decisão.

No entanto, a tomada de decisão não pode apenas ser baseada na intuição ou na experiência do gestor, para atingir um nível mais profissional e eficaz de gestão, são necessários instrumentos capazes de fornecer informações confiáveis, fidedignas e

oportunas para auxiliar na tomada de decisão.

Nesse contexto, a utilização da Contabilidade como fonte de informações devidamente processadas e úteis a tomada de decisão a cada setor da organização se torna de suma importância.

Conforme Atkinson (2008) a Contabilidade Gerencial não só fornece informações que auxiliam os gestores das empresas em suas funções gerenciais como também contribui para manter a continuidade da empresa uma vez que analisa os seus eventos econômicos e os eventos ao seu entorno.

Nesse cenário, nota-se que as pequenas e microempresas deparam-se com diversas dificuldades no decorrer de suas atividades. Sendo que uma delas esta relacionada ao gerenciamento e o controle dos negócios.

Diante desse contexto, essa pesquisa tende a pesquisar quais as facilidades da utilização das ferramentas de Contabilidade gerencial, como instrumento para as práticas gerenciais das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco-PR?

## 1.2.OBJETIVOS:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco - PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados em micro e pequenas empresas de Pato Branco-PR, na tomada de decisão;
- Analisar as práticas gerenciais adotadas pelas micro e pequenas empresas;
- Verificar ferramentas de gerenciamento mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas e qual o grau de importância atribuído a essas ferramentas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa nasceu da necessidade de investigar as boas práticas gerenciais, vivenciada no curso de Graduação em Ciências Contábeis. Aonde o mercado competitivo, e em crescimento vem desenvolvendo dinâmicas de gerenciamento para conquistar cada vez mais seus espaços no mercado.

As empresas concorrem em um mercado em constante mudança, o que requer informações oportunas e controles precisos sobre seu negócio, para adequar suas operações às novas situações de mercado. Desta forma, a tomada de decisão não pode ser baseada em mera intuição ou experiência do gestor, são necessários instrumentos capazes de fornecer informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar na tomada de decisão.

Para contribuir com a tomada de decisão, com as informações contábeis relevantes para a gestão e sobrevivência das organizações, porém, não basta que sejam produzidas, é preciso que cheguem à pessoa certa, no formato desejado e no momento oportuno. Portanto, essas informações, indispensáveis ao processo decisório, fazem-se necessárias a todo tipo de organização, inclusive as micro e pequenas empresas.

Entretanto, tem-se observado que essas empresas enfrentam dificuldades na administração e controle de seus negócios, muitas vezes, levando-as à mortalidade precoce. Esses problemas poderiam ser minimizados se houver maior utilização dos instrumentos gerenciais. Assim, evidencia-se que há uma lacuna entre os instrumentos da contabilidade gerencial e sua aplicabilidade em micro e pequenas empresas.

Considerando ainda que as pesquisas sobre instrumentos gerenciais são direcionadas principalmente às empresas de grande porte, elaborou-se a seguinte questão problema: Quais são os procedimentos e instrumentos gerenciais utilizados pelas micro e pequenas empresas de Pato Branco- PR, na tomada de decisão, à luz dos controles operacionais, demonstrações contábeis, métodos de custeio e artefatos gerenciais? Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco-PR.

Esta pesquisa contribuirá com a comunidade acadêmica do curso de Ciências Contábeis para bases científicas, servindo como base para novos estudos, que gerará novas discussões acerca a serem abordadas em novos estudos.

Os resultados da pesquisa podem indicar a disponibilização de informações contábeis para o processo de tomada de decisão nas micros e pequenas empresas. Conhecendo as práticas gerenciais e pondo em prática com notoriedade.

#### 1.4 Delimitações da Pesquisa

A pesquisa sobre a utilização de práticas gerenciais em micro e pequenas empresas com sede no Município de Pato Branco – Paraná.

## 2 REFERENCIALTEÓRICO

Objetivando nortear o entendimento acerca da temática abordada na pesquisa, a Revisão Bibliográfica abordará nas três seções subsequentes, (i) a gestão de micro e pequenas empresas; (ii) Ferramentas da Contabilidade Gerencial para as Micro e pequenas empresas e (iii) práticas gerenciais em micro e pequenas empresas.

### 2.1 A LIDERANÇA DA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A liderança vem de um dos grandes desafios, para quem atua como gestor de um micro ou pequeno empreendimento. Muitos empresários ainda têm medo de liderar e isso se baseia em diversos motivos. A delegação de tarefas é um aspecto bastante importante nos negócios, já que diminui a sobrecarga de atividades menos estratégicas. Contudo, existem algumas obrigações que somente quem é o responsável pela empresa deve assumir. Para Mintzberg et al. (2006) a gestão, é um dos elementos do processo de estratégia das empresas, que representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias de evolução e crescimento.

A gestão faz parte do processo de estratégia das empresas, implementando o crescimento e o fortalecimento das ferramentas empregadas como mecanismos administrativos.

Beuren (2000) comenta que, no atual contexto empresarial, a informação é um recurso imprescindível que pode verdadeiramente representar uma vantagem competitiva para determinadas organizações.

Portanto, se trata de pequenos negócios, a palavra-chave para atingir o sucesso é a organização. O gestor deve ter total controle do que paga e recebe, bem como controlar todas as informações relacionadas às vendas, aos fornecedores, aos colaboradores enfim a todo o conjunto. A gestão de micro e pequenas empresas devem ser cautelosas. Dessa forma, será possível se destacar no mercado e expandir sua marca.

Catelli (2001) destaca que, o principal fator para o sucesso ou insucesso de uma empresa é a forma como se conduz a sua gestão. Ou seja, o modelo de gestão adotado pelo empresário traçará o caminho e determinará o futuro da empresa. Dessa forma as

práticas gerenciais, apresentam-se como uma forma de auxiliar os empresários na tomada de decisão a fim de que se obtenha êxito. E para que esse controle ocorra de forma satisfatória, à informação é primordial.

As empresas classificadas como micro e de pequeno porte vêm cada vez mais ganhando espaço e importância no âmbito econômico e social, juntamente com seu crescimento evidente e contínuo.

Terence (2002) afirma que essas empresas contribuem para o desenvolvimento econômico das nações, haja vista incitam a competição, produzem bens e serviços com mais eficiência, já que possuem estruturas enxutas, além de contribuir para as empresas de grande porte, ao exercer funções de suporte conectando os produtores aos clientes.

As micro e pequenas empresas por apresentar um cenário familiar necessitam ter a alavanca das ferramentas de gestão, saber liderar e delegar tarefas, ter organização e planejamento, conhecer os potenciais clientes e produtos desejados.

Stroeher (2005) relata que,

A estrutura das micro e pequenas empresas cria uma condição particular que as diferencia das empresas de grande porte, o que torna necessário um estudo com enfoque diferenciado para a sua gestão, por apresentarem problemas próprios, além de possuírem uma grande heterogeneidade. (STROEHER, 2005.p. 23)

Dentre as dificuldades e as restrições encontradas nas empresas, por parte dos gestores das Micro e Pequenas Empresas, a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Diante de tais circunstâncias, como a dúvida, o medo de ser trapaceado, por essas incertezas, os empreendedores optam pela produção de suas próprias informações ou até mesmo com base em elementos intuitivos.

Segundo Kassai (1997)

As características diferenciadas das micro e pequenas empresas, em relação às grandes empresas, é o fator determinante o qual justifica os problemas de gestão específicos, uma vez que uma das principais dificuldades é a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis na tarefa de administrar uma empresa. (KASSAI, 1997p. 2).

Os diferenciais das empresas que determina seu tamanho e seus problemas é como o gestor vê e delega funções aos seus subordinados. Desde que os gestores de micro e pequenas empresas tenham consciência do tamanho de sua empresa e sua

influência no mercado, para que haja uma competitividade igualitária e com eficácia e determinação, sabendo discernir as respectivas funções.

Pois, as micro e pequenas empresas são importantes agentes para a economia de maneira geral e, é claro, para a economia do Estado do Paraná, pois a representatividade de Micro e Pequenas Empresas (MPE) na economia capixaba chega a 99% do total de estabelecimentos e 58% dos empregos formais (SEBRAE, 2015).

Para Lei Complementar nº 123/06, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, consideram-se MPE's:

Art. 3º “[...] microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas [...]”.

Resumidamente, os pequenos negócios são divididos e devem auferir faturamento da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões. (SEBRAE, acesso em 04 de nov. 2019).

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas traz alguns benefícios e facilidades exclusivas a elas, por exemplo:

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere: I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

[...] Art. 26. As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional ficam obrigadas a:

[...] § 2º As demais microempresas e as empresas de pequeno porte, além do disposto nos incisos I e II do caput deste artigo, deverão, ainda, manter o livro-caixa em que será escriturada sua movimentação financeira e bancária.

[...] § 4º É vedada a exigência de obrigações tributárias acessórias relativas aos tributos apurados na forma do Simples Nacional além daquelas estipuladas pelo CGSN e atendidas por meio do Portal do Simples Nacional, bem como, o estabelecimento de exigências adicionais e unilaterais pelos entes federativos, exceto os programas de cidadania fiscal. (Redação dada pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

[...] Art. 27. As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo

Simple Nacional poderão, opcionalmente, adotar contabilidade simplificada para os registros e controles das operações realizadas, conforme regulamentação do Comitê Gestor. (BRASIL, 2006).

As micros e pequenas empresas são mais flexíveis em relação às médias e grandes empresas, por terem uma estrutura menor, pouco burocrática e com o corpo administrativo reduzido, sendo possível uma maior rapidez na tomada de decisão, pois depende de poucas pessoas.

A comunicação entre os membros é maior e mais eficaz, possibilitando relações de mais conexão entre os pequenos empresários, colaboradores, cliente, fornecedores e a comunidade.

Além da capacidade de oferecer atendimento diferenciado e por, muitas vezes, estarem localizadas mais próximas aos clientes finais, dando as MPE's a oportunidade de reconhecimento mais rápido dos seus clientes.

## 2.2 FERRAMENTAS DAS PRÁTICAS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A prática Gerencial se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, com enfoque em planejamento, controle e tomada de decisão, e por ter característica integrativa com o sistema de informação operacional, e que essas ferramentas sejam dotadas de características que atendam todas as necessidades de informações dos gestores para a continuidade de sua entidade

Beuren (2000) define prática gerencial como sendo um conjunto de ações e atitudes que a empresa realiza que precisa para atender suas necessidades de gerenciamento organizacional.

Para atingir essa necessidade de gerenciamento, a Contabilidade Gerencial surge como subsidiária para a tomada de decisão e melhoria de processos.

Para Dittadi (2018),

O papel prático da Contabilidade Gerencial é ampliar o conhecimento do gestor sobre os processos e a evolução da organização, reduzindo o risco associado com a tomada de decisões.

Ainda afirma ainda que, para atingir seu objetivo, a Contabilidade Gerencial deve disponibilizar um rol de informações pertinentes, permitindo ao gestor avaliar a alternativa mais adequada ao negócio, visando sempre atingir os objetivos e

aperfeiçoar os resultados desejados pela empresa.(DITTADI, 2008.p.22)

Os gestores necessitam de informações sobre os segmentos de mercado, produtos e clientes não somente para controle financeiro, mas também para o controle operacional e de custos. Pois, a Contabilidade Gerencial é obtida através de todo o processamento de informações que será processada e armazenada.

Para Albanez (2007)

A Contabilidade Gerencial está diretamente ligada ao controle e planejamento de uma organização, seja qual for o seu porte (pequena empresa, média empresa ou empresa de grande porte).

Ainda afirma ainda que, por esse motivo, é tida como instrumento de administração para os gestores. Dessa forma, tem-se que a Contabilidade Gerencial, institui as técnicas e os conceitos para o processamento das informações que servirão de base para o planejamento e controle da instituição. (ALBANEZ, 2007, p. 03).

As alterações evidenciadas pela Contabilidade Gerencial estão embasadas nas necessidades dos gestores de informações gerenciais específicas, fundamentais à tomada de decisões relativas a cada área da organização, objetivando o acompanhamento e o alcance das estratégias propostas.

Conforme Ludícibus (1998),

As informações geradas pela Contabilidade Gerencial podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações, reduzirem custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes. (LUDÍCIBUS, 1998,p. 23)

Contudo a Contabilidade Gerencial é capaz de proporcionar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos na empresa, também como a situação econômica – financeiro através de informações claras e precisas.

Dentro desse contexto, destaca-se o papel do Contador, como sendo o de processar a informação tornando-a mais clara ao tipo de usuário que irá utilizá-la e entende-se que a contabilidade gerencial possui relevância e importância na gestão de um empreendimento e por isso necessita de atenção.

Garrison (2013)

Define a Contabilidade de Gestão, ou Contabilidade Gerencial como o conjunto de técnicas e práticas com a finalidade de fornecer aos gestores informações

úteis. Então, essa área da Contabilidade, é uma evolução qualitativa e quantitativa dos procedimentos e conceitos conhecidos na Contabilidade de Custos e Financeira. (GARRISON, 2013,p.163).

Portanto, as ferramentas gerenciais contábeis demonstram a evolução das metodologias através da tecnologia, para os gestores, na hora da tomada de decisões, mantendo as informações flexíveis e fidedignas, para obter o crescimento das micro e pequenas empresas.

## 2.3 PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As práticas gerenciais necessitam estar sempre atualizadas para a obtenção, conciliando e mantendo com respeito às técnicas contábeis. Pois, as existências de controles financeiros regem a organização. Sem o conhecimento do mercado, dos concorrentes, dos preços a serem oferecidos, do controle de gastos, fluxo de caixa, orçamento e controle de clientes.

Segundo Maximiano (2000), as práticas de gestão encarregam-se da definição de objetivos e organização de pessoas, do controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa.

Com uma gestão com planejamento e organização consegue controlar o desenvolvimento da empresa.

Queiroz (2005) relata que,

muitos microempresários não utilizam a informação contábil como apoio a tomada de decisão, mas por outro lado fazem uso de relatórios gerenciais criados a partir de valores de entradas e saídas, muito simples, confiam na sua capacidade, intuição e experiência desenvolvida com os anos para gerenciar negócios e tomar decisões.(QUEIROZ, 2005.p. 228).

A falta de qualificação faz com micros empreendedores que engajados com suas habilidades, sabem como funciona a produção, mais necessita de profissionais qualificados, que mostrem como funciona a prática da gestão, para alcançar o almejado sucesso. Tendo em vista que o número de artefatos é menor e menos burocrático que empresas de pequeno porte que utilizam o sistema simples.

De acordo com Dos Santos et al. (2012), pouquíssimos artefatos da contabilidade

gerencial são utilizados pelas pequenas e microempresas, pois seus gestores, muitas vezes, não têm conhecimento necessário, ou não compreendem os benefícios desta ferramenta. Em algumas situações os próprios escritórios contábeis carecem de conhecimentos específicos para apoio à gestão.

Pode-se evidenciar que a falta de planejamento e controle pode afetar muito o desempenho do negócio, principalmente para pequenas e microempresas, as quais enfrentam diversos tipos de dificuldades para se manter ativas e competitivas e ainda buscar o crescimento e desenvolvimento dos negócios.

Albanez (2007) relata que,

a Contabilidade Gerencial não impõe um método específico de controles que devem ser utilizados em tais empresas, ela deve ser moldada de acordo com o tamanho da empresa e com a necessidade das informações e controles desejados. (ALBANEZ,2007.p. 229).

No entanto, a prática gerencial é flexível e adaptável ao tamanho e a necessidade da empresa, cada empresa necessita moldar suas necessidades para conseguir medir seus lucros/prejuízos e suas contas em ordem burocrática. Ficando visível para compreensão do gestor.

Para Lacerda (2006), os impactos de fatores internos representam um desafio especial para o sucesso das micro e pequenas empresas.

O comportamento dos gestores, os recursos limitados, quase total ausência de instrumentos gerenciais, são as principais dificuldades dessas empresas. Por isso, os empreendedores vêm ludibriando de forma lúdica e atrativa para angariar clientes.

Para Bernardes e Miranda (2011), o gestor e o contador possuem interesse somente ao que se refere ao recolhimento de tributos e a parte burocrática. Muitas vezes o próprio gestor não vê o profissional contábil como uma ferramenta de auxílio para gestão de seu negócio, mas, por outro lado, o próprio profissional deixa a desejar, não demonstra interesse e não se atualiza, tornando-se incapaz de auxiliar o gestor na tomada de decisão.

Segundo Dos Santos et al. (2012), os profissionais de contabilidade estão parcialmente preparados para auxiliar os empreendedores brasileiros, porém é necessário que eles busquem aprimorar suas habilidades e conhecimentos sobre artefatos voltados a práticas gerenciais, só assim podem auxiliar de forma mais ampla

na sobrevivência das EPP's.

Para Albanez (2007), os empreendedores precisam demonstrar mais interesse e exigir maior apoio do profissional contábil, para que juntos possam quebrar um paradigma que vem há anos junto com a terceirização da contabilidade.

Os profissionais da contabilidade precisam estar aptos e buscar antecipar a necessidade do seu cliente, demonstrando não só capacidade, mas também interesse em auxiliar no desenvolvimento da empresa.

Portanto, para que haja uma prática de gerenciamento as práticas gerenciais são utilizadas como um instrumento de auxílio à administração em todas as áreas da empresa. O sistema da contabilidade gerencial deverá usar as informações específicas de cada nível hierárquico.

No entanto, os instrumentos da prática gerencial, criam possibilidades aos gestores com informações fundamentais que auxiliam em suas funções gerenciais.

Por isso, que os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos empresariais. Aliás, metas que a princípio se baseiam na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo.

Para Dione Soutes, em sua dissertação de mestrado sobre “Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras”, em 2006, revela que artefatos são:

“[...]atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão e métodos de avaliação ou sistemas no exercício de funções, o que propicia uma maior qualidade na gestão das empresas”.

Nesta linha de pensamento, instrumentos gerenciais, denominados de “artefatos”, são aplicados pela contabilidade gerencial. De fato, qualquer ambiente orientado a resultados, há a necessidade de mensuração.

Mas, a mensuração é indispensável, pois ajuda entender a real situação do negócio. É preciso informações sobre o comportamento da empresa. Os artefatos contábeis servem como facilitadores para o alcance dos objetivos. Sobretudo que à princípio se baseiam na otimização dos recursos para o aprimoramento dos resultados. O uso contínuo de demonstrativos contábeis pode influenciar de forma positiva o desempenho empresarial.

E com isso, promover decisões mais assertivas e construir cenários futuros para

empresa. Desta maneira, possibilitando uma melhora nos negócios, respectivamente, aumentando as possibilidades de sucesso.

Para Bittencourt (2015),

Destaca como artefatos da contabilidade: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa, indicadores econômico-financeiros. Aliás, margem de contribuição, gestão estratégia de custos, análise de rentabilidade, entre outros. (BITTENCOURT, 2015.p.26).

Portanto, a contabilidade gerencial produz conhecimento fundamental ao negócio através de inúmeros artefatos apropriados. Ferramentas para monitorar o comportamento empresarial, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Além de tudo, possibilitando aos gestores e empresários um gerenciamento da organização mais eficaz e eficiente.

Segundo, SEBRAE/RJ (2011),

Uma empresa obtém vantagem competitiva por meio da implementação de estratégias que explorem suas forças internas e respondam a oportunidades do ambiente, ao mesmo tempo em que neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas. (SEBRAE/RJ 2011)

No entanto, a contabilidade consultiva favorece o aumento da taxa de assertividade nos negócios, quando extraímos informações contábeis com intuito de aprimorar os resultados do negócio.

Em virtude da alta burocracia, elevada competitividade e falta de capital para investimentos. A contabilidade consultiva pode ser a maior aliada de micro e pequenas empresas em gestão tributária e financeira, contribuindo de forma decisiva para o sucesso sustentável do negócio.

Portanto, o uso de indicadores contábeis permite aos empresários e gestores adotarem decisões bem mais assertivas, em razão da visão sistêmica estabelecida.

Os principais indicadores econômico-financeiros mais empregados em MPEs.

- Indicadores de desempenho;
- Ponto de equilíbrio;
- Margem de contribuição;
- Ticket médio;
- Lucratividade;

- EBITDA;

Lembrando que há peculiaridades para cada seguimento de empresa. Com o intuito de desenvolver métodos para que as micro e pequenas empresas sejam beneficiadas com estes artefatos, precisam obter o conhecimento ou a valorização da contratação do profissional contábil.

Para desenvolvimento das micro e pequenas empresas, os controles operacionais: controle de caixa, controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de estoques e controle de custos e despesas.

Como demonstrações e relatórios contábeis consideraram-se: Balancete de verificação, Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado (DRE).

O custeio por absorção custeio variável e custo meta representam os métodos de custeio investigados. Em outros artefatos gerenciais foram considerados o planejamento estratégico, orçamento, planejamento tributário.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia apresentará as seguintes seções: (i) Enquadramento metodológico e (ii) Procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Enquadramento Metodológico

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa Descritiva, onde os meios da pesquisa são descritos por outros artigos.

Conforme, o questionário elaborado e enviado por email, as micros e pequenas empresas de Pato Branco - Paraná. Onde estava um questionário fechado, ou seja, escolha de alternativas.

No entanto, a pesquisa será descritiva a qual segundo GIL (2008.p 262) registro e análise de características de um fenômeno ou grupo, evitando a interferência do pesquisador, a partir de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que examina as práticas gerenciais adotadas pelas pequenas e microempresas de Pato Branco – Paraná.

Demo (1996)

insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. (DEMO,1996.p. 34).

Quanto à abordagem da problemática, a presente pesquisa possui enfoque quantitativo. Em relação aos meios, a pesquisa se classifica como levantamento de dados. Para Gil (2002) esse tipo de pesquisa procede-se de uma solicitação de informação a um determinado grupo de pessoas acerca de uma questão que posteriormente serão obtidas conclusões sobre os dados coletados.

Quanto a características dos dados, eles enquadram-se como primários. Segundo Mattar (2005) dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa

em andamento. São utilizadas no processo de segmentação do mercado.

Para coleta dos dados da pesquisa, utilizou-se um questionário como instrumento de pesquisa. Segundo Richardson (1999) os questionários permitem a visualização de características e também a medição de variáveis, ou seja, o questionário tem duas funções descrever características e medir as variáveis de um grupo.

Devido à forma de coleta de dados através de questionário, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa survey, ou pesquisa de investigação quantitativa. Para Figueiredo (2004), a pesquisa de survey implica na coleção de dados, visando coletar sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então examinadas para discernir padrões de associação.

### 3.2 Procedimentos Para Coleta e Análise de Dados

Esta sessão irá descrever os procedimentos metodológicos atribuídos a essa pesquisa. São eles: (i) Instrumento de pesquisa e procedimentos para a coleta dos dados, (ii) Procedimentos para análise dos dados; (iii) População e amostra.

#### 3.2.1 Instrumento de pesquisa e procedimentos para a coleta de dados

Como instrumento de pesquisa foi elaborado um questionário fechado onde os pesquisados são induzidos a uma resposta sem argumento. Sendo assim, a coleta se deu por meio de uma plataforma do *Google Forms®*, onde se é possível coletar as respostas via um questionário *online*. Esse link foi enviado por *email*, para empresários e responsáveis pela empresa, onde foram enviados 1069 *emails* e com resposta voltou 53 *emails*.

A investigação desta pesquisa será desenvolvida em quatro partes, para obter os melhores conhecimentos dos procedimentos adotados pelas micros e pequenas empresa da cidade de Pato Branco - Paraná.

Foi elaborado questionários com 11 questões. Onde, pode-se averiguar as práticas gerenciais e sua utilização, identificou-se as informações sobre a empresa e o Gestor; quais os procedimentos utilizados nas tomadas de decisões; quais os instrumentos gerenciais utilizados pelas micro e pequenas empresas no processo

decisório; qual o grau de importância dos instrumentos gerenciais na tomada de decisão das pequenas e microempresas

Para a classificação do grau de importância dos instrumentos gerenciais, utilizou-se a escala Likert, Segundo Stefano (2007), a escala de Likert, permite a aferição das atitudes e permite conhecer o grau de conformidade do respondente com as afirmações propostas. Para tanto, definiram-se de cinco pontos: (1) nada importante, (2) pouco importante, (3) indiferente, (4) importante e (5) muito importante.

### 3.2.2 Procedimentos para análise dos dados

Para o processo de análise e interpretação dos dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva nos dados demográficos das empresas e dos responsáveis. Através de quadros que mostram os resultados da pesquisa. Na parte relativa aos procedimentos adotados na tomada de decisão e na utilização dos instrumentos gerenciais. Usou a estatística na análise dos dados demográficos.

Para analisar o grau de importância atribuído pelos gestores aos instrumentos gerenciais indicados no instrumento de pesquisa, aplicou-se a entropia informacional.

Onde mostrou-se em grau de satisfação dos gestores em suas práticas gerenciais.

Segundo Zeleny (1982)

A entropia representa uma medida da quantidade de informação, aplicável para avaliar situações em que há diferentes respostas. Relata que as respostas são medidas a partir de um ponto de referência, assim cada resposta terá uma probabilidade dentro de um conjunto, de modo que respostas idênticas as esperadas não representem surpresas. As que surpreendem, por estarem distantes do resultado esperado, avaliam a quantidade de informação contida em uma pergunta ou em um conjunto de perguntas.

### 3.2.3 População e amostra

A população pesquisada corresponde percentuais de respostas recebidas dos questionários aplicados nas micros e pequenas empresas do município de Pato Branco - PR, Brasil.

O questionário foi encaminhado através da ferramenta Google Forms®. O contato foi obtido por e-mails enviados as micros e pequenas empresas da cidade de pato

Branco - Paraná.

Ao findar o mês de setembro, também se encerrou o período para a coleta das respostas ao questionário, onde no prazo de um mês foram enviados cerca de 1.064 (Hum mil e sessenta e quatro) e-mails, mas com um total de retorno de apenas 53 (cinquenta e três) respostas válidas.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Descrição e Análise dos Dados

Com todos os resultados constata-se a utilização de instrumentos gerenciais nas micro e pequenas empresas, onde as decisões são tomadas com o apoio das informações contábeis e relatórios dos sistemas que as empresas utilizam.

A informatização e controle das operações que acontecem nas empresas levam os empresários a buscar mais conhecimento e com isso a utilizar outros artefatos gerenciais tudo para atender a demanda de seu negócio e do fisco.

### 4.1 Dados Demográficos Das Empresas Respondentes

Na Tabela 1- sobre o perfil das Empresas mostra com detalhe o seguimento de cada micro e pequena empresa e como ela está apropriada ao Regime Tributário.

Tabela 1 - Perfil das Empresas

Ramo de Atividade	Quantidade	%	Regime Tributário	Quantidade	%
Comércio Varejista	6	11,32%	Simple Nacional	37	69,81%
Comércio Atacadista	0	0,00%	Lucro Presumido	6	11,32%
Indústria	8	15,09%	Lucro Real	2	3,77%
Serviços	33	62,26%	Lucro Arbitrado	0	0,00%
Outros	6	11,32%	Não conheço	8	15,09%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>
Nº de Funcionários	Quantidade	%			
Menos de 6 Funcionários	46	86,79%	Classificação do Desempenho	Quantidade	%
Entre 6 a 10 Funcionários	2	3,77%	Na Média	30	56,60%
Entre 11 a 20 Funcionários	0	0,00%	Acima da Média	14	26,42%
Entre 21 a 50 Funcionários	2	3,77%	Abaixo da Média	4	7,55%
Acima de 51 Funcionários	3	5,66%	Não sei Informar	5	9,43%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Faturamento Anual	Quantidade	%	Tempo de constituição	Quantidade	%
Até 81.000,00	34	64,15%	Menos de 2 anos	12	22,64%
Entre 81.000,00 a 360.000,00	10	18,87%	Entre 2 a 5 anos	16	30,19%
Entre 360.000,00 a 1.000.000,00	3	5,66%	Entre 6 a 10 anos	12	22,64%
Entre 1.000.000,00 a 4.800.000,00	3	5,66%	Entre 11 a 20 anos	10	18,87%
Acima de 4.800.000,00	3	5,66%	Entre 21 a 50 anos	3	5,66%
Total	53	100,00%	Total	53	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme Tabela 1, a amostra da pesquisa aponta que 62,26% das empresas respondentes têm suas atividades de Serviços, 15,09% como indústrias, 11,32% comércio Varejista e os mesmos 11,32% foram respondidos como outros. Dentre as 6 empresas respondentes como outros 3 delas se enquadram no ramo de transporte e as outras 3 não obtiveram a resposta por se tratar de um questionário confidencial dos respondentes.

Quanto ao regime tributário, 69,81% das empresas optaram pelo Simples Nacional, 11,32% pelo lucro presumido, 3,77% lucro real e 15,09% dos respondentes desconhecem o regime tributário da empresa. Em relação ao quadro de funcionários, 86,79% das empresas respondentes possuem menos de seis funcionários, 5,66% delas possuem acima de 51 funcionários, 3,77% responderam que possuem entre 6 a 10 no mesmo percentual ficou as empresas que possuem entre 21 a 50 funcionários.

Ao perguntar aos seus gestores sobre o desempenho de suas empresas em comparação com seus concorrentes, 56,60% responderam que estão na média, 26,42% afirmaram que estão acima da média, 7,55% estão abaixo da média e 9,43% não souberam informar.

Entre as 53 empresas respondentes, 34 delas, ou seja, 64,15% das empresas possuem um lucro bruto anual de até R\$ 81.000,00 e 10 empresas, ou seja, 18,87% possuem um faturamento entre R\$ 81.000,00 a 360.000,00, sendo então um total de 83,02% das empresas se caracterizam, de acordo com a Receita Federal, como Micro Empresas. 5,66% com faturamento entre 360.000,00 a 1.000.000,00 e o mesmo percentual de empresas com o faturamento entre 1.000.000,00 a 4.800.000,00,

somando assim um total de 11,32% das empresas caracterizada como empresas de pequeno porte.

Entre as respondentes houve 3 empresas ou seja 5,66%, que possuem um faturamento bruto anual superior a 4.800.000,00 e se caracterizam como empresas de médio porte.

Além de pesquisar o perfil da empresa, também houve questionamento em relação aos gestores, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil da Empresa em Relação aos Gestores.

Função na Empresa	Quantidade	%	Tempo de constituição	Quantidade	%
Proprietário/Sócio	48	90,57%	Menos de 2 anos	12	22,64%
Administrador					
Contratado	0	0,00%	Entre 2 a 5 anos	16	30,19%
Gerente	2	3,77%	Entre 6 a 10 anos	12	22,64%
Contador	2	3,77%	Entre 11 a 20 anos	10	18,87%
Outros	1	1,89%	Entre 21 a 50 anos	3	5,66%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>
Escolaridade	Quantidade	%	Curso de Graduação	Quantidade	%
Ensino Fundamental Incompleto	1	1,89%	Administração	5	19,23%
Ensino Fundamental Completo	2	3,77%	Contabilidade	6	23,08%
Ensino Médio Incompleto	5	9,43%	TI	5	19,23%
Ensino Médio Completo	12	22,64%	Engenharia	3	11,54%
Ensino Superior Incompleto	7	13,21%	Marketing	2	7,69%
Ensino Superior Completo	11	20,75%	Licenciaturas	2	7,69%
Pós Graduação	15	28,30%	Outros	3	11,54%
Faixa Etária	Quantidade	%	Área de Especialização	Quantidade	%
Inferior a 26 anos	7	13,21%	Auditoria e Controladoria	3	20,00%
Entre 26 a 30 anos	11	20,75%	Engenharia de Produção	3	20,00%
Entre 31 a 35 anos	14	26,42%	Gestão Financeira e Contábil	4	26,67%
Entre 36 a 40 anos	9	16,98%	Sistemas de Informação	2	13,33%

Entre 41 a 50 anos	8	15,09%	Recursos humanos/ bem estar	2	13,33%
Acima de 50 anos	4	7,55%	Direito Processual Civil	1	6,67%
Realiza cursos de gestão	Quantidade	%	Gênero respondentes	Quantidade	%
Frequentemente	6	11,32%	Masculino	35	66,04%
Com pouca frequência	20	37,74%	Feminino	18	33,96%
Raramente	15	28,30%	Não responderam	0	
Nunca	12	22,64%			
Total	53	100,00%	Total	15	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observando na tabela que a grande parte dos respondentes são sócios e/ou proprietários das empresas, atingindo um percentual de 90,57% das respostas, sendo que gerente e contador são apenas 3,77% cada. Outro dado importante frisar é o tempo de constituição da empresa, sendo que 52,83% das empresas foram constituídas a menos de cinco anos, onde 22,64% tem menos de dois anos e os 30,19% entre 2 a 5 anos de mercado, entre as empresas pesquisadas, apenas 5,66% das empresas possuem acima de 21 anos de constituição.

O nível de escolaridade dos respondentes com formação de nível superior chega a 49,06%, se levado em consideração aos que ainda não formados, mas já iniciado sua graduação, essa marca ultrapassa mais da metade do total da amostra chegando a marca de 62,26% de total dessa amostra, sendo que 28,30% desse total, ainda possuem pós graduação. Apesarem de serem micros e pequenas empresas, a empresas de Pato Branco – PR demonstram um alto nível de formação aos seus gestores, pois apenas 5,66% dos gestores/respondentes possuem apenas até o ensino fundamental e 32,08% terminaram o ensino médio.

Dos profissionais já formados e atuantes, as áreas mais escolhidas foram Contabilidade e Administração, somando um percentual de 42,31% do total, dos gestores informados nesse questionário, também se destacam os profissionais nas áreas de Tecnologia da Informação (TI). Sendo o mesmo percentual dos que optaram por administração, 19,23% cada ficando um pouco abaixo dos profissionais em contabilidade que somam 23,08% do total dos profissionais formados, depois disso, vem

os profissionais formados em Engenharia 11,54%, Marketing e Licenciatura com 7,69% cada e logo em seguida *Design* de moda, Agronomia e Direito com 3,85% cada fechando o total dos profissionais formados e atuantes como gestores nas empresas onde foi aplicado o questionário.

Ainda mencionando os gestores respondentes formado, no total de 26 profissionais graduado, mais da metade desses possuem cursos de pós-graduação, 57,69% para ser mais exato. Na área de especialização com maior número está a Gestão Financeira e Contábil com 26,67%, em seguida vem os profissionais especializados em Auditoria e controladoria junto com os gestores especializados em Engenharia da Produção com 20% cada, após vem Sistema da Informação com 13,33%, assim como Recursos Humanos/ Bem Estar com os mesmos 13,33% e terminando o total com 6,67% dos gestores com pós-graduação vêm os especialistas de Direito Processual Civil.

Levando em consideração apenas o número de respondentes sem considerar o nível de escolaridade de cada gestor, foi questionada a frequência que realizam algum curso de gestão na área que atuam; 11,32% apenas responderam que fazem cursos frequentemente, 37,74% com pouca frequência, 28,30% raramente e 22,64% afirmaram que nunca fizeram nenhum curso de gestão.

Aprofundando um pouco mais sobre as empresas e seus gestores, também foi aplicado o questionário no intuito de ter uma visão de como se dá a tomada de decisão no dia a dia da empresa, conforme:

Tabela 3 – Tomada de decisão

Comando da Empresa	Quantidade	%
Proprietário/Sócio	51	96,23%
Administrador Contratado	1	1,89%
Gerente	0	0,00%
Contador	0	0,00%
Outros	1	1,89%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>
Conhecimento do Resultado Final	Quantidade	%
Sim	48	90,57%
Não	5	9,43%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>
Frequência que discute o resultado da empresa junto ao	Quantidade	%

contador		
Frequentemente	15	28,30%
Com pouca frequência	10	18,87%
Raramente	13	24,53%
Nunca	15	28,30%
Total	53	100,00%
Responsável pelo financeiro (contas a receber e contas a pagar)	Quantidade	%
Proprietário/Sócio	48	90,57%
Administrador Contratado	1	1,89%
Gerente	2	3,77%
Outros	2	3,77%
Total	53	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme demonstrado na Tabela 3 e confirmado com a Tabela 4, as empresas são comandadas quase que na totalidade por seus proprietários, sendo 96,23% das empresas pesquisadas tem o proprietário ou sócio no comando das empresas. E os mesmos se encontram como responsáveis pelo próprio financeiro nas contas a receber e nas contas a pagar, diferenciando apenas por uma pequena margem de empresas que se utilizam de gerentes, administradores ou outros, mas não atingem 10% das empresas pesquisadas. Isso também fica evidenciado no percentual de gestores que conhecem o resultado final da empresa, 90,57%.

A relação do gestor com o contador para discutir o resultado final, fica num impasse, visto que os mesmos 28,30% que discutem frequentemente o resultado da empresa, na mesma proporção tem o lado inverso, que nunca discutem com a contabilidade o resultado, ainda tem com 18,87% os que discutem com pouca frequência e com 24,53% os gestores que raramente discutem com os contadores.

Com o objetivo de ter uma ideia mais clara como a contabilidade pode ser utilizada por gestores nesse mesmo questionário havia a pergunta se a contabilidade era utilizada como apoio a gestão, 62,26% respondeu sim. A fim de conhecer as dificuldades dos gestores em relação ao papel do contador com apoio as decisões, foram perguntados apenas para os 37,74% dos que responderam não, quais eram os fatores que impediam ou dificultavam a utilização da contabilidade no apoio a gestão, foram dadas algumas alternativas podendo ser escolhida mais de uma resposta para cada respondente.

Ainda 45% das respostas indicaram que a informação contábil não refletia a real situação da empresa, 30% a falta de comunicação com o contador, 25% desconhece as utilidades, 5% desacreditam na contabilidade e 60% não opinaram ou colocaram outras razões não especificadas. Essas informações estão presentes na Tabela 4.

Tabela 4 – A Contabilidade no Apoio da gestão

A contabilidade é utilizada como instrumento de apoio à gestão	Quantidade	%
Sim	33	62,26%
Não	20	37,74%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>
Fatores que dificultam/impedem a utilização da contabilidade no apoio à gestão	Quantidade	%
Desconhece as Utilidades	5	25,00%
Falta de comunicação com o contador	6	30,00%
Dificuldades para interpretar os relatórios	0	0,00%
Desacredita na contabilidade	1	5,00%
A informação contábil não reflete a real situação da empresa	9	45,00%
Outro	12	60,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

E a análise da tabela 4, também na tabela 5 foram feitas algumas perguntas onde o respondente poderia optar por responder mais de uma alternativa para escolher as situações utilizadas no seu dia a dia para tomada de decisões. Foram levantados meios e técnicas utilizadas pelos gestores na hora de tomar as decisões.

Tabela 5 - Técnicas utilizadas para tomada de decisão

Recurso Utilizado na tomada de decisão	Quantidade	%
Experiência do Empresário	47	88,68%
Informações da Contabilidade	14	26,42%
Relatórios gerados por gestores	17	32,08%
Intuição	9	16,98%
Outros	6	11,32%

Quem consulta para tomar decisões	Quantidade	%
Contador	19	35,85%
Economista	1	1,89%
Família	20	37,74%
Consultor	3	5,66%
Administrador	8	15,09%
SEBRAE	1	1,89%
Órgãos do Governo	1	1,89%
Gerente do Banco	7	13,21%
Ninguém, toma decisões Sozinho	22	41,51%
Outros	5	9,43%
Informações contábeis contribuem com objetivos da empresa	Quantidade	%
Sim, nas decisões diárias.	25	47,17%
Sim, nas decisões estratégicas.	16	30,19%
Sim, nas decisões de financiamento.	13	24,53%
Sim, nas decisões de investimento.	13	24,53%
Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal	17	32,08%
Não quero opinar	10	18,87%
Outros	3	5,66%
Informações que a empresa considera importantes para a continuidade do Negócio	Quantidade	%
Conhecer os custos do produto	39	73,58%
Conhecer o fluxo de caixa futuro	28	52,83%
Conhecer os concorrentes	32	60,38%
Saber analisar o Balanço Patrimonial	19	35,85%
Conhecer o valor de mercados dos produtos	34	64,15%
Conhecer a demanda do produto	39	73,58%
Possuir um bom planejamento tributário	22	41,51%
Outro	7	13,21%

Sistema utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa	Quantidade	%
Manual (papel)	26	49,06%
Planilha Excel	21	39,62%
ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)	15	28,30%
Nenhum	2	3,77%
Outro	3	5,66%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na questão dos recursos utilizados para uma tomada de decisão, 88,68% das respostas se deram por experiências de empresário, 32,08% por relatórios gerados por gestores, 26,42 por informações da contabilidade, 16,98% por intuição e 11,32% outros aspectos. Perguntado aos gestores quais sistemas eram utilizados para elaboração de relatórios, 49,06% utilizam o método manual, o relatório feito a mão com papel e caneta, 39,62% das respostas utilizam se de planilha do Excel, 28,30% possuem ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial), nenhum e outro tiveram a soma de 9,43% das alternativas mencionadas.

Foi perguntado, quem eles consultam na hora de tomar decisões sobre o futuro da empresa, 41,51% das respostas mencionam que o gestor toma essas decisões por conta própria, 37,74% consultam a família, 35,85% um contador, 15,09% administrador, 13,21% gerente de banco e 20,75% mencionaram, economista, consultor, SEBRAE, Órgãos do governo e outros.

Questionado se as informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa, 47,17% mencionaram que sim, contribuem nas decisões diárias, 32,08% no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal, 30,19% nas decisões estratégicas, os mesmos 24,53% tanto nas decisões de financiamento quanto nas decisões de investimento e os mesmos 24,53% não quiseram opinar ou mencionam outras contribuições sem informar quais.

Para a continuidade do negócio, foram perguntados quais informação consideravam mais importante para a empresa, conhecer os custos do produto e conhecer a demanda do produto foi as mais mencionadas com 73,58% cada, em seguida, conhecer o valor de mercado dos produtos com 64,15% em seguida, conhecer os concorrentes com 60,38%, após conhecer o fluxo de caixa futuro com 52,83%, possuir um bom planejamento tributário com 41,51% e com 35,85% a alternativa saber

analisar o balanço patrimonial.

#### 4.3 Instrumentos Da Prática Gerencial

Após ter conhecimento dos perfis das empresas e de seus gestores, assim como as técnicas utilizadas para a tomada de decisões. Esse bloco do questionário trata de conhecer quais instrumentos da Contabilidade Gerencial são empregados nas tomadas de decisão nas micro e pequenas empresas de Pato Branco – Pr. E quais Instrumentos são disponibilizados pelas empresas prestadoras de serviços contábeis.

Nessa próxima tabela, foram elencados alguns instrumentos utilizado para auxiliar empresas no levantamento de dados e informações que auxiliam o gestor para uma melhor tomada de decisão, para cada instrumento foram disponibilizadas 3 opções; “sim”, se o gestor utiliza em sua empresa, “conheço mais não utilizo” e “desconheço”, havendo apenas uma resposta para cada instrumento.

Tabela 5 – Instrumentos Gerenciais

Instrumento da Contabilidade Gerencial	Sim	Conheço, mas não utilizo.	Desconheço
Controle de caixa	79,25%	20,75%	0,00%
Controle de contas a pagar	90,57%	9,43%	0,00%
Controle de contas a receber	88,68%	11,32%	0,00%
Controle de estoques	52,83%	43,40%	3,77%
Controle de custos e despesas	81,13%	18,87%	0,00%
Balancete	35,85%	54,72%	9,43%
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado	35,85%	47,17%	16,98%
Custeio por absorção	20,75%	60,38%	18,87%
Custeio variável	15,09%	60,38%	24,53%
Custo meta	22,64%	56,60%	20,75%
Orçamento	37,74%	43,40%	18,87%
Planejamento tributário	33,96%	45,28%	20,75%
Planejamento estratégico	37,74%	43,40%	18,87%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Dos instrumentos citados no questionário, os controles de contas a pagar e de contas a receber, foram os mais utilizados pelos gestores ficando com um percentual de 90,57% e 88,68% respectivamente cada um, em seguida vem o controle de custos e

despesas com 81,13% dos gestores utilizando e após o controle de caixa com 79,25% de utilização. Esses instrumentos além de serem os mais utilizados, são conhecidos por todos os gestores, pois nenhum afirmou desconhecer.

Alguns gestores fazendo uso dele vem o instrumento de controle de estoque com 52,83% o utilizando, 43,4% conhecendo, mas não utilizando e 3,77% desconhecem essa pratica.

As demonstrações contábeis como o Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), assim como também o balancete tiveram a mesma margem de utilização que foi de 35,85% cada, porém o balancete não é utilizado por 9,43% dos gestores, já o BP (Balanço Patrimonial) e a DRE (Demonstração de Resultado), 16,98% dos gestores não utilizam essas demonstrações.

Os instrumentos menos conhecidos por gestores foram o custeio variável com 24,53% desconhecendo e apenas 15,09% utilizando. O planejamento tributário junto com o custo meta são ferramentas não utilizadas por 20,75% dos gestores, mas 33,96% utilizam o planejamento tributário e 22,64% fazem uso do custo meta. O orçamento e o planejamento estratégico ficaram ambos com os mesmos percentuais, 37,74% que os utilizam, 43,40% dos gestores conhecem, mas não usam e 18,87% não dão credibilidade, por falta de tempo, desnecessário, e não utilizam esses instrumentos, nesse percentual também ficou o custeio por absorção com o mesmo resultado, mas com 60,38% que conhecem, mas não utilizam e somente 20,75% dos gestores fazem uso desse instrumento.

Nessa etapa do questionário, foi solicitado aos gestores para atribuírem um grau de importância dos instrumentos de contabilidade gerencial, conforme a sua percepção. Esse grau vai do menos significativo como nada importante, subindo o nível para pouco importante, podendo ser indiferente, importante e o mais alto nível muito importante. Cada gestor poderia atribuir apenas um grau de importância para cada instrumento.

Tabela 6: Atribuição do Grau de Importância da Contabilidade Gerencial

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Controles Operacionais					
Controle de caixa	7,55%	3,77%	0,00%	22,64%	66,04%
Controle de contas a pagar	7,55%	0,00%	0,00%	22,64%	69,81%
Controle de contas a receber	7,55%	0,00%	0,00%	20,75%	71,70%

Controle de estoques	13,21%	7,55%	5,66%	26,42%	47,17%
Controle de custos e despesas	5,66%	1,89%	3,77%	22,64%	66,04%
Demonstrações Contábeis					
Balancete	7,55%	11,32%	16,98%	39,62%	24,53%
Balanco Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício	3,77%	18,87%	13,21%	32,08%	32,08%
Métodos de Custeios					
Custeio por absorção	7,55%	11,32%	24,53%	43,40%	13,21%
Custeio variável	5,66%	13,21%	22,64%	45,28%	13,21%
Custo meta	11,32%	9,43%	24,53%	33,96%	20,75%
Outros Artefatos					
Orçamento	5,66%	5,66%	13,21%	37,74%	37,74%
Planejamento tributário	3,77%	9,43%	20,75%	47,17%	18,87%
Planejamento estratégico	5,66%	5,66%	11,32%	47,17%	30,19%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para melhor entendimento, foram divididos os instrumentos em segmentos, primeira parte são os controles operacionais, segundo ficou como as demonstrações contábeis, terceira os métodos de custeio e a quarta como outros artefatos.

No segmento de controles operacionais, o mais importante na percepção dos gestores respondentes é controle de contas a receber com 71,70% das respostas e obteve 7,55% como nada importante, mesmo percentual que obtiveram os instrumentos de controles de contas a pagar e controles de caixa como nada importante, mas tiveram 69,81% e 66,04% elencados como muito importante respectivamente. O controle de estoque foi o mais citado como nada importante com 13,21% das respostas. Das demonstrações contábeis, 64,15% elencaram o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício sendo como importante e muito importante e 22,64% como sendo nada importante ou pouco importante.

Nos métodos de custeio, uma particularidade, o método mais citado como muito importante, também foi citado como menos importante, esse método é conhecido como custo meta, o custeio que obteve o melhor índice foi o custeio variável no nível

importante com 45,28% da percepção dos gestores.

E outros artefatos, o planejamento tributário e o planejamento estratégico ficaram empatados com o nível importante com 47,17% cada, porém o artefato que na percepção dos gestores tem o maior índice de muito importante se dá ao orçamento com 37,74% o mesmo índice que esse artefato alcançou também em nível importante.

Após ter conhecimento dos perfis das empresas e de seus gestores, assim como as técnicas utilizadas para a tomada de decisões. Esse bloco do questionário trata de conhecer quais instrumentos da Contabilidade Gerencial são empregados nas tomadas de decisão nas micro e pequenas empresas de Pato Branco – Pr. E quais Instrumentos são disponibilizados pelas empresas prestadoras de serviços contábeis.

Nessa próxima tabela, foram elencados alguns instrumentos utilizado para auxiliar empresas no levantamento de dados e informações que auxiliam o gestor para uma melhor tomada de decisão, para cada instrumento foram disponibilizadas 3 opções; “sim”, se o gestor utiliza em sua empresa, “conheço mais não utilizo” e “desconheço”, havendo apenas uma resposta para cada instrumento.

Tabela 7 – Instrumentos Gerenciais

Instrumento da Contabilidade Gerencial	Sim	Conheço, mas não utilizo.	Desconheço
Controle de caixa	79,25%	20,75%	0,00%
Controle de contas a pagar	90,57%	9,43%	0,00%
Controle de contas a receber	88,68%	11,32%	0,00%
Controle de estoques	52,83%	43,40%	3,77%
Controle de custos e despesas	81,13%	18,87%	0,00%
Balancete	35,85%	54,72%	9,43%
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado	35,85%	47,17%	16,98%
Custeio por absorção	20,75%	60,38%	18,87%
Custeio variável	15,09%	60,38%	24,53%

Custo meta	22,64%	56,60%	20,75%
Orçamento	37,74%	43,40%	18,87%
Planejamento tributário	33,96%	45,28%	20,75%
Planejamento estratégico	37,74%	43,40%	18,87%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Dos instrumentos citados no questionário, os controles de contas a pagar e de contas a receber, foram os mais utilizados pelos gestores ficando com um percentual de 90,57% e 88,68% respectivamente cada um, em seguida vem o controle de custos e despesas com 81,13% dos gestores utilizando e após o controle de caixa com 79,25% de utilização. Esses instrumentos além de serem os mais utilizados, são conhecidos por todos os gestores, pois nenhum afirmou desconhecer.

Alguns gestores fazendo uso dele vem o instrumento de controle de estoque com 52,83% o utilizando, 43,4% conhecendo, mas não utilizando e 3,77% desconhecem essa pratica.

As demonstrações contábeis como o Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), assim como também o balancete tiveram a mesma margem de utilização que foi de 35,85% cada, porém o balancete não é utilizado por 9,43% dos gestores, já a BP (Balanço Patrimonial) e a DRE (Demonstração de Resultado), 16,98% dos gestores não utilizam essas demonstrações.

Os instrumentos menos conhecidos por gestores foram o custeio variável com 24,53% desconhecendo e apenas 15,09% utilizando. O planejamento tributário junto com o custo meta são ferramentas não utilizadas por 20,75% dos gestores, mas 33,96% utilizam o planejamento tributário e 22,64% fazem uso do custo meta. O orçamento e o planejamento estratégico ficaram ambos com os mesmos percentuais, 37,74% que os utilizam, 43,40% dos gestores conhecem, mas não usam e 18,87% não dão credibilidade, por falta de tempo, desnecessário, e não utilizam esses instrumentos, nesse percentual também ficou o custeio por absorção com o mesmo resultado, mas com 60,38% que conhecem, mas não utilizam e somente 20,75% dos gestores fazem uso desse instrumento.

Nessa etapa do questionário, foi solicitado aos gestores para atribuírem um grau de importância dos instrumentos de contabilidade gerencial, conforme a sua percepção.

Esse grau vai do menos significativo como nada importante, subindo o nível para pouco importante, podendo ser indiferente, importante e o mais alto nível muito importante. Cada gestor poderia atribuir apenas um grau de importância para cada instrumento.

Tabela 8: Controle Operacional e Demonstração de Resultados

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Controles Operacionais					
Controle de caixa	7,55%	3,77%	0,00%	22,64%	66,04%
Controle de contas a pagar	7,55%	0,00%	0,00%	22,64%	69,81%
Controle de contas a receber	7,55%	0,00%	0,00%	20,75%	71,70%
Controle de estoques	13,21%	7,55%	5,66%	26,42%	47,17%
Controle de custos e despesas	5,66%	1,89%	3,77%	22,64%	66,04%
Demonstrações Contábeis					
Balancete	7,55%	11,32%	16,98%	39,62%	24,53%
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício	3,77%	18,87%	13,21%	32,08%	32,08%
Métodos de Custeios					
Custeio por absorção	7,55%	11,32%	24,53%	43,40%	13,21%
Custeio variável	5,66%	13,21%	22,64%	45,28%	13,21%
Custo meta	11,32%	9,43%	24,53%	33,96%	20,75%
Outros Artefatos					
Orçamento	5,66%	5,66%	13,21%	37,74%	37,74%
Planejamento tributário	3,77%	9,43%	20,75%	47,17%	18,87%
Planejamento estratégico	5,66%	5,66%	11,32%	47,17%	30,19%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para melhor entendimento, foram divididos os instrumentos em segmentos, primeira parte são os controles operacionais, segundo ficou como as demonstrações contábeis, terceira os métodos de custeio e a quarta como outros artefatos.

No segmento de controles operacionais, o mais importante na percepção dos gestores respondentes é controle de contas a receber com 71,70% das respostas e obteve 7,55% como nada importante, mesmo percentual que obtiveram os instrumentos de controles de contas a pagar e controles de caixa como nada importante, mas tiveram 69,81% e 66,04% elencados como muito importante respectivamente. O controle de estoque foi o mais citado como nada importante com 13,21% das respostas. Das demonstrações contábeis, 64,15% elencaram o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício sendo como importante e muito importante e 22,64% como sendo nada importante ou pouco importante.

Nos métodos de custeio, uma particularidade, o método mais citado como muito importante, também foi citado como menos importante, esse método é conhecido como custo meta, o custeio que obteve o melhor índice foi o custeio variável no nível importante com 45,28% da percepção dos gestores.

E outros artefatos, o planejamento tributário e o planejamento estratégico ficaram empatados com o nível importante com 47,17% cada, porém o artefato que na percepção dos gestores tem o maior índice de muito importante se dá ao orçamento com 37,74% o mesmo índice que esse artefato alcançou também em nível importante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se esta investigação das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco-Pr. Onde os instrumentos gerenciais são ferramentas que facilitam os processos gerenciais das empresas, onde mostram a situação, as entradas e saídas de recursos materiais, financeiros, entre outros benefícios para o controle de uma empresa. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa que foi realizada por levantamento por meio da aplicação de questionário, após o levantamento dados foram utilizados planilhas Excel e sistema estatístico para tabular os dados.

Os principais artefatos contábeis utilizados pelas empresas foram os controles operacionais, onde se destaca o controle de contas a pagar e receber. As demonstrações contábeis e os métodos de custeio são utilizados por menos da metade dos respondentes. Em média 47,17% dizem utilizar outros artefatos, que podem auxiliar na gestão das empresas. Em relação a importância destes artefatos quanto a tomada de decisão, verificou-se a maior importância em controle de contas a pagar, receber, caixa, custos e despesas, custeio meta, custeio ABC e também o planejamento tributário.

Como são empresas pequenas focam em controles operacionais que auxiliam nas atividades básicas do dia a dia. Em relação ao conhecimento dos empresários, a maioria dos artefatos é conhecida pelos mesmos, apenas as notas explicativas e alguns métodos de custeio que são desconhecidos por maioria dos empresários, mais exatamente, custeio ABC, custeio padrão, custeio por absorção e o custeio variável.

Nos resultados obtiveram-se respostas parecidas com pouca divergência, onde os controles operacionais são mais utilizados e mais importantes, as diferenças que se destacaram foram na questão das médias onde as notas explicativas, DMPL e DLPA alcançaram menores médias, no estudo de Dos Santos, Dorow e Beuren (2016) os artefatos que obtiveram menores medias foram a DVA, custeio ABC, custo meta, custeio variável e custeio padrão. Devido, o conhecimento da Contabilidade Gerencial mostrou que os gestores utilizam da sua intuição e de suas experiências, onde também a maioria dos gestores utiliza de suas experiências na hora de tomar alguma decisão.

Fica visível o comportamento dos gestores principalmente os proprietários/ sócios que prevalece é a sua experiência, sem tempo, ou medo de errar usando os

instrumentos pouco usados na empresa para tomadas de decisões apropriadas, assim podem maximizar seus retornos, ver se é viável executar uma ação, entre outros benefícios que os instrumentos gerenciais fornecem.

As informações consideradas mais importantes para esses empresários são conhecer os custos dos produtos, a demanda do produto e o valor de mercado dos produtos e pode se dizer que conhecer os concorrentes. Foram os pontos mais citados no questionário aplicado.

Apesar de alguns já possuírem um sistema integrado de apoio a gestão, mas a grande massa dos proprietários dessas empresas utiliza papel e caneta com planilha manual e também contam com a ajuda de planilhas do Excel.

Os instrumentos da contabilidade gerencial que mais são utilizados pelas micro e pequenas empresas e que auxiliam nas tomadas de decisões, podem se elencar os controles de contas a pagar e a receber, controles de custos e despesas com mais o controle de caixa são os instrumentos mais utilizado além de serem conhecido por todos os gestores pesquisados.

Em relação aos custeios, o custo meta foi o mais utilizado por gestores e o custeio variável o menos conhecido. Assim como os controles de contas a pagar e contas a receber foram os mais utilizados, eles também foram elencados com muito importante na avaliação aplicada aos gestores.

Por sua maioria as empresas são de prestação de serviços, explica o porquê do controle de estoque ter o menor índice dos elencados como muito importante e ainda foi o maior eleito como nada importante.

Entres as demonstrações contábeis, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício, obteve o maior índice. Com relação aos métodos de custeio, o custo meta foi elencado como muito importante, mas por contrapartida, também foi o mais indicado como nada importante, nesse setor o custeio que mais se destacou na soma entre importante e muito importante foi o custeio variável.

Como outros artefatos de apoio a gestão, o orçamento, na visão dos gestores foi considerado como muito importante, porem da soma dos níveis importante e muito importante, prevalece o planejamento estratégico como o mais elencado entre os gestores questionados.

Com esse trabalho pode se observar, que o nível das micro e pequenas

empresas de Pato Branco em relação ao seu desempenho pode ser considerado bom, são empresas estruturadas, com alto nível de conhecimento acadêmico, sendo a sua maioria com gestores cursando ou formado em nível superior.

Os resultados da pesquisa podem ter sofrido influências por algumas limitações, como o baixo número de amostragem. Devido ser enviado por email o link, essas tecnologias que muitos ainda não têm o domínio.

Com base nesses dados, recomenda-se para futuras pesquisas utilizar um maior número de amostras, fazer visitas as empresas para mostrar a importância da investigação, para os estudos científicos, também aplicar em regiões do estado, assim pode ser feito um comparativo com demais estudos.

## **REFERÊNCIAS**

ALBANEZ, Tatiana; BONIZIO, Roni Cleber. **A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2007.

ATKINSON, A.A; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S..**Contabilidade gerencial.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTI, Anélio. **Contabilidade e análise de custos.** Curitiba, PR: Juruá, 2007.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, I.M.; BARP, A.D.; FILIPIN, R. **Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis.** ConTexto, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

BITTENCOURT, Guilherme. **“Contabilidade sem contabilidade: a relação entre as competências do profissional contábil. Ademais, e a utilização dos artefatos de contabilidade gerencial em empresas prestadoras de serviços contábeis.”** Dissertação de Mestrado pela UFPR. 2015.

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

DITTADI, Jadir Roberto; SCHEREN, Gilvane; SIMON, Jonatan Felipe; KEMPFER, Anderson. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas do oeste catarinense.** III Congresso de contabilidade da UFRGS, 2018.

DOS SANTOS, Luis Carlos Barbosa; VASCONCELOS, Frank Nero Pena de; MATIAS, Marcia Athayde; GONÇALVES, Danillo Lemes. **Profissionais contábeis engajados no auxílio gerencial às micro e pequenas empresas brasileiras.** Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/270>>. Acesso em 21 de abril de 2019.

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

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; BELFIORE, Patrícia Prado; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. Análise de dados. **Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. (Org.). Método e Metodologia na Pesquisa  
GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L; STRATTON, W.O. **Contabilidade gerencial**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos, FIECAFI, v. 9, n. 15. 1997.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): Necessidade e aplicabilidade**. Revista Brasileira de Contabilidade, v. [s.n], n. 160. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6' ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, R.L.; ENCARNAÇÃO, L.V.; BISPO, O.N.A.; ANGOTTI, M.; COLAUTO, R.D. **A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119/24553>> Acesso em: 23 de maio de 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed., Atlas, 2009.

PANUCCI FILHO, L.; ALMEIDA, L.B. **A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: um estudo nas indústrias de confecções**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, v. 9, n. 18, 2011. Disponível em: <[http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA%2018/Laurindo\\_Panucci-Filho\\_%20Lauro\\_Brito.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA%2018/Laurindo_Panucci-Filho_%20Lauro_Brito.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2019.

PARISI, Cláudio; MERGLIORINI, Evandir. Organizadores. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar**. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis). Programa Multiintitucional e Inter-Regional do Consórcio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Brasília: 2005.

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

SALES, R.L.; BARROS, A.A.; ARAÚJO, C.M.M.F. **Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5885/fatores-condicionantes-da-mortalidade-dos-pequenos-negocios-em-um-tipico-municipio-interiorano-brasileiro>> Acesso em: 16 de maio de 2019.

SANTOS, V.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G.H.; BEUREN, I.M. **Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes**.

Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3702>> Acesso em: 18 de abril de 2019.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas**. Revista Ambiente Contábil. Vol. 8. n, Jan./Jun. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, jul./2013.

SOUTES, D.O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/pt-br.php>>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

STEFANO, Nara. **Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviço**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr580443\\_9335.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr580443_9335.pdf)> Acesso em: 20 de agosto de 2019.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas**. Revista de Administração Eletrônica. São Paulo, v. 1, n. 1. 2008.

VEIGA, Waldir da Fonseca. **Contabilidade Gerencial Estratégica: o uso da Contabilidade Gerencial como suporte ao processo de Gestão Estratégica**. Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade nº 142, 2003.

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

WOOD Jr. T.; CALDAS, M. P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. RAE Eletrônica, v. 47, n. 3. 2007.

ZELENY, M. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982.

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

### PRÁTICAS GERENCIAIS APICADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PATO BRANCO/ PARANÁ

1 Qual seu sexo?

FEMININO                      MASCULINO

2 Qual a função que você ocupa na empresa?

Proprietário/ sócio              Contador                      Gerente                      Outro

3 Informe sua Faixa Etária:

Inferior a 26 Anos              26 a 35 anos              36 a 40 anos  
41 a 50 anos                      Acima de 50 anos

4 Escolaridade:

Ensino Fundamental Incompleto                      Ensino Fundamental  
Ensino Médio Incompleto                              Ensino Médio  
Ensino Superior Incompleto                          Ensino Superior  
Pós Graduação

4.1 Se assinalado ensino superior, qual a sua formação?

4.2 Se assinalado pós graduação, qual sua área de especialização?

5 Com que frequência você costuma realizar cursos de gestão?

Com Pouca Frequência              Raramente              Frequentemente              Nunca

6 Como você classifica o ramo da empresa em que opera?

Serviços              Comercio varejista              Industria              Outros

7 Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)?

Até R\$ 81.000,00

Entre R\$ 81.000,00 a R\$ 360.000,00

Entre R\$ 360.000,00 R\$ 1.000.000,00

Entre R\$ 1.000.000,00 a R\$ 4.800.000,00

Acima de R\$ 4.800.000.00

8 Qual o número atual de funcionários da empresa?

Menos de 6 funcionários

De 06 a 10 funcionários

11 a 20 funcionários

21 a 50 funcionários

Mais de 50 funcionários

9 Qual o regime de tributação de sua empresa?

Simple Nacional

Lucro presumido

Não conheço

10 Há quanto tempo a empresa foi constituída?

Menos de 2 anos

Entre 2 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Entre 11 a 20 anos

Entre 21 a 50 anos

11 Como você classifica o desempenho de seu negócio em comparação com seus concorrentes?

Abaixo da Média

Na média

Acima da Média

Não sei Informar

12 Atualmente, o comando/administração da empresa é exercido por quem?

Proprietário/Sócio da Empresa

Contador

Gerente

Administrador

Outro

13 Quais os recursos que são mais utilizados para a tomada de decisão? (Marque todas que se aplicam)

Experiência do Empresário

Relatórios Elaborados pelos Gestores

Informações Fornecidas pela contabilidade,

Outro

Intuição

14 Você tem conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo) da empresa?

SIM

NÃO

15 Qual a frequência que você discute o resultado da empresa junto ao seu contador?

Com Pouca Frequência

Raramente

Nunca

Frequentemente

16 Quem você consulta para tomar decisões financeiras? (Marque todas que se aplicam)

Ninguém

Tomo decisões sozinho

Contador /Administrador

Família

Gerente do Banco

Outro

17 Quem é o responsável pelo setor financeiro (contas a receber e contas a pagar)?

Proprietário/sócio da Empresa

Outro

Gerente

Administrador

18 Informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa? (Marque todas que se aplicam)

Nas Decisões Diárias,

Nas Decisões Estratégicas,

Nas Decisões de Financiamento,

Nas Decisões de Investimento,

No Acompanhamento dos Negócios

Atendimento da Parte Legal

Não quero opinar

19 Quais informações a sua empresa considera importantes para garantir a continuidade do negócio? (Marque todas que se aplicam)

Conhecer os Custos do Produto,

Conhecer o Fluxo de Caixa Futuro,

Conhecer os Concorrentes,

Saber Analisar o Balanço Patrimonial da Empresa,

Conhecer o Valor de Mercados dos Produtos,  
Conhecer a Demanda do Produto,  
Conhecer os Concorrentes

19 Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa?  
(Marque todas que se aplicam)

Manual (papel)

ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)

planilha Excel

Outro

20 A contabilidade da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio à gestão?

Sim            Não

20.1 Se a resposta para a pergunta for Não, quais os fatores que dificultam/impedem a utilização da contabilidade no apoio à gestão? (Marque todas que se aplicam)

Falta de Comunicação com o Contador,

A informação Contábil não Reflete a Real Situação da Empresa

Desacredita na Contabilidade,

Desconhece as Utilidades

Outros

20.2 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Controle de caixa]

Conheço, mais não utilizo            Sim            Não

20.3 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Controle de contas a pagar]

Conheço, mais não utilizo            Sim            Não

20.4 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Controle de contas a receber]

Conheço, mais não utilizo      Sim      Não

20.5 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Controle de estoques]

Conheço, mais não utilizo      Sim      Não

20.6 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Controle de custos e despesas]

Conheço, mais não utilizo      Sim      Não

20.7 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Balancete]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.8 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.9 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Custeio por absorção - consiste na apropriação de todos os custos da produção aos bens elaborados]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.10 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Custeio variável - consiste em considerar como custo da produção apenas os custos variáveis incorridos]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.11 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Custeio variável - consiste em considerar como custo da produção apenas os custos variáveis incorridos]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.12 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Custo meta - usado quando o preço de venda de determinado produto é definido pelo mercado, cabe à empresa então o processo de determinação do custo máximo permitido para aquele produto objetivando o lucro desejado.]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.13 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Orçamento - um plano detalhado para o futuro, geralmente expresso em termos quantitativos.]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.14 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Planejamento tributário - forma, dentro da lei, de diminuir o pagamento de tributos.]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.15 Dos Instrumentos citado abaixo, quais você e sua empresa utilizam? [Planejamento estratégico - seleção de uma linha de ação e especificação de como esta ação será posta em prática.]

Desconheço      Conheço, mas não utilizo      Sim

20.16 Controles Operacionais [Controle de caixa]

Importante      Muito Importante      Pouco Importante      Nada Importante

20.17 Controles Operacionais [Controle de contas a pagar]

Importante      Muito Importante      Pouco Importante      Nada Importante

20.18 Controles Operacionais [Controle de contas a receber]

Importante      Muito Importante      Pouco Importante      Nada Importante

20.19 Controles Operacionais [Controle de estoques]

Importante      Muito Importante      Pouco Importante      Nada Importante

20.20 Controles Operacionais [Controle de custos e despesas]

Importante      Muito Importante      Pouco Importante      Nada Importante

20.21 Demonstrações Contábeis [Balancete]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada  
Importante

20.22 Demonstrações Contábeis [Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada  
Importante

20.23 Métodos de Custeios [Custeio por absorção]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada  
Importante

20.24 Métodos de Custeios [Custeio variável]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada  
Importante

20.25 Métodos de Custeios [Custo meta]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada  
Importante

20.26 Outros Artefatos [Orçamento]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada  
Importante

20.27 Outros Artefatos [Planejamento tributário]

Importante      Muito Importante      Indiferente      Pouco Importante  
Nada Importante

## 20.28 Outros Artefatos [Planejamento estratégico]

Importante  
Importante

Muito Importante

Indiferente

Pouco Importante

Nada