

# Contabilidade Gerencial: a Utilização das Informações Contábeis Gerenciais Pelos Gestores das Micro e Pequenas Empresas

Lara Fabiana Moraes Borges  
lara\_fabiana@hotmail.com,  
UFU

Edvalda Araújo Leal  
edvalda@facic.ufu.br  
UFU

**Resumo:** O objetivo que orienta o presente estudo é investigar qual é a importância atribuída pelo gestor das micro e pequenas empresas às informações contábeis gerenciais, bem como identificar a frequência de utilização dessas informações. A presente pesquisa caracteriza-se como empírico-analítica e do tipo descritiva, com abordagem qualitativa. A amostra da pesquisa é composta por nove gestores de pequenas empresas participantes do Programa Empreender ACIUB/Uberlândia-MG. As categorias de análise adotadas para este estudo foram baseadas nos estudos correlatos apresentados por Stroehrer e Freitas (2008), Silva, Miranda e Freire (2009) e Fernandes, Klann e Figueiredo (2011). Os resultados indicam que os gestores de pequenas empresas consideram de alta relevância a utilidade das informações gerenciais, quais sejam: controle de custos; orçamento operacional e financeiro; fluxo de caixa, controle de vendas; formação do preço; planejamento tributário e a análise de resultados gerenciais. A maioria dos gestores entrevistados afirmou que muitas ferramentas gerenciais não são implantadas na gestão da pequena empresa por desconhecerem a forma de utilizá-las, bem como a falta de capacitação. Em relação à frequência da utilização das informações gerenciais, foi possível verificar que os gestores não estabelecem uma periodicidade formal para a análise dos relatórios gerenciais.

**Palavras Chave:** contabilidade - gerencial - pequenas empresas - informação contábil - gestores



## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas desempenham, na economia brasileira um papel fundamental, pois, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), existem cerca de seis milhões de empresas desse porte espalhadas pelo país, representando quase dois terços das ocupações no mercado de trabalho.

De acordo com o boletim estatístico de micro e pequenas empresas, divulgado pelo SEBRAE, em 2005, a taxa de mortalidade dessas empresas é de 49,9%, para organizações com até dois anos. Essa taxa se eleva para 59,9% quando se trata de empresas com até quatro anos. A pesquisa revela, ainda, que 70% dos respondentes assinalaram as falhas gerenciais como as causas das dificuldades e razões para a descontinuidade dessas empresas.

Estudos realizados em pequenas empresas apontam que parcela significativa das falhas gerenciais poderia ser solucionada com a utilização de sistemas de controle gerencial e de medição de desempenho adequados à realidade dessas empresas (STROEHER E FREITAS, 2008).

Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: **Qual é a importância atribuída pelos gestores de pequenas empresas às informações contábeis gerenciais?** Sendo assim, o objetivo que orienta o presente estudo é investigar qual a importância atribuída pelo gestor das micro e pequenas empresas às informações contábeis gerenciais, bem como identificar a frequência de utilização dessas informações.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem qualitativa. As micro e pequenas empresas selecionadas para participar do presente estudo são aquelas credenciadas no Programa Empreender desenvolvido pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB), pertencentes a três núcleos de setores, sendo eles: Transporte e Logística, Material de Construção e Academias de Ginástica e Dança. Esses núcleos contam, atualmente, com 27 empresas cadastradas, e, dessas, nove concordaram em participar da pesquisa.

O presente estudo está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico com os temas relacionados à caracterização das pequenas empresas, à diferenciação da contabilidade gerencial e financeira, à finalidade das informações contábeis gerenciais e à adoção da contabilidade gerencial nas pequenas empresas. Na sequência, o tópico três aborda os procedimentos metodológicos adotados, e o tópico quatro apresenta a análise dos resultados. Por fim, fazem-se as considerações finais do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Pequena Empresa e as Informações Contábeis

De acordo com a Lei Complementar 139/2011, as micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o seu faturamento anual. Consideram-se microempresas aquelas que possuem faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; já as pequenas empresas estão na faixa de faturamento anual acima de R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

A classificação proposta pelo SEBRAE para as micro e pequenas empresas considera o número de funcionários, conforme apresentado no Quadro 1.



Porte	Ramo de Atividade	Nº de Funcionários
Microempresas	Comércio e Serviços	9
	Indústria e Construção	19
Pequenas empresas	Comércio e Serviços	10 a 49
	Indústria e Construção	20 a 99

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2007, p.11)

### **Quadro 1- Classificação de micro e pequenas empresas pelo Sebrae:**

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003), estima-se um total de dois milhões de micros e pequenas empresas de comércio e serviços em operação no País, ocupando, em 2002, cerca de 7,3 milhões (sete milhões e trezentos mil) de pessoas, ou seja, 9,7% da População Ocupada. Essas empresas geraram R\$ 168,2 bilhões (cento e sessenta e oito bilhões e duzentos milhões) em receita operacional líquida e R\$ 61,8 bilhões (sessenta e um bilhões e oitocentos milhões) em valor adicionado. Ainda de acordo com o IBGE (2003), as MPE's vêm aumentando, gradativamente, sua participação no segmento de comércio e serviços.

No Brasil, as pesquisas realizadas por instituições como o SEBRAE e o IBGE têm apontado a representatividade das MPE's e sua relevância social e econômica, e, ao mesmo tempo, evidencia que essas empresas enfrentam problemas com a mortalidade ocasionada por falhas gerenciais.

Nesse contexto, verifica-se a importância das informações contábeis para a gestão das pequenas empresas. A contabilidade possui como função apresentar o registro de todas as transações ocorridas nas organizações com o propósito de elucidar os fenômenos patrimoniais, contribuir para a construção de planejamentos para a projeção de exercícios futuros, efetuar análises e manter os controles financeiros (OLIVEIRA, MÜLLER e NAKAMURA, 2000).

Segundo Padoveze (2006, p.49), “a própria contabilidade é um sistema de informação”. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008) definem como sistema de informação um conjunto de dados que entra em um sistema, mesclando-se com outro conjunto de dados e/ou tabelas, gerando informações, as quais podem ser demonstrações contábeis, relatórios administrativos ou gerenciais, demonstrativos de desempenho, entre outros.

Iudícibus (2004) ainda complementa que o objetivo da contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, informações úteis para o processo decisório e, também, um cadastro de informações diferenciadas para cada usuário.

[...] a contabilidade deve acercar-se de características fundamentais à administração, tais como: ser útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva (fornecer indicadores e tendências), além de ser direcionada à gerência do negócio (Oliveira, Muller e Nakamura *apud* STROEHER E FREITAS, 2008, p.9).

Stroeher e Freitas (2008) apresentaram, em sua pesquisa, diversos estudos realizados com MPE's, cujo resultado aponta que as informações contábeis nessas empresas são utilizadas somente para o atendimento às exigências fiscais, não sendo utilizadas para o gerenciamento do negócio.

Na maioria das organizações, principalmente, nas pequenas empresas, ocorrem distorções relevantes na utilidade das informações contábeis em razão da influência fiscal. Os



gestores possuem dificuldades no entendimento gerencial dos demonstrativos contábeis e, em virtude disso, não utilizam essas informações para o processo decisório (OLIVEIRA, MULLER e NAKAMURA, 2000).

Nesse contexto, faz-se necessário, então, uma mudança na atuação do contador em relação ao gerenciamento de informações contábeis, de modo que se utilize a contabilidade gerencial a fim de atender as reais necessidades de seus usuários (Oliveira, Perez, Júnior e Silva *apud* STROEHER e FREITAS, 2008).

## **2.2 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira**

A principal diferença da contabilidade financeira e a gerencial é o foco no usuário. A primeira é mais voltada ao usuário externo e a segunda dirige foco maior para o usuário interno.

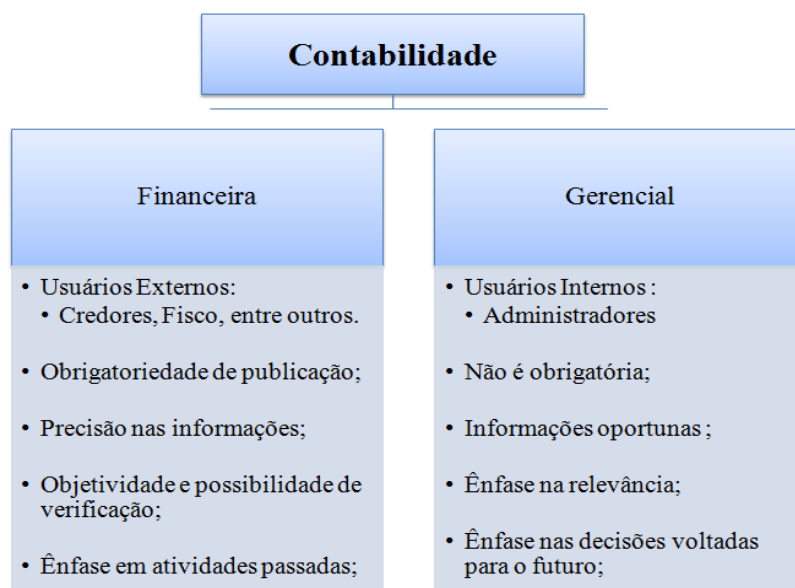
Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) conceituam a Contabilidade Gerencial como: “(...) processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

Iudícibus (2006) complementa que a contabilidade gerencial auxilia os gestores no processo decisório, dirigindo um enfoque no usuário interno, a fim de suprir informações que se adéquem, de maneira válida e eficaz, ao modelo decisório do gestor.

Já a contabilidade financeira, conforme Atkinson *et al* (2000), é voltada para a elaboração de demonstrativos que forneçam informações econômicas dirigidas aos usuários externos.

Fernandes, Klann e Figueredo (2011) afirmam que a contabilidade gerencial está voltada para a administração da entidade, a fim de supri-la de informações que se encaixem na forma do modelo decisório do administrador.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007), existem várias diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, conforme demonstrado na Figura 1, sendo a principal delas o foco no usuário.



Fonte: adaptado de Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.7)

Figura 1: **Diferenças entre contabilidade financeira e gerencial**

A contabilidade financeira tem a obrigatoriedade, pela legislação societária e fiscal, de publicar os demonstrativos contábeis, cumprindo determinada periodicidade, a qual nem sempre é a melhor para embasar o usuário em seu processo decisório. Já a contabilidade gerencial tem diferentes tipos de relatórios, os quais são elaborados de acordo com a necessidade do administrador. Esses demonstrativos podem avaliar desde a capacidade produtiva e de vendas até a oportunidade de um novo negócio (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007).

Segundo Iudícibus (2006), a contabilidade gerencial utiliza outros campos do conhecimento, como a administração da produção, financeira, da estrutura organizacional, entre outros. A dinâmica dos negócios envolve análises, muitas vezes, baseadas no conhecimento tático do gestor, em que a contabilidade gerencial consiste em um instrumento fundamental para as decisões organizacionais (FERNANDES, KLANN e FIGUEREDO, 2011).

### **2.3 As Funções da Informação Gerencial Contábil**

A informação gerencial contábil é a fonte primária para o processo decisório dentro de uma entidade. Habitualmente, nesse processo, a principal fonte era a financeira (monetária), porém, com o tempo, passou a abranger informações operacionais ou físicas (não financeiras) (ATKINSON *et al*, 2000).

O sistema de informações gerenciais é definido por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008, p.65) como:



Processo de transformação de dados em informações, que são utilizados na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Deve-se entender que diferentes pessoas dentro da organização apresentam diferentes demandas pelas informações gerenciais contábeis. O interesse de um operário, o de um gerente de setor e o de um administrador se diferem.

Para Atkinson *et al* (2000, p.45), as funções da informação gerencial contábil são o controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e o controle estratégico. O Quadro 2 apresenta as funções indicadas pelos autores.

<b>Funções da Informação Gerencial</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Controle operacional</b>	Fornecer informação ( <i>feedback</i> ) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
<b>Custeio dos produtos e do cliente</b>	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
<b>Controle administrativo</b>	Fornecer informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
<b>Controle estratégico</b>	Fornecer informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson *et al* (2000, p.45)

#### **Quadro 2- Funções da informação contábil gerencial**

Miotto e Lozecki (2008, p.4) descrevem algumas das principais ferramentas contábeis gerenciais utilizadas pelas empresas, sendo elas: Orçamento; Fluxo de Caixa; Técnicas de Análise de Investimentos; Análises das Demonstrações Contábeis; Planejamento Tributário; Controle de Estoques; Controle de Contas a Pagar; Controle de Contas a Receber; e Controle de Bens do Ativo Imobilizado.

Atkinson *et al* (2000) salienta que algumas informações são disponíveis apenas nos sistemas de contabilidade gerencial, como, por exemplo, medidas de condição econômica da empresa, custo e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades da empresa. Segundo o autor, “Embora a informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso dessas atividades [...] seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas” (ATKINSON *et al*, 2000, p.37).

As principais funções da contabilidade gerencial são convergentes nos seguintes tópicos: **composição do processo** (inclui a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações); **informações para usuários** (direcionam aos usuários mais genéricos e abrangentes - usuários internos, e aos mais definidos em termos de processo decisório - gestores); e **apoio ao processo decisório**, que consiste em suprir as necessidades dos gestores ou fornecer informações úteis ou que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2006).

#### **2.4 Adoção da Contabilidade Gerencial pelas Micro e Pequenas Empresas**

Verificaram-se na literatura vários estudos que tiveram como foco as micro e pequenas empresas, sendo importante evidenciar os objetivos e principais resultados encontrados nessas pesquisas, as quais estão relacionados ao tema em estudo.



Miotto e Lozecky (2008) desenvolveram uma pesquisa com o propósito de verificar se as MEP's têm acesso às informações contábeis, e como essas informações são utilizadas para o processo decisório. Os resultados demonstraram que a maioria das empresas pesquisadas utiliza a contabilidade fiscal e gerencial devido à necessidade de informação para controle gerencial, e um número representativo de MPE's não utiliza técnicas de análise de investimento, bem como não mantém a prática do orçamento.

A pesquisa realizada por Stroehrer e Freitas (2008) também teve como objetivo identificar as características das informações contábeis e sua utilização para a tomada de decisão, em pequenas empresas. A amostra foi dividida entre profissionais contábeis e proprietários de MPE's. Verificou-se que, para os empresários, a contabilidade está ligada unicamente ao atendimento ao fisco, ou seja, os gestores não utilizam a informação contábil para o processo decisório. Já quanto aos profissionais contábeis, evidenciou-se na pesquisa que esses não atribuem importância aos pequenos empresários, visto que esses são pouco lucrativos e, em virtude disso, os serviços oferecidos a eles são padronizados, não estando inserida nesses serviços a contabilidade gerencial.

Cunha, Rocha e Leal (2008) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de verificar, na percepção do profissional contábil da cidade de Uberlândia (MG), qual o tipo de prestação de serviços e informações contábeis oferecidas aos micro e pequenos empresários da cidade, bem como quais são os serviços requeridos pelos mesmos. Os resultados apresentados apontam que os contadores oferecem apenas os serviços básicos para atender às exigências fiscais, trabalhistas e outras questões burocráticas, e, além disso, os gestores desconhecem as ferramentas gerenciais, não as considerando relevantes.

Silva, Miranda e Freire (2009), por meio de uma pesquisa com abordagem qualitativa realizada com gestores de MPE's localizadas em Recife, evidenciaram o modo pelo qual a informação contábil é utilizada pelas micro e pequenas empresas. Dentre os principais resultados encontrados, os autores identificaram que os gestores entrevistados apontaram grande dificuldade para utilizar as informações contábeis fornecidas para medir desempenho, avaliar metas e impactos financeiros, utilizando os mesmos, com maior frequência, os demonstrativos contábeis mais conhecidos e menos sofisticados.

Fernandes, Klann e Figueiredo (2011) tiveram como objetivo discutir a importância da contabilidade para a gestão, por meio da análise da opinião de gestores que, também, são estudantes. Os principais resultados indicaram que os gestores consideram importante a informação contábil para o processo decisório, sendo as informações mais relevantes apontadas o fluxo de caixa e a gestão de custos dos produtos.

Stroehrer e Freitas (2008) apresentaram em sua pesquisa diversos estudos realizados com MPE's, tanto no Brasil como em outros países, tendo constatado que, em alguns estudos, os gestores de pequenas empresas não têm qualificação para a interpretação das informações contábeis gerenciais, e os profissionais contábeis não oferecem esses serviços. Ainda, os gestores percebem a relevância da informação gerencial, mas a frequência do uso é muito pequena.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, caracteriza-se como empírico-analítica, do tipo descritivo, pois visa investigar qual é a importância atribuída pelo gestor das micro e pequenas empresas às informações contábeis gerenciais, bem como identificar a frequência de utilização dessas informações. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.67), “a pesquisa descritiva é aquela que apresenta os dados ou fatos colhidos da própria realidade”.



A abordagem deste estudo é qualitativa, pois esse visa analisar os fenômenos através de descrições, compreensões e interpretações dos fatos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Os participantes da pesquisa são os gestores de micro e pequenas empresas vinculadas ao Programa Empreender desenvolvido pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB), com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU).

O Programa Empreender está estruturado em núcleos de atividades, as quais são agrupadas por área de atuação. Para esta pesquisa, foram selecionados três núcleos dos seguintes setores: Transporte e Logística, Material de Construção e Academias de Ginástica e Dança. Esses núcleos contam, atualmente, com 27 empresas cadastradas, sendo 14 delas do setor de transporte e logística, 5 do setor de material de construção e 8 do núcleo de academias.

Todas as empresas dos núcleos selecionados foram contatadas por telefone (27 empresas) e, dessas, 10 concordaram em participar da pesquisa, sendo uma delas excluída por não se enquadrar em nenhuma das classificações de micro e pequena empresa adotadas pelos autores deste trabalho. As entrevistas foram realizadas no mês de Fevereiro/2012, na própria empresa, tendo sido conduzida pelos pesquisadores.

As entrevistas, previamente agendadas, foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado, o qual proporcionou a flexibilidade de adaptação de acordo com os entrevistados. O objetivo das entrevistas foi levantar as informações contábeis gerenciais utilizadas para a gestão das micro e pequenas empresas, bem como avaliar a importância atribuída pelo gestor e a frequência de utilização dessas informações. Ainda, realizou-se uma entrevista com o coordenador do Programa Empreender, com o objetivo de verificar a metodologia aplicada no programa, bem como identificar o modo de participação das empresas nas atividades propostas. As entrevistas tiveram, em média, 40 minutos de duração cada uma.

Para tratar as informações levantadas nas entrevistas, utilizou-se o método de análise de conteúdo, com o objetivo de compreender e identificar o que foi dito a respeito do tema em estudo de forma objetiva e sistemática (BARDIN, 2002; MARTINS e THEÓPHILO, 2007). Para esta análise, utilizaram-se das fases sugeridas por Bardin (2002): 1) pré-análise; 2) descrição analítica; 3) interpretação inferencial. O modo de análise foi indutivo, ou seja, realizado pelos pesquisadores.

As categorias de análise adotadas para este estudo foram baseadas nos estudos correlatos apresentados por Stroehrer e Freitas (2008), Silva, Miranda e Freire (2009); Fernandes, Klann e Figueiredo (2011). A categorização foi dividida em três grupos de variáveis, quais sejam: a utilização das ferramentas de controle gerencial, a utilidade das informações gerenciais e a frequência da utilização das ferramentas gerenciais.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados serão apresentados de acordo com as categorias selecionadas para o estudo. Na sequência, apresenta-se a caracterização das empresas participantes da pesquisa.

##### **4.1 Caracterização das Empresas Participantes**

Na Tabela 1, apresenta-se a caracterização das empresas participantes do estudo, em que se verificou: o tempo de funcionamento da empresa; o número de colaboradores; a





existência de laços familiares entre os gestores e colaboradores; o grau de escolaridade; e o cargo dos respondentes.

**Tabela 1 – Caracterização das Empresas Participantes**

Empresas	Empresas Participantes / Área de Atuação								
	Transporte e Logística			Comércio de Mat. De Construção			Acadêmias		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tempo de funcionamento da empresa	22 anos	9 anos	7 anos	20 anos	23 anos	8 anos	10 anos	5 anos	9 anos
Número de Colaboradores	4	22	3	12	7	15	2	3	17
Laços familiares entre os gestores e/ou funcionários	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Grau de escolaridade	Técnico	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior	Superior	Superior	Superior incompleto	Superior	Pós-Graduação
Cargo do Respondente	Proprietário /Gerente	Diretor comercial	Gerente Financeiro	Sócio Gerente	Proprietário /Gerente	Gerente	Sócio Gerente	Gerente	Sócio Gerente

Fonte: dados da pesquisa

Pela Tabela 1, observa-se que a maioria dos gestores tem nível superior, sendo oportuno ressaltar que a qualificação desses gestores não se deu na área de negócios. Como exemplo, os gerentes das academias têm graduação em Educação Física e um gestor de comércio de materiais de construção tem formação na área da saúde.

Em relação ao tempo de atuação das empresas no mercado, esse é significativo, ou seja, somente uma empresa tem cinco anos de funcionamento. Verificou-se, também, que a maioria das empresas tem em seu quadro funcional o laço familiar entre gestores e colaboradores. Conforme solicitação dos pesquisadores para atender ao objetivo da pesquisa, os participantes selecionados para as entrevistas são gestores das pequenas empresas.

Dentre as empresas analisadas, apenas uma, pertencente ao núcleo de Transporte e Logística, não utiliza dos serviços de contabilidade terceirizada; todas as outras empresas afirmam que os contadores contratados oferecem apenas os serviços básicos na parte fiscal e trabalhista. Um dos entrevistados ressaltou a importância da utilização da contabilidade gerencial para o sucesso da entidade, o que pode ser explicado pelo fato de esse entrevistado conhecer as ferramentas gerenciais em sua experiência obtida na atuação em uma empresa multinacional.

#### 4.2 Análise das Ferramentas de Controle Gerencial

Para verificar a utilidade das informações gerenciais pelo pequeno empresário, apresentou-se ao gestor, no roteiro de entrevista, uma lista de informações gerenciais em que constava: a gestão de custos; fluxo de caixa; orçamento operacional e financeiro; análise da margem de lucro e ponto de equilíbrio; a formação do preço de venda; a gestão de estoques; e o controle de despesas e endividamento.

O gestor atribuía importância a essas informações e à frequência com a qual as utilizava, além de comentar sobre algumas ferramentas gerenciais utilizadas no processo de tomada de decisão. Pelos resultados, evidenciou-se que todos os gestores atribuam 'muito importante' para todas as informações gerenciais apresentadas. A ferramenta de controle gerencial de maior utilização para o processo decisório do pequeno empresário, conforme indicado pelos entrevistados, é o fluxo de caixa, complementado com os controles de contas a pagar, a receber, controles de vendas.

Verificou-se, com as entrevistas, que os gestores consideram as ferramentas de controle gerencial de grande importância, mas afirmam que muitas delas não são implantadas nas pequenas empresas por desconhecimento dos gestores. A 'Gestora 3' comentou que "não adianta um relatório montado e lançado, sem que o gestor saiba analisar, pois é necessária a



existência dessa análise. Muitas vezes, nós, gestores, encontramos dificuldades para realizar essa análise” (informação verbal).

De acordo com os resultados desta pesquisa, em convergência com aqueles apontados na pesquisa apresentada por Fernandes, Klann e Figueredo (2011), os gestores indicaram que as informações contábeis gerenciais são importantes no processo decisório, sendo as mais citadas o fluxo de caixa e as informações sobre o custo dos produtos. Já no estudo realizado por Stroehrer e Freitas (2008), observou-se que as informações mais relevantes para os gestores de pequenas empresas estavam relacionadas com o faturamento, custos, despesas, entre outras, enquanto que, na percepção dos contadores, as informações relacionadas ao fluxo de caixa, o ponto de equilíbrio, o endividamento, foram consideradas as mais relevantes para as decisões do pequeno empresário.

Evidenciou-se, também, que os gestores atribuem muita importância às informações não financeiras, como, por exemplo, os fatores econômicos e a atuação dos concorrentes. Durante as entrevistas, todos os participantes comentaram que há uma troca de informações nas reuniões do Programa Empreender relacionadas ao setor de atuação, o que colabora para avaliar o mercado e a economia nacional.

Referente à formação de preço, os gestores participantes informaram que avaliam o mercado concorrente. O **‘Gestor 2’** relatou a preocupação com a informalidade de seu segmento: “[...] não tem como concorrer de igual para igual, pois eu tenho gastos fixos que devo cobrir no fim do mês, como, por exemplo, meus funcionários, os impostos [...]”. Ainda a esse respeito, o entrevistado 9 informou que um diagnóstico inicial é realizado antes de abrir uma nova turma na academia, em que se analisa qual é o preço mínimo para viabilizar o investimento.

No estudo desenvolvido por Stroehrer e Freitas (2008), alguns empresários expuseram que, devido à informalidade vivenciada pelas pequenas empresas, as informações contábeis não refletem a realidade da empresa.

O **‘Gestor 7’** informou sua preocupação com a concorrência, principalmente, quanto à qualidade dos serviços prestados. Esse gestor relatou, na entrevista, que “[...] no ano passado eu contratei uma pessoa para conhecer os meus concorrentes, não apenas o preço, mas também a qualidade do serviço que eles prestam [...]”, evidenciando que acredita ser a qualidade um diferencial em seu segmento (academias de ginástica).

Referente à utilização do orçamento financeiro, apenas os **Gestores ‘1’ e ‘9’** indicaram utilizar essa ferramenta gerencial. Os outros gestores consideram a importância do orçamento, embora esse não seja implementado na empresa. Ainda, os entrevistados comentam que não é realizado um planejamento estruturado, sendo as decisões, muitas vezes, intuitivas. O **Gestor 2** relatou que “é muito difícil fazer um planejamento e que a estratégia utilizada é estimar um crescimento com expectativa no mercado e nas experiências no negócio”

É oportuno ressaltar que o **‘Gestor 9’** afirmou que passou a atribuir importância à implementação do orçamento na empresa após a sua participação em um curso de treinamento oferecido pelo Programa Empreender. O gestor informou que, como sua área de formação não é financeira, preferiu contratar uma funcionária qualificada para a gestão administrativo-financeira da empresa, a qual, atualmente, é responsável por fornecer as informações para os sócios. Esse gestor complementou, ainda, que a empresa cresceu em torno de quatro vezes após o planejamento financeiro e a parceria com o projeto Empreender.

Em relação à análise dos custos do produto e/ou serviço prestado, três empresas participantes têm um sistema de informação que auxilia na apuração dos custos e mantém relatórios de controle dos custos. Já duas empresas pesquisadas indicaram que os custos são



analisados por meio de planilhas eletrônicas. O **'Gestor 6'** informou que os cursos promovidos pelo programa Empreender, em parceria com o SEBRAE, auxiliou para a implantação dos controles financeiros e, principalmente, os controles de custos. Segundo a **'Gestora 4'**:

O programa empreender em parceria com o SEBRAE oferece cursos de capacitação, eles ensinam os controles financeiros, o fluxo de caixa, a gestão de estoque e não tem custo para as empresas que participam do programa, foi muito bom participar e aplicar na empresa (informação verbal 'Gestora 4').

Verificou-se com os gestores o modo pelo qual é realizada a análise gerencial diante da necessidade de captação de capital de terceiros. A maioria dos entrevistados respondeu que não utiliza recursos de terceiros, mas, quando essa necessidade se faz presente, avaliam-se as taxas de juros. A **'Gestora 4'**, quando indagada sobre a utilização de capital de terceiros, relatou que “[...] nós trabalhamos sim, inclusive quem nos financia são nossos fornecedores, porque a gente compra com um prazo grande e vende em um prazo menor, então, quando a conta vence, o dinheiro já está aqui [...], pois compramos com um prazo médio de 40 dias e vendemos com prazo máximo de 20 dias”.

Percebe-se que a gestora faz a análise do ciclo operacional e financeiro da empresa, além de reconhecer a participação do prazo concedido pelos fornecedores para a manutenção do capital de giro da empresa.

Em relação à frequência de utilização das informações gerenciais, os gestores participantes das entrevistas, em sua maioria, indicaram que não estabelecem, formalmente, uma periodicidade para a utilização dos relatórios gerenciais, com exceção do relatório do fluxo de caixa operacional utilizado para avaliar a disponibilidade de recursos financeiros, o qual foi indicado pelos gestores ser analisado diariamente. Já os relatórios de controle de custos, orçamento, controle de vendas e movimentação dos estoques não são mantidos com uma frequência padrão, sendo analisados conforme as necessidades de determinadas decisões. Os gestores de empresas com sistema de informação gerencial implementado informaram que não conhecem todos os relatórios disponibilizados pelo sistema.

No próximo tópico, são apresentadas e analisadas as informações coletadas referentes à finalidade e utilidade da informação contábil gerencial para os pequenos empresários.

#### **4.3 Finalidade e Utilidade da Informação Contábil Gerencial**

Verificou-se, com as entrevistas, o modo com o qual o gestor da pequena empresa utiliza as informações gerenciais para o processo decisório. Os **Gestores '2', '4' e '6'** afirmaram que, para realizar planejamento do negócio e tomar decisões, são avaliados vários fatores, como a experiência dos gestores, o conhecimento do mercado e as tendências econômicas. Já os **Gestores '1', '5' e '9'** acreditam que as decisões gerenciais de sua empresa são tomadas, principalmente, com base na sensibilidade e experiência do gestor.

O **' Gestor 7'** considera que as decisões gerenciais de sua empresa são tomadas com base na sensibilidade e experiência do gestor, além de, principalmente, com a utilização de um diagnóstico organizacional geral das atividades da empresa. Ainda, esse gestor realiza, normalmente, reuniões com seus colaboradores, cujas opiniões também auxiliam no processo decisório e no planejamento.



Verificou-se, junto aos gestores, qual é o objetivo da utilização da informação contábil gerencial, tendo a maioria dos participantes respondido que esse objetivo é avaliar impactos financeiros ou acompanhar metas. O **Gestor 2** afirmou que “[...] a informação gerencial é importante demais para o pequeno empresário, porque ele vê a rentabilidade do negócio, vê a perspectiva de crescimentos, se tem perfil para investimento, se está no caminho certo, se o negócio é viável [...]”.

A pesquisa desenvolvida por Cunha, Rocha e Leal (2008) demonstrou que os gestores de pequenas empresas tomam suas decisões embasados em experiências desenvolvidas em empregos anteriores e, ainda, que não têm capacitação profissional para a gestão do negócio. Os autores apresentaram, também, que os gestores, tanto para planejamento quanto para decisões gerenciais, tomam como embasamento sua experiência no negócio. Esses resultados foram convergentes com os apresentados neste estudo.

No decorrer das entrevistas, muitos gestores indicavam que a utilização das informações gerenciais em sua empresa foi incrementada após a participação no Programa Empreender. Assim, para complementar a pesquisa, realizou-se uma entrevista com o coordenador atual do programa com o propósito de conhecer a metodologia adotada e as práticas desenvolvidas com os pequenos empresários.

#### **4.4 Caracterização do Projeto Empreender**

Na entrevista realizada com o coordenador do Programa Empreender ACIBU/Uberlândia-MG, foram apresentadas informações referentes ao histórico e às características do Programa Empreender, o qual foi implementado no Brasil, na década de 1990, na região Sul na cidade de Brusque, em Santa Catarina. A interação de um órgão alemão com a Associação Comercial do local criou o programa Empreender. Devido ao sucesso apresentado, foram criados mais dois projetos pilotos. Diante do sucesso desse programa, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) e o Sebrae Nacional se uniram e o implementaram em todo o Brasil.

O coordenador do programa em Uberlândia-MG explicou que existe uma configuração em cada estado, e, geralmente, a Associação Comercial é a executora do projeto, e o Sebrae oferece alguns projetos aos pequenos empresários, em parcerias, com a disponibilização de recursos financeiros. Em Uberlândia-MG, além do Sebrae, a Associação Comercial conta com a parceria da Prefeitura Municipal.

O Programa Empreender em Uberlândia-MG tem doze anos de atuação. O coordenador entrevistado ocupa o cargo há seis anos, além de participar, também, da coordenação e consultoria de núcleos do programa.

Segundo o coordenador, o sucesso do programa ocorre em virtude da divisão por núcleos setoriais, em que os empresários de um mesmo segmento são agrupados e se reúnem semanal, quinzenal ou, no mínimo, mensalmente, com a mediação de um consultor. O coordenador explicou que “o Sebrae também acha o programa interessante, pois poderá trabalhar com segmentos, o que facilita a atuação da entidade”. Atualmente, a filiação ao programa ocorre de duas maneiras: (1) a Associação Comercial verifica qual segmento está em ascensão e procura os empresários para a filiação ao programa; e (2) o empresário de determinado segmento sensibiliza outros empresários e procura a Associação Comercial para montar um núcleo.

Todos os pequenos empresários participantes do programa são associados à Associação Comercial. Segundo o coordenador do programa, a metodologia utilizada com os núcleos é a Meta-plan, a qual é descrita pelo coordenador da seguinte maneira: (1°)



Levantamento dos problemas: realiza-se um diagnóstico participativo, em que os gestores apontam suas falhas; (2º) Priorização das ações: ações são propostas, de acordo com a sua relevância; (3º) Plano de ação: elabora-se um planejamento para execução das ações.

Segundo o coordenador do programa, nas primeiras reuniões, os empresários ficam inibidos, mas, ao longo do tempo, cria-se um nível de cooperação muito grande entre eles, o que contribui para que o programa tenha sucesso, pois, às vezes, um problema que é novo para um empresário já foi enfrentado por outro e, desse modo, como esse já tem experiência, compartilha as soluções com os participantes.

Os consultores são agentes de desenvolvimento dos núcleos e não participam com sugestões, atuando apenas como facilitadores para o grupo diagnosticar os problemas e buscar as soluções. Além disso, os consultores acompanham os resultados do núcleo.

O coordenador ressalta que, em alguns núcleos, existem diferenças de qualificação entre os empresários participantes: alguns gestores estão aptos para atuar no operacional, mas têm dificuldades para o desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Ao coordenador, indagou-se sobre a rotatividade dos participantes nos núcleos, ao que o mesmo respondeu: “Existe, mas tem um grupo dentro do núcleo que é sempre constante”, complementando que “Esse ano vai sair um empresário do núcleo de Academias e já tem quatro querendo participar, o que mostra o sucesso do programa”.

Em relação a cursos de capacitação para os empresários participantes do programa, o coordenador afirmou que, dependendo da demanda por parte do núcleo, o programa busca parcerias com o Sebrae e/ou outras entidades para oferecer os cursos e treinamentos. Segundo o coordenador, “O Sebrae oferece alguns editais específicos para o programa Empreender”. Ainda, o entrevistado explica que, quando os núcleos participam desses editais, além de verbas para melhoria do seu negócio, o Sebrae oferece consultorias e treinamentos específicos para o ramo de atividade.

O coordenador do programa ressalta a importância do programa Empreender para os gestores das pequenas empresas participantes, principalmente, por estarem agrupados em núcleos de atuação, pois as parcerias firmadas entre os empresários contribuem para o desenvolvimento e desempenho do negócio.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a importância atribuída pelos gestores das micro e pequenas empresas às informações contábeis gerenciais, bem como identificar a frequência de utilização dessas informações. Verificou-se, com a pesquisa, que os gestores entrevistados consideram de alta relevância a utilidade das informações gerenciais, quais sejam: controle de custos; orçamento operacional e financeiro; fluxo de caixa, controle de vendas; formação do preço; planejamento tributário; e a análise de resultados gerenciais.

Percebeu-se que, mesmo considerando a importância da utilização das informações contábeis gerenciais para a gestão da pequena empresa, a grande maioria dos gestores entrevistados afirmou que muitas ferramentas gerenciais não são implantadas na gestão da pequena empresa por desconhecerem como utilizá-las e, ainda, que esses gestores necessitam de capacitação.

Em relação à frequência da utilização das informações gerenciais, foi possível verificar que os gestores não estabeleceram uma periodicidade formal para a análise dos relatórios gerenciais. O fluxo de caixa operacional é o único relatório indicado como o mais utilizado e analisado, diariamente, com o objetivo de avaliar a disponibilidade de recursos financeiros para o planejamento de decisões imediatas.



Os resultados encontrados no presente estudo são convergentes com as pesquisas realizadas por Stroehler e Freitas (2008) e Fernandes, Klann e Figueredo (2011), as quais também indicaram que os gestores das pequenas empresas buscam as informações gerenciais para o processo decisório, principalmente, aquelas relacionadas ao faturamento, controle de custos e despesas, ou seja, informações relacionadas à movimentação do fluxo de caixa da empresa.

Percebe-se que as decisões gerenciais dos pequenos empresários são tomadas a partir da experiência do gestor em relação ao negócio e, ainda, que muitos gestores não possuem qualificação profissional para analisar as informações gerenciais. Nesse contexto, as falhas gerenciais são os motivos que influenciam a descontinuidade das pequenas empresas no mercado, o que poderia ser solucionado com a utilização de controles gerenciais e de medição de desempenho adequados à realidade dessas empresas (STROEHER E FREITAS, 2008).

Os gestores participantes da pesquisa evidenciaram que o Programa Empreender oferecido pela ACIUB é importante para a capacitação gerencial e para as parcerias entre os empresários que atuam no mesmo ramo de atividade. Além disso, evidenciou-se que esse programa proporciona a cooperação e troca de experiências entre os gestores, o que contribui para o desenvolvimento e desempenho das atividades.

É oportuno apresentar a principal limitação deste estudo, a qual reside no fato de ter sido pesquisado um pequeno número de empresas, o que não permite a generalização dos resultados. Espera-se que os resultados do presente estudo possam contribuir para que os gestores de pequenas empresas percebam a utilidade das informações contábeis gerenciais para o controle, planejamento e processo decisório de seu negócio. Sugere-se, para futuros trabalhos, a expansão da pesquisa para um maior número de pequenas empresas, inclusive, envolvendo a análise quantitativa de dados, o que possibilitará uma melhor compreensão do fenômeno investigado.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. P. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUNHA, R. J.; ROCHA, E. L.; LEAL, E. A. À utilização e aplicabilidade da informação contábil pelos pequenos empresários da cidade de Uberlândia (MG) na percepção dos profissionais contábeis. 2º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS & INICIAÇÃO CIENTÍFICA. **Anais**. Florianópolis, 2008.

FERNANDES, F. C.; KLANN, R. C.; FIGUEREDO, M. S. A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: uma pesquisa com gestores alunos. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, vol 22, num 3, jul/set, 2011, p. 99-126.



FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson B. de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: Uma Pesquisa Empírica a partir de pesquisadores de Vários Países. XXX ENCONTRO DA ANPAD. **Anais**. Salvador, 2006.

HORNGREN; SUNDEM; STRATTON. **Contabilidade gerencial**. 12a edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

GARRISON, R. H., NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jeferson. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. Unicentro – **Revista Eletrônica Latu Sensu**, Paraná, vol 6, 2008, p. 1-11.

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações das informações gerads pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, vol3, num 3, set/dez, 2000, p. 1-12.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 4 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório Sebrae, 1º semestre de 2005

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007. **Fatores Condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas no Brasil : 2003-2005**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)> acesso em: 19 jan 2012.

SILVA, D. J. C; MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas? **Anais... ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD)**, XXXIII, 2009, São Paulo.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração Eletrônica RAUSP-e**, São Paulo, v.1, n.1, p.1-25, jan/jun, 2008.