

Ismael dos Anjos de Castro Rosa

Matheus Vinicius da Silva

**A Importância da Contabilidade Gerencial para
Pequenas e Médias Empresas da Grande São Paulo**

Trabalho de Conclusão de Curso

Santo André

2021

Ismael dos Anjos de Castro Rosa

Matheus Vinicius da Silva

A Importância da Contabilidade Gerencial para Pequenas e Médias Empresas da Grande São Paulo

Trabalho Acadêmico de Consultoria Estratégica de Negócios apresentado como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS

Professor Orientador: Marcelo Rabello

Santo André
2021

Ismael dos Anjos de Castro Rosa

Matheus Vinicius da Silva

A Importância da Contabilidade Gerencial Para Pequenas e Médias Empresas da Grande São Paulo

Trabalho Acadêmico de Consultoria Estratégica de Negócios apresentado como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS

Professor Orientador: Marcelo Rabello

Aprovado em:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Resumo

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo evidenciar a importância da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas do Estado de São Paulo. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo, utilizando o questionário como uma ferramenta para coleta de informações enviada para os empresários com respondentes de diferentes partes do estado. Foram selecionadas as pequenas e médias empresas, pois são essas empresas que empregam e geram a maior fonte de renda do nosso país, ou seja, estão sendo o grande motor da nossa economia e estão cada vez mais inseridas no ambiente dos negócios. No entanto, na maioria apresentam um período de vida curto causado pelo gerenciamento inadequado dos proprietários, e sem utilização de nenhum tipo de controle gerencial, à contabilidade gerencial através de várias práticas na gestão das pequenas empresas, possibilita o alcance das metas organizacionais buscando potencializar os recursos utilizados. Buscou-se então verificar o uso e a importância de práticas de contabilidade gerencial na gestão das empresas, e os resultados desta pesquisa mostram que grande parte das empresas são administradas por pessoas sem formação em negócios, e possuem ferramentas para compilação de informação retrogradadas e por isso não tem informações suficientes para uma boa tomada de decisão.

Abstract

This course conclusion work aims to highlight the importance of management accounting in the decision-making process in small and medium-sized enterprises in the State of São Paulo. For this, a field survey was carried out, using the questionnaire as a tool for collecting information sent to entrepreneurs with respondents from different parts of the state. Small and medium-sized enterprises were selected, because these companies employ and generate the largest source of income in our country, that is, they are being the great driver of our economy and are increasingly inserted in the business environment. However, most of them have a short life period caused by inadequate management of owners, and without the use of any type of management control, to management accounting through various practices in the management of small companies, enables the achievement of organizational goals seeking to enhance the resources used. We then sought to verify the use and importance of management accounting practices in the management of companies, and the results of this research show that most companies are managed by people without business training, and have tools for compiling retrograde information and therefore do not have enough information for good decision making.

Quadro de Tabelas

Tabela 1 – Porte da Empresa.....	10
Tabela 2 – Tabela de Instrumentos Contábeis.....	17
Tabela 3 – Índices Contábeis.....	19
Tabela 4 – Modelo Racional e Comportamental de Tomadas de Decisão.....	23
Tabela 5 – Fatores que Influenciam a Percepção: percepção, situação, alvo..	25
Tabela 6 – Perfil dos Respondentes.....	30
Tabela 7 – Perfil das Empresas.....	31
Tabela 8 – Procedimentos Utilizados na Tomada de Decisão.....	32
Tabela 9 – Procedimentos Utilizados na Tomada de Decisão.....	34
Tabela 10 – Procedimentos Utilizados na Tomada de Decisão.....	35

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. OBJETIVO GERAL	9
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	9
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
2. REVISÃO LITERÁRIA	10
2.1 HISTÓRIA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS	10
2.1.1 CONCEITO DE MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	10
2.1.2 HISTÓRIA.....	11
2.1.3 MICROEMPRESAS.....	11
2.1.4 HISTÓRIA DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	12
2.2 CONCEITOS BÁSICOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL	12
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	14
2.3.1 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE GERENCIAL VOLTADA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS	17
2.3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	18
2.3.3 CONTROLE DE CUSTOS	20
2.3.4 ORÇAMENTO.....	21
2.4 TOMADA DE DECISÃO	21
2.5 PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS ACERCA DA CONTABILIDADE GERENCIAL	25
2.5.1 O QUE É PERCEPÇÃO?.....	25
2.5.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO: PERCEPÇÃO, SITUAÇÃO, ALVO.....	25
2.5.3 TEORIA DA ATRIBUIÇÃO APLICADA AO TEMA	27
2.5.4 EFEITO HALO APLICADO AO TEMA.....	28
2.5.5 OUTRAS PESQUISAS	29
3. MÉTODO PESQUISA	30
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS	31
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	31
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS	32
4.3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÃO.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6. BIBLIOGRAFIA	38

1. Introdução

A relevância das informações contábeis para tomadas de decisões das grandes empresas é algo muito presente, porém para os pequenos e médios empresários isso não é uma realidade, já que, segundo Gonçalves (1987) a maioria das decisões deles são tomadas instintivamente e sem qualquer informação gerencial que diminuam os riscos.

De acordo com a resolução do CFC N 1.374 de 2011, “se a informação contábil-financeira é para ser útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar”, segundo alguns pesquisadores como Sarlo Neto (2009) a relevância das informações contábeis está diretamente ligada a capacidade informacional que possibilita a influência de seus usuários.

Segundo SEBRAE (2018), no estado de São Paulo a taxa de sobrevivência das empresas é de 76,3%, isso nos indica que de 1 a cada 4 empresas são fechadas, isto se deve à grande falta de informações contábeis-financeiras que auxiliem os empresários. Outra informação que os dados nos apresentam é que os setores que possuem maior obrigação contábil, via legislação, possuem uma menor incidência de falência, já onde a exigência é menor o número de falência aumenta. Um comparativo é a relação indústrias e serviços, pois a sobrevivência da indústria em São Paulo é de 81,4% em 2 anos, já os serviços possuem a menor taxa de sobrevivência sendo 74,1%.

Logo podemos constatar que há grande valia das informações contábeis-financeiras para continuidade das empresas, pois como acreditam Campos, Santos e Cerqueira Júnior (2005), diante da relevância do conhecimento gerencial sobre custos, a ausência dessas informações pode vir a ser a maior problemática para as MPEs e sua saúde financeira, podendo causar a sua falência.

Tendo em vista o questionamento sobre qual a relevância das informações contábeis dentro das pequenas e médias empresas este estudo vem com a nuance de pesquisar, através de uma pesquisa de campo exploratória com os empresários das MPE's de São Paulo, qual a visão dos mesmos sobre a informação contábil-financeira dentro de suas empresas.

1.1. Objetivo Geral

Analisar como as MPEs são influenciadas através das informações contábil-financeiras, além da sua percepção em relação a importância das demonstrações contábeis para a tomada de decisão gerencial.

1.2 Objetivo Específico

Identificar qual o potencial das informações contábeis-financeiras para as MPEs, através de pesquisa bibliográfica.

Identificar a correlação entre a informação contábil gerencial e o sucesso das tomadas de decisões empresariais, através de pesquisa bibliográfica.

Identificar qual a percepção dos empresários das MPEs, da grande São Paulo, em relação a informações contábeis-financeiras para tomada de decisão, através de pesquisa de campo.

1.3 Problema de Pesquisa

Qual a importância do uso da contabilidade gerencial para a tomada de decisão das pequenas e médias empresas da grande São Paulo?

1.4 Justificativa

Devido à dificuldade das pequenas e médias empresas em tomarem decisões claras para seus negócios, esse estudo se justifica a partir de uma avaliação histórica, ou seja, observando as empresas que utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão, mostrando assim para as empresas em questão que o uso e aplicação da contabilidade gerencial dentro de suas empresas diminuiria os riscos e aumentaria a eficiência.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1 HISTÓRIA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

2.1.1 Conceito de micros, pequenas e médias empresas

Os termos micro, pequena e média empresa, são utilizados para definir o porte da empresa, ou seja, o tamanho que uma entidade possui. E essa separação é importante, pois na Constituição de 1988 no artigo 179 determina que:

“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei”

Diante dessa prerrogativa de lei, se fez necessário fazer distinção dos portes dessas empresas. Lembrando que os termos não foram criados mediante esta lei, porém ela corrobora para sua existência.

Atualmente no Brasil a separação dos portes empresariais acontece da seguinte forma:

Porte de empresa	
CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDS 2020

A receita bruta anual é sinônimo de faturamento. Sendo assim se soma todos os ingressos derivados do exercício da atividade comercial ou econômica a que se dedica a entidade (Fábio Ulhoa Coelho, 2019).

Desta forma, as nomenclaturas são definidas pelo faturamento e seu conceito está diretamente ligado a essa separação e o benefício gerado.

2.1.2 História

Historicamente, uma das primeiras forças que se teve no Brasil, no sentido de incentivar o pequeno empresário, foi a divulgação de um alvará editado por D. João VI, em 28 de abril de 1.809 (Antônio José Bittencourt, 1995). Esse alvará contia diversos benefícios direcionados aos pequenos empresários. Como empréstimo manufaturados de algodão, concessão de privilégios por 14 anos aos inventores de novas máquinas, isenções de impostos, entre outras coisas (MORAES,1986,p.13).

E esse movimento de incentivo as pequenas empresas não se restringiu somente no Brasil, mas em diversos países no mundo essa pratica foi implantada. E é importante pontuar que as principais forças econômicas mundiais adotaram tais práticas de incentivo, como: o Japão, Itália, Estados Unidos, França, etc. Indicando um potencial benefício econômico.

2.1.3 Microempresas

Diante do aspecto legal brasileiro, a primeira lei que foi feita de forma específica para as microempresas foi a lei nº 7.256 de 1984, o Estatuto da Microempresa, direcionada para as áreas administrativa, tributária, previdenciária e trabalhista.

E em 1988 foi instituído uma nova Constituição Federal, que nos artigos 146, 170 e 179 respaldava e indicava que se deveria construir uma legislação aonde pequenos empreendimentos seriam beneficiados, e a partir deles diversas medidas foram tomadas durante os anos, com leis que ajudavam o desenvolvimento, desburocratizavam, além de sistemas que facilitavam a gestão dos tributos.

Em 1996 através da Lei 9.317 surgiu o novo regime de tributação, Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – SIMPLES – que incluiu as pequenas empresas como beneficiárias da tributação simplificada e ampliou a relação dos impostos e contribuições incluídos no benefício da arrecadação única, porém somente em 2006 o sistema veio se consolidar com a Lei Complementar Federal 123.

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei nº 9.841, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00 (Marcelo Rocha, 2008, p. 442).

2.1.4 História das Empresas de Pequeno porte

A história das entidades de Pequeno Porte no Brasil, andam em conjunto com a das micro empresas, tanto em conceito como no tratar da lei. Como foi citado no tópico anterior, nos artigos 146, 170 e 179 da Constituição de 1988 respaldava e indicava uma geração de benefícios para essas empresas, e através das leis 9.317/96, Complementar Federal 123 e 9.841/99, esses benefícios foram estabelecidos.

E pelo fato de as duas histórias andarem juntas o que vai diferencia-las são os benefícios, pois devido ao seu porte empresarial, o estado brasileiro definiu incentivos diferentes.

2.2 Conceitos básicos de contabilidade gerencial

A contabilidade teve uma evolução muito grande através dos anos e deixou de ser apenas uma ferramenta de mensuração de patrimônio para algo muito maior e participativo dentro das organizações, com as necessidades de informações para os gestores no processo de tomada de decisão houve a criação de uma ramificação da contabilidade que chamamos de "contabilidade gerencial", criada para auxiliar o processo decisório dentro das entidades, a contabilidade gerencial segundo Pizzolato (2000) é a produção de informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos, tais como: auxílio no planejamento, na medição e avaliação de performance.

É nítido como a contabilidade se tornou um sistema de informação essencial dentro das organizações, seu desenvolvimento e ampliação de capacitação é focada em suportar a gestão das entidades transformando os fatos em oportunidades, como dito por Horngren (2004) contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Planejamento e controle são duas das grandes ferramentas que toda entidade utiliza para se desenvolver seja qual for o seu tamanho estrutural, desta maneira, a contabilidade gerencial é utilizada para avaliação destas ferramentas, em busca de gerir o risco do processo decisório de gerentes e executivos em todas as suas etapas, nas palavras de Drucker (2010) apud Amorim (s/d, p.3):

Bons tomadores de decisões não tomam muitas decisões. Eles tomam decisões que fazem a diferença. E eles sabem quando uma decisão é necessária. E então eles não adiam. Bons tomadores de decisões sabem que a parte mais importante, e mais difícil, da tomada de decisões não é tomar a decisão. Isso costuma ser bem fácil. A parte mais difícil e mais importante é certificar-se de que a decisão tem a ver com o problema certo. Poucas coisas são mais prejudiciais do que tomar decisões certas a respeito do problema errado.

Com base em todas as mudanças e avanços que ocorrem hoje em dia e de forma acelerada, a contabilidade trabalha para ser uma participante ativa dos processos estratégicos das entidades, moldando-se de um sistema contábil tradicional para ser a base informacional do modelo de gestão econômica, ou seja, a contabilidade está sendo voltada a otimizar a utilização dos recursos econômicos das empresas, reforçando que a contabilidade tem como objetivo ser um instrumento de auxílio aos administradores de empresas em suas funções gerenciais, indo de encontro com as palavras de Ludícibus, Crepaldi (2008, p.5).

A contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Tendo isso como base, vemos que a contabilidade gerencial tem se empenhado em acompanhar todas as mudanças que ocorrem dentro das organizações para continuar sendo um grande auxiliar nas tomadas de decisões, para isso a mesma vem tentando se encaixar em todos esses avanços que têm sido apresentados para as organizações, mostrando que mesmo com toda a volatilidade e dificuldade de um mercado cada dia mais exigente, a contabilidade como ciência e ferramenta de gestão busca alternativos caminhos para ser a melhor solução.

2.3 Contabilidade gerencial aplicada a pequenas e médias empresas

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade, porém diferente da contabilidade financeira, seu foco não está nos usuários externos, mas sim nos internos, dando suporte para as tomadas de decisões.

No livro contabilidade de custo, seu autor, Martins (2011), lista os seguintes itens, mostrando as distinções encontradas na contabilidade financeira e gerencial, respectivamente:

- Usuários Externos
- Restrições: PCGA/IFRS e Receita Federal
- Informações sobre o passado
- Dados históricos
- Informações agregadas, da empresa toda
- Informações financeiras
- Informações atrasadas
- Objetiva, auditada
- Usuários internos
- Sem restrições externas
- Orientada para futuro também; planejamento
- Dados não históricos também
- Informações abertas
- Informações financeiras e não financeiras
- Informações em tempo hábil
- Julgamental, relevante

É importante fazer distinção sobre esses dois tipos de contabilidade pois para efeito de análise, quando olhamos as condições financeiras, de organização e de controle das entidades de grande porte em relação as pequenas e medias, vemos uma grande lacuna, e isso se dá por dois aspectos, as exigências encontradas em lei para uma boa gestão contábil-financeira e a própria vontade dessas entidades em manterem uma contabilidade gerencial solida, para efeito de suporte a tomada de decisão.

Na introdução deste trabalho, foi citado um dado mediante ao SEBRAE (2018), que empresas com maior exigência em lei de contabilidade, possuem uma maior sobrevivida. E não longe disto, vemos que as empresas de grande porte, mesmo possuindo grande exigibilidade contábil-financeira, mantem a sua contabilidade gerencial, entendendo a sua importância.

Em um estudo de Frezatti, foi verificado o nível de aderência das entidades brasileiras de médio e grande porte, em relação a utilização do conteúdo teórico dos elementos da contabilidade gerencial. E ele conclui que “Nenhuma associação entre setor econômico e agrupamento foi encontrada na análise, diferentemente do tamanho, em que constatou maior aderência em organizações de maior porte.” (2005 apud SANTOS, 2016, p. 157)

Porém, durante muito tempo se pensou que para a administração das pequenas e médias entidades, deveria ser o mesmo das empresas de grande porte (Leone 1999, p. 93). No entanto, segundo o próprio Leone, a administração ou a contabilidade gerencial, que se assemelham, devem ter características diferentes, quando aplicadas a pequenos negócios, devido as peculiaridades encontradas nessas entidades.

Na perspectiva de Barbosa e Teixeira (2003), as PMEs:

Formulam suas estratégias de acordo com a sua percepção das reações do mercado, adaptando os objetivos da empresa e sua estrutura funcional a ele. As PMEs centram sua atuação na criação de novos produtos e serviços, e suas estratégias implicam riscos quando tentam conquistar novos mercados. Isso acontece porque, provavelmente pelo tamanho da empresa e por seus objetivos, a visão das PMEs é imediatista e as fronteiras do produto mercado são pequenas e próximas o bastante do processo operacional da empresa, o que impede o empresário de prever eventos distantes de seu grupo estratégico. No caso específico dos pequenos e médios

negócios, a formulação de estratégias servirá para definir caminhos que levem a empresa a determinar sua sobrevivência no mercado.

Para Porter “possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa”. (PORTER, 1995, apud HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1995)

Um estudo desenvolvido por ROSÁRIO (1999) com o objetivo de verificar o processo de formulação de estratégias nas PMEs, obteve os seguintes resultados:

- a) modelos determinísticos de formulação de estratégias não representam a realidade da pequena e média empresa;
- b) as empresas de óptica não conseguem modelar uma estratégia de longo prazo;
- c) as organizações buscam uma equalização ótima de estoque/vendas, como ponto-chave para sua sobrevivência.

Em estudo feito por Santos, Dorow e Beuren (2016) sobre quais instrumentos de contabilidade gerencial as empresas costumam usar, chegou-se a um resultado baseado nas seguintes afirmativas, “(i) sim, utilizo na tomada de decisão, (ii) conheço, mas não utilizo na tomada de decisão e (iii) desconheço”. E os resultados desta pesquisa estão resumidos na tabela a seguir:

Tabela Instrumentos Contábeis

Instrumentos	Utilizado na tomada de decisão		Não utilizado na tomada de decisão		Desconhecido pelo gestor		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Controles operacionais								
Controle de caixa	26	63,41%	8	19,51%	7	17,07%	41	100%
Controle de contas a pagar	25	60,98%	12	29,27%	4	9,76%		
Controle de contas a receber	27	65,85%	8	19,51%	6	14,63%		
Controle de estoques	20	48,78%	14	34,15%	7	17,07%		
Controle de custos e despesas	26	63,41%	11	26,83%	4	9,76%		
Demonstrações contábeis								
Balancete	15	36,59%	17	41,46%	9	21,95%	41	100%
Balanco Patrimonial e DRE	16	39,02%	15	36,59%	10	24,39%		
DVA	8	19,51%	17	41,46%	16	39,02%		
DFC	13	31,71%	20	48,78%	8	19,51%		
DMPL e DLPA	8	19,51%	18	43,90%	15	36,59%		
Notas explicativas	10	24,39%	15	36,59%	16	39,02%		
Métodos de Custeio								
Custeio por absorção	8	19,51%	10	24,39%	23	56,10%	41	100%
Custeio variável	6	14,63%	11	26,83%	24	58,54%		
Custeio padrão	5	12,20%	12	29,27%	24	58,54%		
Custeio ABC	4	9,76%	10	24,39%	27	65,85%		
Custo meta	9	21,95%	9	21,95%	23	56,10%		
Outros Artefatos								
Retorno sobre investimento	10	24,39%	15	36,59%	16	39,02%	41	100%
Orçamento	9	21,95%	15	36,59%	17	41,46%		
Planejamento tributário	18	43,90%	8	19,51%	15	36,59%		
Ponto de equilíbrio	12	29,27%	8	19,51%	21	51,22%		
Planejamento estratégico	10	24,39%	13	31,71%	18	43,90%		

Fonte: Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas, 2016

Como se pôde verificar, o maior ponto de interesse está nos controles operacionais, que são controles ligados diretamente a sobrevivência da empresa, como foi evidenciado por outros autores, já citados.

Porém, e como se pode observar, o menor uso está nos métodos de custeio, no entanto os resultados apontam que é por falta de conhecimento, e não por descaso, sendo que o controle dos custos é uma fonte poderosa para uma boa gestão. E os demais resultados mantem uma média parecida.

2.3.1 Técnicas utilizadas para análise gerencial voltada para os pequenos negócios

Como foi verificado a um padrão que os pequenos negócios tendem a seguir, com foco no dia a dia, presando pela sobrevivência, com pouca projeção e análises de quanto se tem, quanto se deve e um controle simples dos estoques.

Porém a um universo que pode ser abrangido por essas empresas que enriqueceriam os dados para a tomada de decisão. Portanto, há de se destacar alguns instrumentos que podem auxiliar na tomada de decisão, no entanto eles não são os únicos, ainda há uma infinidade de ferramentas de tomada de decisão e análise de resultado.

2.3.2 Análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações é uma técnica contábil, que possui o objetivo de avaliar uma entidade sobre a ótica econômica e financeira, e desta forma verificar seu desempenho, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão (BORTOLUZZI; LYRIO;ENSSLIN, 2008).

Para Santos, Rengel, Paterno e Beuren (2009) “é possível extrair informações pertinentes para a tomada de decisão nas organizações, visto que a mesma pode inferir sobre a situação econômico-financeira e patrimonial das empresas”.

Dentro da análise das demonstrações existem diversos indicadores, e cada um possui um objetivo, e dessa forma cada aspecto da entidade é coberto pela análise. Porém não devemos analisar os índices de forma separada, pelo contrário, uma completa a outra, o que uma não diz a outra fala, corroborando para uma análise completa e relevante para o usuário, seja ele interno ou externo. E a seguir há uma tabela com todos os índices tradicionalmente usados para a análise:

Índices de Liquidez e Solvência		
	Formula	Base de análise
Imediata	Disponíveis/ PC	Quanto maior, melhor
Seca	AC-Estoques/PC	Quanto maior, melhor
Corrente	AC/PC	Quanto maior, melhor
Geral	AC+RLP/PC+PNC	Quanto maior, melhor
Solvência	AC + ANC/ PC+PNC	Quanto maior, melhor
Índices de Rentabilidade		
	Formula	Base de análise
Margem Bruta	Luc. Bruta/Vendas	Quanto maior, melhor
Margem Operacional	Luc. Operac./Vendas	Quanto maior, melhor
Margem Líquida	Lucr. Líquido/Vendas	Quanto maior, melhor
Rentabilidade do Ativo	Lucr. Líquido/AT	Quanto maior, melhor
Rentabilidade do Patrim. Líquido	Lucr. Líquido/PL	Quanto maior, melhor
Giro do Ativo	Vendas/AT	Quanto maior, melhor
Índices da Estrutura da Capital		
	Formula	Base de análise
Endividamento Geral	PC+PNC/AC+ANC	Quanto menor, melhor
Garantia do Capital de Terceiros	PC+PNC/PL	Quanto menor, melhor
Composição do endividamento	PC/PC+PNC	Quanto menor, melhor
Imobilização do Patrimônio líquido	Imobilizado/PL	Quanto menor, melhor
Ciclo Operacional		
	Formula	Base de análise
PMP	(Fornecedores/Compras) * Dias do Período (360)	Quanto menor, melhor
PME	(Estoque/CMV) * Dias do Período (360)	Quanto menor, melhor
PMR	(Fornecedores/Compras) * Dias do Período (360)	Quanto maior, melhor
Quociente do Posicionamento relativo	PMR/PMP	Ideal: menor que 1
Ciclo Operacional	PMR + PME	Tempo das atividades operacionais
Ciclo Financeiro	PMR + PME - PMP	Tempo de pagamento aos fornecedores e o recebimento da venda do produto acabado

E através destes índices é visível a extensão e precisão desta análise, que é totalmente funcional em todos os seus aspectos, e para os pequenos negócios estes índices os ajudam a sobreviver no dia a dia, pois há informações focadas para o curto prazo, como por exemplo o Ciclo Operacional ou a Liquidez, portanto, se utilizados da maneira correta, os índices citados acima podem contribuir muito para os pequenos negócios.

2.3.3 Controle de Custos

Segundo o autor Eliseu Martins (2003), o custo é um gasto, porém, somente reconhecido no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), seja para a fabricação ou execução de um serviço.

E o tratamento e reconhecimento desses custos pode ser feito de diversas formas, levando em consideração os custos diretos e indiretos, os fixos e os variáveis e entre outras possibilidades de análise. Porém o que defini o que será utilizado e como será utilizado, irá depender da técnica utilizada para a análise.

E quando falamos de custos, é inevitável que falemos da contabilidade de custos, pois para calcular os estoques, a contabilidade de custos é essencial, pois segundo Eliseu Martins (2003), graças a revolução industrial os dados ficaram cada vez mais complexos e com isso a contabilidade também ficou mais complexa, pois “para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha agora tão facilmente dos dados para poder atribuir valor aos estoques”, porque agora o valor de compra seria “substituído por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados”.

Sendo assim, os métodos desenvolvidos, passam diretamente pela contabilidade, pois como resume Eliseu Martins “a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais.”

Portanto, como evidenciado pelo autor, os custos conversam com diversos setores, seja a mensuração em si dos custo, ou o impacto dos lucros,

pois como é evidenciado na Demonstração de Resultado (DRE), a gerencia dos custos impacta os lucros, além de questão de tomada de decisão.

Dessa forma, podemos concluir que os custos estão diretamente ligados com a sobrevivência da entidade, e como foi evidenciado em tópicos anteriores, o enfoque do pequeno negócio está no curto prazo, ou seja, aquilo que ele pode fazer para se manter funcionando, e sem lucro não há como haver continuidade.

2.3.4 Orçamento

A revisão teórica sobre orçamento empresarial de Cremonezzi, Barreira, Candido e Silva, traz a definição de que o orçamento é um instrumento de muita importância para a empresa, não importando seu ramo e atividade, pois é um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período, e esta estratégia irá conduzir a entidade para as suas metas e objetivos.

Segundo Ludícibus (1998, p. 251), “o processo orçamentário dentro de uma empresa é a fase mais dinâmica e relevante, no que se refere a instrumentos da gerência, para estimular um melhor desempenho e alcançar as metas previstas”.

Para Santos, Rengel, Paterno e Beuren (2009) “A elaboração de um orçamento permite traçar as metas almeçadas, tecer estratégias para o alcance delas, ou seja, determinar previamente o que intenta realizar”.

Portanto, quando olhamos para os pequenos negócios não se pode deixar de desenvolver um orçamento, pois como citado anteriormente, o tamanho nem a atividade importam, pois para o avanço empresarial é preciso saber aonde se quer chegar, e o orçamento é uma forma de materializar o desejo do empreendedor, tornando as metas consultáveis e controláveis.

2.4 Tomada de decisão

O processo de tomada de decisão é um dos âmbitos mais estudados e mais pertinentes dos últimos tempos dentro da gestão, o mesmo está presente em todas as esferas organizacionais, seja ela estratégica, tática ou operacional, já que, todos os funcionários de uma organização tomam decisões diárias. O

objetivo então é mostrar como esse tema de tamanha importância pode afetar as MPE's.

Todos os dias milhares de decisões são tomadas pelos componentes de uma organização, desde o mais alto nível da empresa até os níveis mais baixos, essas decisões tem diferentes consequências dentro do âmbito organizacional podendo elas serem mínimas ou até mesmo podendo afetar o papel da mesma no mercado global.

É importante ressaltar que as decisões são tomadas por pessoas e pessoas são afetadas por diversas variáveis, o que torna o processo decisório uma parte crucial para todas as organizações, porém muito delicado. O papel e desafio dos tomadores de decisões atual é tomar a decisão mais acertada e em um curto período de tempo.

Como dito por CHAVENATO, toda organização é um sistema de decisões, ou seja, existem milhares de organismos conscientes e ativamente participante das decisões organizacionais.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão. (CHIAVENATO, 2003, p.348).

Existem diversos modelos para um processo de decisão eficiente e eficaz e o uso de tais permite aos tomadores de decisões a compreensão das estruturas organizacionais e as relações complexas inerentes ao processo de determinado âmbito.

Apesar dos diversos modelos que existem para o processo decisório há dois deles que se destacam, que no caso são:

Modelo racional e comportamental de tomada de decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
2. O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
3. O tomador de decisões é racional	3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.455)

Em sua essência o processo decisório é pautado pelo número de informações para que todas as pontas do processo sejam atingidas, o maior número de informações proporciona ao tomador de decisão uma maior abrangência de todos os cenários possíveis do processo em questão.

Para Maximiano (2009, p.58) decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

[...] O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Para alguns autores a tomada de decisão ocorre em reação a um problema, que só existe quando se verifica que o estado atual das coisas destoa do estado desejável das mesmas, que complementa a ideia de Chiavenato (2003), que ressalta que toda decisão envolve seis elementos:

1) O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.

2) Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.

3) As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

4) A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor.

5) A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.

6) O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

Que também é composta por sete etapas que direcionam o processo:

1) Percepção da situação que envolve algum problema.

2) Análise e definições do problema.

3) Definição dos objetivos.

4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.

5) Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.

6) Avaliação e comparação das alternativas.

7) Implementação da alternativa escolhida

Várias situações podem gerar um processo de tomada de decisão, e por isso cabe ao tomador de decisão avaliar e se utilizar do melhor modelo para diagnosticar o problema, identificar suas causas e consequências.

2.5 Percepção dos empresários acerca da Contabilidade Gerencial

2.5.1 O que é percepção?

A percepção é definida por muitos autores como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para darem sentido ao meio em que estão inseridos. No entanto, as percepções, em sua maioria, podem ser diferentes da realidade objetiva, ou seja, pessoas inseridas em um mesmo ambiente tendo percepções totalmente diferentes do mesmo.

A percepção é um passo muito importante para qualquer organização, pois todo o comportamento e processo de decisão delas é baseado por suas percepções da realidade, como dito por Robbins, Judge e Sobral (2014) “O mundo que importa para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido.”

2.5.2 Fatores que influenciam a percepção: percepção, situação, alvo

Dentro do campo de estudo da psicologia foi desenvolvido uma tese baseada em três fatores que influenciam a percepção do indivíduo em relação as pessoas ou as coisas, e a tabela a seguir exhibe esses fatores e seus exemplos:

Fatores	Exemplos
Percepção	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes • Personalidade • Motivações • Interesses • Experiência • Expectativas
Alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Novidade • Movimento • Sons • Tamanho • Cenário

	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade • Semelhança
Situação	<ul style="list-style-type: none"> • Momento • Ambiente de trabalho • Ambiente social

Quando observamos cada um dos seus fatores e seus exemplos, vemos que seus significados são distintos, porém complementares entre si. Se olharmos mais profundamente o tópico da percepção, pode-se notar que a ela está ligada diretamente aos pensamentos pessoais de uma pessoa. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2014), “Quando você observa um alvo e tenta interpretar o que está percebendo, essa interpretação é fortemente influenciada pelas características pessoais”. Que são as atitudes, personalidade, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas.

Quando olhamos para o Alvo, vemos os exemplos de novidade, movimento, sons, tamanho, cenário, proximidade e semelhança. E todos esses exemplos estão ligados diretamente “aquilo” que está sendo alvo da nossa percepção.

Os autores do livro *Comportamento Organizacional* discorrem sobre o tópico alvo da seguinte maneira:

As características do alvo que está sendo observado também podem afetar a percepção. As pessoas que falam alto costumam chamar mais a atenção do que as quietas. Isso também pode ser dito a respeito de pessoas muito ou pouco atraentes. Como os alvos não são observados isoladamente, sua relação com o cenário influencia a percepção, assim como nossa tendência de agrupar coisas próximas ou parecidas. Por exemplo, com frequência percebemos mulheres, homens, brancos, negros, asiáticos ou membros de quaisquer outros grupos que possuam características nitidamente distintas como semelhantes também em aspectos sem conexão alguma.

Os autores também discorrem sobre situações, que podem ser entendidas como contexto, e este contexto é muito importante, pois sua atenção pode estar aguçada ou distante devido a situação, e isso influencia o julgamento. Além da atenção há o fator ambiente, pois a nossa percepção é alterada mediante ao lugar. Quando vemos uma mulher vestida de noiva em um

casamento, nossa percepção é uma, porém se está mesma mulher está vestida de noiva em uma sala de aula a percepção é totalmente diferente. (Robbins, Judge e Sobral)

2.5.3 Teoria da atribuição aplicada ao tema

Os autores do livro Comportamento Organizacional definem Teoria da Atribuição desta forma:

A teoria da atribuição foi proposta para explicar por que julgamos as pessoas de modo distinto, dependendo do significado que atribuímos a um dado comportamento. Basicamente, a teoria sugere que, quando observamos o comportamento de alguém, tentamos determinar se a causa deste é interna ou externa. Essa determinação, contudo, depende muito de três fatores: (1) diferenciação, (2) consenso e (3) consistência.

Segundo a definição dos autores, a mesma sugere a forma como tentamos entender as pessoas, pautar e ou classificar suas decisões de acordo com seus comportamentos. No entanto, para que qualquer ação ou, como estamos chamando neste trabalho, tomada de decisão, seja classificada da maneira correta precisamos entender as causas, que podem ser externas ou internas.

Chamamos de causas internas todo o comportamento motivado pelo controle do indivíduo, ou seja, todas as ações que partem do próprio tomador de decisão e chamamos de causas externas todo comportamento que é gerado devido a uma situação enfrentada pelo tomador de decisão, de maneira que, atribuímos o sucesso da decisão pautadas a esses comportamentos

Como por exemplo, se um gestor escolhe demitir um funcionário podemos seguir duas linhas de pensamento: (1) O funcionário não está atendendo sua função de maneira correta, e esta seria uma causa interna ou (2) o gestor precisar cortar gastos da empresa para que a mesma não feche no vermelho, e esta seria uma causa externa.

Porém, para que essas causas sejam atribuídas ao indivíduo usamos os três fatores determinantes, também citados pelos autores do livro Comportamento Organizacional, que são diferenciação, consenso e consistência.

Diferenciação seria quando uma pessoa age de forma diferente em determinadas situações diversas, consenso seria quando um grupo indivíduo enfrenta determinadas situações e respondem a ela de maneira igual ou semelhante, já a consistência é quando um indivíduo reage sempre da mesma forma a determinada situação.

Os autores do livro pautam estes fatores da seguinte maneira:

A diferenciação se refere à questão de o indivíduo mostrar, ou não, comportamentos diferentes em situações diversas. O funcionário que chegou tarde hoje é o mesmo que tem sido alvo de reclamações dos colegas por ser um 'folgado'? O que queremos apurar é se esse comportamento é ou não usual. Se não for, o perceptor provavelmente lhe dará uma atribuição externa. Caso contrário, certamente será julgado como de causa interna. Se todas as pessoas que enfrentam determinada situação respondem de maneira semelhante, podemos dizer que esse comportamento apresenta consenso. No exemplo do funcionário atrasado, esse seria o caso se todos os colegas que fazem o mesmo caminho também tivessem se atrasado. Do ponto de vista da atribuição, se o consenso é alto, espera-se uma causa externa; mas se os outros funcionários que fazem o mesmo caminho chegaram no horário, você deve concluir que a causa do atraso é interna. Finalmente, o perceptor busca a consistência nas ações de uma pessoa. Esta reage sempre da mesma forma? Chegar dez minutos atrasado não é um comportamento visto da mesma maneira para um funcionário que não se atrasa há meses como é para aquele que chega tarde duas ou três vezes por semana. Quanto mais consistente o comportamento, mais inclinado fica o perceptor a atribuí-lo a causas internas.

2.5.4 Efeito halo aplicado ao tema

O efeito Halo segundo Robbins, Judge e Sobral (2014), acontece quando “formamos uma impressão geral de alguém com base em uma única característica — como sua inteligência, sociabilidade ou aparência”.

Porém quando olhamos para a figura do contador e da contabilidade no Brasil, vemos uma clara aplicação deste efeito. Pois a impressão geral da população é de que o contador e a contabilidade são limitados a geração de DARFs e cálculo de impostos. No entanto, como foi apresentado durante todo o trabalho, a contabilidade tem um papel crucial para o avanço e estabelecimento de uma entidade, sendo em diversos aspectos, gerencial, de custos, financeira entre outras atribuições que encontramos na contabilidade.

2.5.5 Outras pesquisas

Em uma pesquisa desenvolvida por Apolinário (2017), foram apresentados dados que mostram a maioria das pequenas empresas enxergam os contadores muito mais como alguém que está relacionado a questões tributárias e trabalhistas do que alguém que fornece informações acerca dos demonstrativos contábeis. Além disso, essa pesquisa indica que a maioria dos pequenos empresários não pautam sua tomada de decisão em informações contábeis.

Outro dado apresentado na pesquisa de Apolinário (2017), é que a maior parte dos empresários não toma as suas decisões com base em informações contábeis, indicando que a maior parte dos contadores não estão focando seus esforços para questão de gestão, mas sim no foco em tributos.

Os dados acima nos indicam uma falta de preocupação dos próprios contadores em estarem mais presentes nas questões da gestão, seja ela de custos, financeira ou orçamentaria. Pois se aqueles que tomam os serviços prestados pelos contadores, dizem que o maior proveito da contabilidade é para questões de impostos e obrigações acessórias, então vemos pouco interesse da classe em focar seus esforços para as gestões das entidades.

3. Método Pesquisa

Essa pesquisa é focada nas pequenas e média empresas, que são enquadradas no faturamento de 4,8 milhões de reais anuais e que estão localizadas na grande São Paulo. Nosso intuito é utilizar de um formulário, ou seja, o método de pesquisa *Survey*, para coletar os dados, que será criado no *Google Forms*, o mesmo será divulgado através de 3 diferentes escritórios de contabilidade, que enviará os questionários para seus respectivos clientes, enquadrados na área de pesquisa.

Também será utilizado pesquisas bibliográficas, no campo da contabilidade gerencial e tomada de decisão, para compor o conteúdo geral do trabalho e agregar ao conhecimento para analisar os dados da pesquisa, as informações serão coletadas através de livros, revista e artigos que se enquadram dentro do tema do trabalho.

4. Descrição e Análise dos Dados Pesquisados

4.1 Perfil dos Respondentes

Idade dos Respondentes		
Entre 21 a 35 anos	5	13,89%
Entre 36 a 50	16	41,67%
Entre 51 a 60	11	30,56%
Mais que 60	5	13,89%
Total Geral	37	100%

Nível de Escolaridade		
Até 5º ano incompleto do Ensino Fundamental	1	2,70%
Do 6º a 9º ano do Ensino Fundamental incompleto	1	2,70%
Doutorado completo	1	2,70%
Educação superior completa	8	21,62%
Educação superior incompleto	7	18,92%
Ensino médio completo	4	10,81%
Ensino médio incompleto	2	5,41%
Mestrado completo	2	5,41%
Pós Graduação completa	11	29,73%
Total Geral	37	100%

Formação em Negócios		
Não	21	56,76%
Sim	16	43,24%
Total Geral	37	100%

Fonte: Dados de Pesquisa Autoral.

A pesquisa foi feita com uma amostra de 37 empresas, os participantes da pesquisa estão diretamente ligados a administração das organizações envolvidas no âmbito da mesma.

Observa-se na tabela, que a maioria dos respondentes possui idade de 36 a 50 anos, sendo eles 41,67%. Nota-se, também, que a maior parte deles possui curso de Pós-Graduação completo, totalizando 29,73% dos participantes, e a maioria dos mesmos não possui formação diretamente ligada a negócios, sendo 56,76%.

Ou seja, traçando um perfil de respondentes, chegamos a conclusão que os mesmos possuem alto nível de instrução acadêmica, contudo a maioria dessas formações não estão ligadas a negócios, portanto não há uma garantia de boa gestão, ou como estamos nos referenciando no trabalho em questão, boas tomadas de decisões no quesito de negócios.

4.2 Perfil das Empresas

Tipo do Administrador		
Especialista contratado	3	8%
Um sócio ou Dono	34	92%
Total Geral	37	100%

Anos de Existência			Número de Funcionários		
De 1 a 3 anos	6	16%	10 a 30	2	5%
De 3 a 5 anos	9	24%	5 a 10	4	11%
Mais De 5 anos	20	54%	Até 5	29	78%
Menos de 1 ano	2	5%	Mais de 30	2	5%
Total Geral	37	100%	Total Geral	37	100%

Faixa de Faturamento			Setor de Atuação		
Empresa Grande (Faturamento maior que R\$ 300 milhões)	1	3%	Comercio	9	22%
Microempresa (Faturamento menor que R\$ 360 Mil)	30	81%	Industria	10	24%
Pequena Empresa (Faturamento de R\$ 360 Mil a R\$ 4,8 milhões)	6	16%	Medicina	2	3%
Total Geral	37	100%	Serviço	17	43%
			Total Geral	37	100%

Fonte: Dados de Pesquisa Autoral

Observa-se na Tabela, que a amostra compõe-se de 10 empresas (24%) industriais, 9 empresas (22%) do comércio, 17 empresas (43%) de serviços e 2 empresa (3%) de Medicina. Quanto a faixa de faturamento das empresas, a maioria das empresas (30), correspondendo a 81%, é classificada como microempresa, e apenas seis empresas (16%) são classificadas como pequenas empresas. Destaca-se que, apenas uma empresa tem faturamento maior a R\$ 300.000.000,00, caracterizando-se como grande empresa, conforme critérios da Receita Federal do Brasil.

É notório, também, pela tabela, que a maioria das empresas (34), correspondendo a 92%, são administradas por um sócio ou dono. Em relação ao número de funcionários, a maior parte das empresas (29), correspondendo a 78%, possui até cinco funcionários. Apenas duas empresas indicaram ter mais de 30 funcionários.

Em comparação com os dados do SEBRAE (2012), as empresas pesquisadas, em sua maioria, ultrapassam os dois anos, período de descontinuidade utilizados na pesquisa, de sobrevivência. Sendo a maioria (20) com mais de 5 anos de existência, e, apenas duas, com menos de um ano de existência.

4.3 Procedimentos Utilizados na tomada de Decisão

Tipos de Relatórios Utilizados pelas Empresas		
Balancete	12	32,43%
Balanco Patrimonial	7	18,92%
DRE	6	16,22%
DFC	3	8,11%
DMPL	2	5,41%
DVA	1	2,70%
Desconheço as demonstrações contábeis citadas	3	8,11%
Não Utilizo	16	43,24%
Notas Explicativas	2	5,41%
Total	37	100,00%

Tipos de Custeio Utilizados pelas Empresas		
Custeio Padrão	3	8,11%
Custeio por absorção	6	16,22%
Custeio Variável	10	27,03%
Custeio Meta	6	16,22%
Desconheço os métodos citados	6	16,22%
Não utilizo	12	32,43%
Total	37	100,00%

Tipos de Controles Utilizados pelas Empresas		
Controle de Caixa	20	54,05%
Controle de Contas a Pagar	22	59,46%
Controle de Contas a Receber	15	40,54%
Controle de Custos e Despesas	18	48,65%
Controle de Estoque	4	10,81%
Desconheço os controles citados	1	2,70%
Não utilizo	7	18,92%
Total	37	100,00%

Tipos de Sistemas Utilizados pela Empresa		
ERP (Sistema Integrado)	5	13,51%
Nenhum	6	16,22%
Pacote multiusuário	4	10,81%
Planilha Excel	25	67,57%
Total Geral	37	100,00%

Fonte: Dados de Pesquisa Autoral

As tabelas a cima demonstradas tem como objetivo analisar os tipos de ferramentas utilizadas para tomada de decisão nas empresas pesquisadas. Essas ferramentas variam desde das demonstrações contábeis convencionais, como balanço e DRE, até as mais específicas, como custeio variável e Sistemas integrados utilizados internamente pelas empresas.

Nota-se que maior parte das empresas (16), ou seja 43,24%, não se utilizam dos relatórios contábeis convencionais e que o mais utilizado dentre elas é o balancete, que segundo a pesquisa é utilizado por 12 empresas, totalizando 32,43%. Também observamos que a maioria delas (12), sendo 32,43%, também não se utiliza dos métodos de custeio, e que o mais convencional dentre as empresas que utilizam é o Custeio Variável, que é utilizado por 10 empresas.

Quanto aos controles financeiros que são presentes dentre elas, vemos que o controle de contas a pagar, que é utilizado por 22 empresas, sendo 59,46%, é o mais utilizado, seguido pelo controle de caixa, que é utilizado por 20 empresas, correspondendo 54,05% e o controle de custos e despesas, utilizado por 18 empresas, totalizando 48,65%, vale ressaltar que dentre as empresas pesquisadas apenas um respondente desconhecia os controles citados.

Em relação aos sistemas de auxílio interno, o Excel continua sendo a ferramenta mais utilizada dentro das empresas, presente em 67,57% delas, ressaltamos também que seis empresas não possuem sistema eletrônico, sendo 16,22%, o segundo maior dado da tabela.

Os dados apresentados nos mostram que há baixa quantidade de informação por parte das empresas pesquisadas, o que pode prejudicar a tomada de decisão assertiva dos administradores, pois os mesmos não possuem uma visão abrangente dos riscos em relação aos âmbitos a qual a organização está inserida.

Possuí Conhecimento dos Resultados Mensais da Empresa		
Não	2	5%
Sim	35	95%
Total Geral	37	100%

A Quem o Administrador Consulta para Tomar suas Decisões		
Administrador externo à empresa	2	5,41%
Contador	17	45,95%
Família	3	8,11%
SEBRAE	4	10,81%
Ninguém, tomo as decisões sozinho	13	35,14%
Consultor	2	5,41%
Total	37	100,00%

Em Quais Decisões a Contabilidade Auxilia		
Não quero opinar	3	8,11%
Sim, nas decisões de Financiamento	4	10,81%
Sim, nas decisões de investimento	4	10,81%
Sim, nas decisões diárias	8	21,62%
Sim, nas decisões estratégicas	9	24,32%
Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal	16	43,24%
Total	37	100,00%

Fonte: Dados de Pesquisa Autoral

Observa-se na tabela que, a maioria das entidades (35) possui conhecimento dos resultados mensais da empresa, apenas duas empresas não. Podemos notar que duas grandes fontes de influência nas tomadas de decisões dos gestores de pequenas e médias empresas são os contadores, correspondendo a 45,95%, ou ninguém, com 35,14%, já os mesmos preferem tomar decisões sozinhos.

No entanto quando olhamos para sobre quais decisões a contabilidade auxilia vemos uma limitação apenas a parte tributária e societária da empresa, sendo 43.24% das organizações.

Os dados apresentam que os empresários tendem a consultar seus contadores, porém o foco não está nas decisões financeiras, de investimento, diárias ou estratégicas, ou seja, limitam o uso da ferramenta informacional, que é a contabilidade, apenas em decisões tributárias ou societárias. Desta maneira notamos que os gestores não conseguem extrair todo o potencial de informação que a contabilidade pode agregar ao negócio.

Tipos de Artefatos Utilizados pelas Empresas		
Desconheço os artefatos citados	1	1,75%
Não utilizo	8	14,04%
Orçamento	21	36,84%
Planejamento Estratégico	7	12,28%
Ponto de Equilíbrio	6	10,53%
Planejamento Tributário	4	7,02%
Retorno sobre Investimento	10	17,54%
Total	37	100,00%

Importância dos Artefatos Utilizados pelas Empresas						
Nível de Importância	1	2	3	4	5	Total
Controles Operacionais	2	3	6	12	14	37
Relatorios Contabeis	3	3	6	12	13	37
Métodos de Custeio	4	3	6	12	12	37
Controle de custos e despesas	2	3	6	12	14	37
Planejamento tributário	2	3	6	12	14	37
Orçamento	2	3	6	12	14	37
Planejamento estratégico	2	3	6	12	14	37
Cálculo do ponto de equilíbrio	2	3	6	12	14	37

Fonte: Dados de Pesquisa Autoral

Notamos a partir dos dados da tabela a cima que, a maior parte das empresas (21), correspondendo a 36,84%, fazem uso do orçamento como sua ferramenta principal de planejamento, seguido pelo retorno sobre o investimento, sendo 17,54%. Vale ressaltar que o ponto de equilíbrio foi uma das ferramentas que chamou atenção pelo, apesar de pequeno, volume de pequenas e médias empresas que se utilizam desta ferramenta de informação, que é extremamente técnica para âmbito pesquisado.

Existe uma homogeneidade dos dados nos níveis de maior importância por parte dos gestores, porém por falta de recursos ou até mesmo conhecimento, seja por parte das organizações ou das empresas de contabilidade que as atendem, é notório que apesar de julgarem muitos artefatos importantes não se utilizam dos mesmos, dessa forma há uma lacuna entre o interesse e a disponibilidade de recursos.

5. Considerações Finais

O trabalho em questão procurou abordar a percepção dos administradores das pequenas e médias empresas do estado de São Paulo sobre a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão e auxílio na tomada de decisão.

A partir das informações e fatos contatados nos textos a cima, vemos que a contabilidade e, mais especificamente a contabilidade gerencial, são grandes ferramentas de informação e sistemas que auxiliam as tomadas de decisão. Decisões essas que podem ser influenciadas por diversas variáveis dentro de todo o processo organizacional, afinal são tomadas por pessoas e pessoas são influenciadas pela percepção das informações que lhe são apresentadas.

Os resultados encontrados na pesquisam mostram que há um baixo nível de utilização da contabilidade dentro da gestão e tomadas de decisão das organizações pesquisadas, além da baixa utilização foi constatado que o nível de conhecimento dos gestores em relação as ferramentas de finanças, apesar do alto nível de escolaridade por parte dos respondentes, também é compendioso.

E pela percepção dos aspectos analisados cabe uma reflexão dos gestores de pequenas e médias empresas de São Paulo, pois para se gerir uma entidade é necessário que as tomadas de decisão sejam embasadas em informações confiáveis, ou seja tempestivas, relevantes e integras, que é o que a contabilidade tem como função oferecer aos seus usuários, desta forma as tomadas de decisões tomarão um rumo mais assertivo e com menos risco, o que levaria a diminuição da taxa de descontinuidade das empresas no estado de São Paulo.

6. Bibliografia

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016>>.

Anderson José Laurentino, Douglas Laureano Lestensky, João Guilherme Nogara, Thiago Dalla Pria, A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século xxi no brasil, Curitiba, 2008.

APOLINÁRIO, Elan Nascimento. A percepção dos empresários de micro e pequenas empresas acerca da gestão financeira, Sousa, 2017.

BARBOSA E TEIXEIRA, Jenny e Rivanda. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

BITTENCOURT, Antônio Jose. As praticas administrativas e a noção de microempresa: elementos para uma proposta educacional, Curitiba, 1995.

BORTOLUZZI, Sandro César; LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDDA-C). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba, Anais...Curitiba: ABC, 2008. CD-ROM.

BRASIL. NBC TG Estrutura Conceitual N° 1.374, 2011.

CAMPOS, P. A.; SANTOS, A. C.; CERQUEIRA JÚNIOR, C. C. O Custeio Alvo e Kaizen: sua aplicação nas pequenas empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 12, 2005, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Associação Brasileira de custos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

Coelho, Fábio Ulhoa Manual de direito comercial : direito de empresa / Fábio Ulhoa Coelho. – 23. ed. – São Paulo : Saraiva, 2011.

Constituição Brasileira de 1998.

CREMONEZZI, SILVA, SILVA, SILVA, Aleandra, Aline, Jessica, Tainne. Orçamento Empresarial: uma revisão teórica, São Paulo, 2010

DRUCKER, Peter F. Gestão. Tradução: Luis Reyes Gil. Rio de Janeiro: Agir, 2010

FREZATTI, F. Agrupamentos dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. Contabilidade,

GONÇALVES, J. B. Determinação de preços de venda: uma abordagem prática. 1987.

HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8º, Anais. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1995.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2004). Contabilidade gerencial. São Paulo: Pearson Education

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 1998

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial, 4 ed. São Paulo: Atlas 2008, p.5.) citado por AMORIM, Diego Felipe Borges de. A importância da contabilidade gerencial para a Gestão dos negócios.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 11a ed., Editora Atlas, 2018, capítulo 1

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MORAES, L. A. A ideologia da microempresa. Curitiba: Edição independente, 1986.

PANORAMA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS. sebrae.com.br, 2018. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020

PIZZOLATO, Nélio Domingues. Introdução à Contabilidade Gerencial. 2ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

Rocha, Marcelo MICROEMPRESAS NO BRASIL: ANÁLISE DO PERÍODO DE 1984 A 2005 REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2008, pp. 420-440

RODRIGUES, Jomar Miranda; ELIAS, Wanderson Gonçalves; CAMPOS, Edmilson Soares. RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS DA CONTABILIZAÇÃO DOS GASTOS COM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO COM A APLICAÇÃO DA LEI 11.638/07 NO MERCADO BRASILEIRO. Revista Contabilidade e Controladoria, [S.l.], v. 7, n. 3, dec. 2015. ISSN 1984-6266. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/41555>>. Acesso em: 30 nov. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v7i3.41555>.

ROSÁRIO, F. P. Formulação de Estratégias empresariais: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do varejo de óptica de Alagoas. Dissertação (Mestrado em Administração). Alagoas: Universidade Federal de Alagoas, 1999.

SANTOS, DOROW, BEUREN, Vanderlei, Diego, Ilse. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Revista ambiente contábil, Rio grande do Norte, vol. 8, Nº 1, p. (154 a 186), Junho, 2016

SANTOS, RANGEL, PATERNO, BEUREN, Vanderlei, Silene, Amábile, Ilse. Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL – CRCSC – Florianópolis, v. 8, n. 24, p. 41- 58, ago./nov. 2009

SARLO NETO, Alfredo. Relação entre a estrutura de propriedade e a informatividade dos lucros contábeis no mercado brasileiro. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2009.