

# FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS DE COMÉRCIO VAREJISTA NA REGIÃO LESTE DE PORTO ALEGRE (RS)\*

## MANAGEMENT TOOLS IN RETAIL COMMERCE COMPANIES IN THE EAST REGION OF PORTO ALEGRE

George Wellington Ladvig Ribeiro\*\*

Márcia Bianchi\*\*\*

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as práticas contábeis gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste de Porto Alegre (RS). A pesquisa realizada é classificada como descritiva com abordagem quantitativa, mediante levantamento por meio de questionário realizado com proprietários/sócios, administradores e colaboradores, totalizando uma amostra de 26 empresas. Os resultados demonstraram que as empresas do comércio varejista não possuem o costume de utilizar os instrumentos gerenciais, também indica que, em sua grande maioria a contabilidade tem a finalidade apenas de suprir as necessidades fiscais. Entre os instrumentos gerenciais menos utilizados estão o *Balanced Scorecard* e o ciclo de vida do produto e algumas empresas sequer utilizam controles operacionais e financeiros básicos, como controles de estoques, contas a pagar e receber. Ainda, observou-se que uma parcela das empresas não possui um planejamento estratégico. Constatou-se que os instrumentos gerenciais mais utilizados são os de controles operacionais e que a tomada de decisão é centralizada, onde o proprietário tem como base a experiência adquirida durante a atuação no mercado para a tomada de decisão. Também é possível reiterar que o nível importância indicada quanto aos instrumentos gerenciais é maior que a própria utilização. Esta pesquisa se faz oportuna por identificar as práticas contábeis utilizadas e a percepção das empresas estudadas com relação aos instrumentos, tendo em vista a importâncias dos mesmos para o sucesso das empresas. Por fim, o estudo demonstrou uma precária utilização das informações que a Contabilidade Gerencial proporciona.

**Palavras-chave:** Comércio Varejista. Instrumentos Gerenciais. Tomada de Decisão.

### ABSTRACT

This study aims to identify the management accounting practices used in retail trade organizations in the Eastern Region of Porto Alegre-RS. The research carried out is classified as descriptive with a quantitative approach, through a survey using a questionnaire conducted with owners / partners, administrators and employees, totaling a sample of 26 companies. The analysis is said to be descriptive, using the Likert scale. The results showed that retail companies do not have the habit of using accounting instruments, it also indicates that, in the vast majority of accounting, the purpose is only to meet fiscal needs. Among the most unexplored accounting instruments are the Balanced Scorecard and the product life cycle, and that some companies do not even use basic financial and operational controls. Likewise, a portion of the companies do not have a strategic plan. It was found that the most used

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2020, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\* Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (georgeladvig25@outlook.com).

\*\*\* Orientadora. Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS e do PPGCONT-UFRGS. (marcia.bianchi@ufrgs.br).

accounting instruments are those of operational controls and that decision making is centralized, where the owner is based on the experience acquired during the performance in the market for decision making. It is also possible to reiterate that the level of importance indicated in relation to accounting instruments is greater than the actual use.

**Keywords:** Retail Business. Management Instruments. Decision Making.

## 1 INTRODUÇÃO

Com base nos dados da Receita Federal do Brasil (RFB) (2020), o número de empresas ativas no Brasil em 2020 é de 19.228.025. O setor que mais possui representatividade é o Comércio, constituído por 6.612.605 empresas (34,39% do total das empresas). Conforme o Serasa Experian (2019), foram 281.644 novas empresas registradas em todas as juntas comerciais federativas do Brasil no mês de julho de 2019. A presença dessas empresas, assim como o ingresso de novas organizações proporcionam um avanço na economia brasileira, possibilitando mais empregos e oportunidades para a sociedade.

O cenário brasileiro era de superação da crise de 2014/2017 (BARBOSA FILHO, 2017). Neste sentido, muitas pessoas buscavam novas oportunidades por meio do empreendedorismo. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2017), mediante o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), 59,4% dos novos empreendedores foram motivados pelo surgimento de uma oportunidade. Entretanto em dezembro de 2019, na República Popular da China foi identificado o coronavírus, conhecido como pandemia do COVID-19, registrada em 2020 em nível mundial que resultariam em impactos nas áreas da saúde, social e econômica (TÁVORA, 2020).

A pandemia acabou afetando os estabelecimentos, tornando a manutenção dos negócios progressivamente mais complexa. Nesta perspectiva aparece a Contabilidade Gerencial, que por meio de ferramentas, tem o propósito de auxiliar o gestor no planejamento, controle e tomada de decisão. Enfatizando na busca de informações que afetarão o futuro, na relevância e no segmento em que se encontra a organização (GARRISON *et al.*, 2012).

A Contabilidade Gerencial contribui no aperfeiçoamento dos resultados das empresas. Segundo Carvalho (2012), em um mercado competitivo é importante que as organizações conheçam seus gastos e trabalhem de modo a reduzi-los, podendo assim, garantir uma maior lucratividade. Com o nível de concorrência elevado, a Contabilidade Gerencial acaba tornando-se um meio imprescindível para o sucesso das empresas no mercado, mediante práticas e ferramentas gerenciais, assim facilitando o alcance dos objetivos de cada organização.

Para Torrès e Julien (2005), as micro e pequenas empresas adotam um método de gestão específico, onde a estratégia é intuitiva e o papel do proprietário-gerente é hegemônico. Muitos desses gestores abnegam da importância das ferramentas de gestão para a manutenção das organizações e detêm de um panorama deturpado da contabilidade, a qual está voltada tão somente para atendimento das exigências fiscais (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012). As ferramentas de controles gerenciais são fundamentais, entretanto a ausência em algumas categorias é crítica, como por exemplo, sistemas de informação ou estratégia, já que essas práticas melhoram o desempenho das empresas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019).

A pesquisa elaborada tem como finalidade responder a seguinte questão: *Quais são as práticas gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste da cidade de Porto Alegre (RS)?* Com o intuito de responder o problema de pesquisa, o objetivo do estudo é identificar as práticas contábeis gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste de Porto Alegre (RS).

De forma complementar, o estudo busca investigar o impacto que a pandemia do COVID-19 em conjunto com a crise econômica nas empresas apuradas. Assim como, verificar o grau de importância atribuído pelos respondentes aos relatórios financeiros e instrumentos gerenciais da contabilidade para a tomada de decisão.

A presente pesquisa se justifica pela relevância e importância da Contabilidade Gerencial e suas ferramentas para uma empresa. Conforme Perazzoli e Giasson (2009), o controle interno é um processo que auxilia os gestores e organizações a manter-se no mercado competitivo, minimizando erros e otimizando os recursos. Ainda, com base nos dados do IBGE (2010), o crescimento populacional em conjunto com o desenvolvimento urbano na região do estudo aumentou, alcançando o crescimento habitacional em determinados bairros de até 43% entre os períodos de 2000 até 2010. Para Rolnik e Klink (2011), a partir de um desenvolvimento urbano é possível um crescimento econômico. Com a região em constante crescimento, há uma oportunidade de investigar a capacitação das empresas com relação ao aumento da demanda.

Esta pesquisa acadêmica se faz oportuna para os empreendedores, que utilizam das práticas gerenciais e suas respectivas empresas. Também, contribui para inteirar-se aos artefatos, instrumentos e práticas gerenciais. Além disso, a possibilidade de unir a literatura com a prática é um fator de importância, possibilitando identificar os mecanismos de gestão utilizados no cotidiano das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos da contabilidade gerencial, seus artefatos, o papel da contabilidade na gestão das organizações, conceitos das ferramentas gerenciais e outros estudos publicados na área.

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS ARTEFATOS

A Contabilidade possui diversos direcionamentos, sendo assim a Contabilidade Gerencial destaca-se como um grande grupo desta divisão. A qual tem como objetivo “fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informação relevante, financeiras e não financeiras, para tomada de decisões, alocações de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho” (ATKINSON *et al.* 2015, p. 2).

Para Iudícibus (2020), a Contabilidade Gerencial tem a finalidade de atender à administração da empresa com relação ao presente e futuro adotando procedimentos gerenciais com informações úteis, tempestivas e confiáveis para um processo de decisão. Também é caracterizada por coincidir com diversos procedimentos e técnicas contábeis já conhecidas e tratadas na contabilidade financeira, contabilidade de custos, na análise financeira e de balanço, num grau de detalhe mais analítico, com uma apresentação e classificação diferenciada e específica, de maneira a suprir as necessidades de informações dos gestores das entidades no processo de tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial auxilia os gestores na realização de três atividades essenciais em uma organização, o planejamento, a tomada de decisão e o controle. O planejamento estabelece objetivos e especifica a forma de alcançá-los. A tomada de decisão envolve identificar a melhor ações entre as alternativas concorrentes. O controle está relacionado ao feedback para garantir que o plano traçado seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem (GARRISON *et al.*, 2012).

O orçamento é uma ferramenta da contabilidade gerencial que projeta ou prevê os custos em inúmeros níveis de produção e vendas. Ele possui várias funções dentro de uma empresa, como por exemplo, uma forma de comunicar as metas a curto prazo da empresa a

seus funcionários ou orçar uma possível ampliação de atividades, podendo verificar quais são as melhores formas de alocar os recursos. Os orçamentos se elaborados de forma a refletir verdadeiramente as operações de determinada empresa, se torna uma importante ferramenta no planejamento de uma organização, podendo prover a base para as previsões ou projeções futuras (AKTINSON *et al.*, 2015).

O planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* são dois artefatos que auxiliam no alcance dos objetivos traçados de cada empresa. Ambos têm seu foco na missão, visão e estratégia que a empresa irá adotar no mercado. O planejamento estratégico consiste no processo de escolher uma estratégia que melhor se enquadre entre o ambiente de uma organização e os recursos internos. Já no *Balanced Scorecard*, ele quantifica o desempenho organizacional, facilitando a gestão mediante quatro perspectiva, a financeira, os clientes, o processo e aprendizagem e crescimento (MARION, 2018).

Os relatórios gerenciais, destinados aos usuários internos, possuem a capacidade de comparar dados dentro da empresa. Por exemplo, dados orçados aos realizados, podendo assim identificar o desempenho da organização, corrigindo alguma decisão inapropriada e combater determinado desempenho insatisfatório, além disso, é possível planejar as ações que melhor se adequam a organização. A demonstração de fluxos de caixa frisa as principais atividades que causam impacto sobre os fluxos de caixa, ou seja, que afetam o caixa em geral. Esta demonstração é o foco dos administradores, devido a importância de uma empresa possuir caixa em momentos certos, onde uma empresa pode perder excelentes oportunidades de investimento ou ir à falência (GARRISON *et al.*, 2012).

## 2.2 CONTABILIDADE NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Por muitas décadas os contadores concentravam seus esforços para garantir que as exigências e os relatórios da contabilidade financeira fossem atendidos a tempo, entretanto o cenário de negócios foi modificado e a competição entre as empresas aumentaram, sendo assim, a Contabilidade Gerencial, mediante seus artefatos pode proporcionar um melhor desempenho nessas entidades (BRUNNER, 2014). Na pesquisa de Brunner (2014), um estudo de caso, evidenciou os resultados da empresa analisada após a implantação de uma área de Contabilidade Gerencial, na qual a empresa se encontrava em um momento de expansão operacional, não possuía com clareza de qual forma tomaria suas decisões e também apresentava prejuízos em seus indicadores. A partir da mudança no modelo de gestão, a Contabilidade Gerencial proporcionou aos gestores a capacidade de tomar decisões mais rentáveis e melhorando o desempenho da organização.

Os resultados da pesquisa de Lucas, Prowle e Lowth (2013), no Reino Unido, indicam que a contabilidade nas empresas de pequeno e médio porte somente é usada como ferramenta de controle e gestão, ficando de lado o apoio na tomada de decisão. Isso ocorreu pelo fato de que nenhuma empresa utilizava ferramentas de avaliação de despesas, e sim, tomava decisões com base nas razões estratégicas ou imperativos operacionais. Nesta mesma linha, a Contabilidade Gerencial, também não participava nas decisões de curto prazo e que por muitas vezes os gestores tomam decisões sem as informações disponibilizada pela mesma.

O cenário no Canadá e Austrália no que tange as pequenas e médias empresas são semelhantes, em um estudo realizado em ambos os países por Armitage, Webb e Glynn (2015) foi identificado que os gestores utilizam poucas técnicas da Contabilidade Gerencial, como por exemplo, os sistemas de custeio, orçamentos operacionais e análises das demonstrações financeiras. Nas técnicas mais utilizadas estão, as previsões de receitas e despesas e também o fluxo de caixa. Empresas no estágio inicial (até 03 anos), apresentavam pouco grau de utilização das técnicas contábeis. As empresas com mais tempo de mercado utilizavam mais artefatos. Conforme os resultados do estudo empírico, isso acontece pelo fato

de que as empresas mais novas adotam gradualmente os artefatos à medida que necessitam de mais informações.

Para Amran e Ahmad (2009), o fato de uma empresa possuir constituição familiar em seu conselho de gestão pode não maximizar o desempenho da mesma, também pode afetar na utilização dos mecanismos de governança e os efeitos diferem entre empresas familiares e não familiares. A forma mais descentralizada de administração presente em uma empresa não familiar pode contribuir para positivamente para um melhor desempenho. Em linhas gerais, uma entidade centralizada acaba utilizando uma quantia menor de mecanismos de gestão.

Em um estudo realizado na Tailândia foi apurado que o sucesso de um negócio está relacionado à frequência do acompanhamento das práticas contábeis por parte dos gestores. Empresas que em seu cotidiano utilizavam dos mecanismos proporcionados pelos artefatos da Contabilidade Gerencial obtinham um sucesso de 59% em seu negócio e um fracasso de 24%. Já nas empresas que utilizavam as ferramentas com menor frequência, foi constatado o sucesso de 5% e um fracasso de 50% (RUENGDET; WONGSURAWAT, 2010).

Já em um estudo realizado na área metropolitana de Tshwane, África do Sul foi constatado que o número de surgimento de novas empresas vem aumentando, no entanto, muitas dessas empresas não sobreviverão. Para Berry (2011), um dos principais motivos para isso é a falta de sistemas de planejamento e controle financeiro. Na pesquisa empírica foi identificada 50,8% dos proprietários não contavam com a os artefatos da Contabilidade Gerencial para auxiliar na tomada de decisão e também não possuíam curso para gerir seus negócios.

No Brasil, conforme o SEBRAE (2018) são 6,4 milhões de estabelecimentos, onde as micro e pequenas empresas representam 99% do total, ademais a participação dessas empresas no Produto Interno Bruto brasileiro nos últimos anos cresceu, em 2004 representava 20% do PIB e em 2011 chegou a 27% do PIB. A partir da geração de emprego essas empresas movimentam a economia e auxiliam no desenvolvimento social e econômico do País.

Tendo em vista o número expressivo de empresas de pequeno e médio porte no Brasil, e também sua representatividade no setor de comércio varejista nessas empresas, é preciso destacar a importância da Contabilidade neste setor. Para Conrado (2012), as micro e pequenas empresas precisam elaborar demonstrativos, mesmo que não exigidos, para que os gestores utilizem todas as ferramentas que a contabilidade proporciona para a tomada de decisão. “O sucesso de uma pequena ou média empresa está na importância dada às informações contábeis e aos controles de custos.” (CONORADO, 2012, p. 38).

### 2.3 IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19 NAS EMPRESAS

No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS), considerou o surto causado pelo novo coronavírus, que cientificamente é denominada síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2), como uma pandemia global (CUCINOTTA; VANELLI, 2020). O vírus foi descoberto na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019, sabe-se que o SARS-CoV-2 causa uma doença que pode variar de casos assintomáticos a infecções respiratórias graves, que foi denominada COVID-19.

A disseminação da doença tem provocado desmedidos prejuízos em todos os países. Em razão disso, providências por parte dos governos vêm sendo tomadas, que incluem fechamento de estabelecimentos e *lockdown*, em casos mais extremos, a fim de mitigar a propagação do vírus. Essas ações governamentais mais contundentes para conter o COVID-19, resultaram na interrupção de diversas atividades, sobretudo em setores econômicos como no de serviços e comércio varejista, representado principalmente por empresas de micro e pequeno porte. Segundo o SEBRAE (2021), o varejo tradicional é o segmento com mais

empreendimento vulnerável, são 2.289.540, no segmento alimentício são 1.370.836 negócios em situação suscetível a prejuízos no Brasil.

A contração do comércio predispôs um desencadeamento na economia, com a redução da produção, jornada de trabalho, demissão de trabalhadores, retração da oferta de crédito pelo setor bancário, devido ao aumento do risco do investimento, assim como na redução no fluxo de pessoas e mercadorias (BRASIL, 2020). Neste contexto, além da crise sanitária, a pandemia gera nocivas consequências as organizações, sobretudo as micro e pequenas empresas.

As microempresas (até 9 pessoas), não utilizam todos os instrumentos disponíveis em detrimento das médias empresas para superar as adversidades. Com base nas constatações de Bargados (2020) as micro e pequenas empresas se limitam a cobrir as despesas operacionais e salariais neste período de pandemia, entretanto somente 46% conseguiram arcar com as obrigações no período estudado. O autor também identificou que os gestores com intuito de mitigar os impactos da crise, as entidades se adaptam conforme são capazes, 78% utilizaram as reservas da empresa e acabaram por não tomar nenhuma medida, 24% buscaram crédito e 14% em ampliar a área de atuação.

### 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

O estudo de Santana *et al.* (2007) demonstrou a importância e funcionalidades das ferramentas de gestão oferecidas pela contabilidade gerencial. Foram investigadas as empresas do ramo comercial da cidade de Cruz Alta – RS, foram 32 micros e pequenas empresas analisadas, questionário de múltipla escolha contendo informações sobre os meios de gestão que a contabilidade proporciona. Como conclusão a pesquisa demonstrou que os serviços de contabilidade se limitam aos serviços voltados as exigências do fisco, sem nenhum foco de Contabilidade Gerencial nas empresas estudadas.

Faria, Azevedo e Oliveira (2012) verificaram a utilização da contabilidade como instrumento de apoio a tomada de decisão nas pequenas empresas no ramo de comércio de materiais de construção no município de Feira de Santana-BA. O estudo deve abordagem descritiva, mediante levantamento, com uma amostra de 59 empresas. Como conclusão, os autores indicaram que há pouca utilização das ferramentas contábeis, pelo fato de que muitos administradores desconhecem ou não estão convencidos das atribuições da contabilidade para a gestão empresarial.

Santos, Dorow e Beuren (2015) tiveram como objetivo de pesquisa investigar quais são os instrumentos e procedimentos utilizados pelas micro e pequenas empresas na tomada de decisão, de abordagem quantitativa por meio de levantamento, com uma amostra de 41 empresas. Os resultados demonstraram que nas empresas pesquisadas a decisão é tomada por meio da experiência do proprietário e a maioria das empresas não utilizam a contabilidade para tomada de decisão, assim como não discutem com seus respectivos contadores.

O estudo de Venturini e Carraro (2018) verificou em qual estágio da Contabilidade Gerencial encontram-se as empresas contábeis de natureza jurídica EIRELI do município de Porto Alegre (RS), por meio de pesquisa descritiva e quantitativa, contendo a participação de 21,9% das organizações EIRELIs registradas no município. O estudo evidencio que 29,6% das ferramentas disponíveis eram desconhecidas, e que os artefatos mais disponibilizados foram o controle operacional, controle financeiro, elaboração e análise de relatórios gerenciais, fluxo de caixa e orçamento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a classificação da abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa, já que utilizou a quantificação de dados na análise descritiva dos resultados obtidos no estudo. A pesquisa quantitativa caracteriza-se aplicação de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (RAUPP; BEUREN, 2008). Com base em seus objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Segundo Trivinõs (1987, p. 110), “os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar [...] o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Visto que o estudo tem como objetivo descrever o grau de conhecimento e importância atribuído por parte das empresas estudadas, como também, investigar a realidade econômica e financeira das mesmas.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo é classificado como levantamento (GIL, 2009), por meio de um questionário. O mesmo foi dividido em cinco partes conforme consta no Apêndice A, Instrumento de Pesquisa. A primeira parte buscou informações sobre o respondente e a empresa, a segunda parte teve como objetivo obter informações relacionadas à gestão e tomada de decisão, a terceira para investigar a situação econômica e o desempenho das empresas, a quarta etapa para identificar quais os instrumentos gerenciais e relatórios financeiros utilizados pelas empresas e também o grau de importâncias desses instrumentos na percepção dos gestores e a quinta parte com questões abertas tendo a finalidade de buscar informações complementares.

O questionário foi validado por duas especialistas da área, uma pós-doutora em empreendedorismo, estratégia, planejamento e inovação em negócios e outra doutoranda em Contabilidade. Os questionários foram destinados as empresas do segmento comércio varejista localizadas na zona leste de Porto Alegre, aplicados diretamente na empresa pelo pesquisador e foi apresentado o termo livre de consentimento (APÊNDICE B).

A população do estudo é composta por empresas do comércio varejista da região leste de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A amostra foi não probabilística por acessibilidade, composta por 26 empresas. O período de coleta de dados foi fevereiro a abril de 2021. Justifica-se o baixo número de resposta devido ao período da pandemia, estando estes meses, na maior parte do tempo em bandeira preta.

Nesta pesquisa estão presentes os seguintes instrumentos gerenciais: os controles de caixa, despesas, vendas, estoques, contas a pagar e receber, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, orçamento, planejamento estratégico, elaboração e análise de relatórios gerenciais, ciclo de vida do produto, *Balanced Scorecard* (BSC), gestão de riscos, simulação de cenários e gestão de pessoas (RH). Quanto aos demonstrativos e relatórios contábeis, são considerados os seguintes: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Balancete de Verificação, Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Demonstração do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA) e Notas Explicativas (NEs).

No que diz respeito à análise, é caracterizada como descritiva. A análise descritiva se preocupa essencialmente em apurar o que é, em descobrir características de determinado fenômeno, mediante técnicas estatísticas como cálculo do percentual, desvio-padrão, média, coeficiente de correlação e outras, com o intuito de analisar os dados auxiliando às inferências do pesquisador (COLAUTO; BEUREN, 2008). Neste sentido, o estudo teve abordagem quantitativa, por meio de técnicas estatísticas com a finalidade de descobrir as características, relações, variáveis e causas de determinados fenômenos.

Para atribuir o grau de importância dos instrumentos gerenciais na tomada de decisão das empresas estudadas foi utilizado a escala *Likert* de cinco pontos, baseando-se pela média

adquirida nos dados da pesquisa, onde a média 5 equivale ao nível máximo de importância atribuído pelos respondentes. O Quadro 1 evidencia as escalas adotadas na pesquisa.

**Quadro 1 - Escalas Likert adotadas na pesquisa**

Escala	1	2	3	4	5
Relevância	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Satisfação	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Nível	Não Impactou	Pouco Impacto	Indiferente	Impactou	Muito Impacto

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados relacionados ao perfil do respondente e das empresas, o desempenho das empresas perante a situação econômica atual do Brasil e a pandemia do coronavírus, os relatórios financeiros e instrumentos gerenciais utilizados pelos estabelecimentos investigados e o grau de importância dado a esses instrumentos e relatórios.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS

Esta seção apresenta os dados relacionadas aos perfis dos respondentes e das empresas. Na Tabela 1, apresentam-se os dados do perfil referentes aos respondentes.

**Tabela 1 - Perfil dos Respondentes**

Escolaridade	Quantidade	%	Atribuição na empresa	Quantidade	%
Ensino fundamental incompleto	0	0,00	Proprietário	16	61,54
Ensino fundamental completo	2	7,69	Colaborador	9	34,62
Ensino médio incompleto	2	7,69	Administrador	1	3,85
Ensino médio completo	14	53,85	Diretor	0	0,00
Ensino superior incompleto	1	3,85	Outro	0	0,00
Ensino superior completo	7	26,92	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
Especialização	0	0,00	<b>Faixa de idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	Até 25 anos	3	11,54
<b>Gênero</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	De 26 a 35 anos	8	30,77
Feminino	14	53,85	De 36 a 55 anos	13	50,00
Masculino	12	46,15	Acima de 56 anos	2	7,69
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 1, nota-se que dos 26 respondentes, 53,85% são mulheres e 46,15% são homens. Quanto a escolaridade, o grupo de respondentes que têm curso superior ou estão cursando representa 30,77%. Para os respondentes que não possuem o ensino superior, o número totaliza 18, onde dispõe de ensino médio completo, do total dos respondentes 69,23% representam o grupo dos que não tem ensino superior.

Entre a faixa de idade dos respondentes, a alternativa com maior número de respostas foi a de 36 a 55 anos, com 50% o equivalente a 13 respostas. A faixa etária de 26 a 35 anos representa 30,77% das respostas. A alternativa de 25 anos apresenta 3 respondentes, isto é, 11,54% do montante total. Os respondentes pertencentes do negócio representam 61,54% da amostra. Os resultados relacionados ao perfil das empresas são retratados na Tabela 2.

**Tabela 2 -Perfil das Empresas**

<b>Área de atuação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Comércio de alimentos	10	38,46	Até 9 pessoas	18	69,23
Bazar	3	11,54	De 10 a 49 pessoas	6	23,08
Produtos para pet's	3	11,54	De 50 a 99 pessoas	2	7,69
Materiais de construção	3	11,54	Acima de 100 pessoas	0	0,00
Comércio de eletroeletrônicos	2	7,69	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
Farmácia	2	7,69	<b>Porte das empresas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Outros	2	7,69	Microempresa	20	76,92
Móveis e decoração	1	3,85	Empresa de pequeno porte	4	15,38
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	Empresa de médio porte	2	7,69
<b>Regime de tributação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	Grande empresa	0	0,00
Simple Nacional	19	73,08	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
Desconheço	6	23,08	<b>Tempo de mercado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Lucro Real	1	3,85	Até 1 ano	0	0,00
Lucro Arbitrado	0	0,00	De 2 a 5 anos	6	23,08
Lucro Presumido	0	0,00	De 6 a 10 anos	7	26,92
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	De 11 a 20 anos	8	30,77
<b>Empresa familiar</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	De 21 a 50 anos	5	19,23
Sim	17	65,38	Acima de 51 anos	0	0,00
Não	9	34,62	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

A partir da Tabela 2, é possível constatar que a amostra consiste em 10 empresas de comércio de alimentos (38,46%), as empresas atuantes nas áreas de materiais de construção, bazar e produtos para pet's representam 11,54% cada. Apenas uma empresa na área de móveis e decoração. Os estabelecimentos que atuam nas áreas de comércio de eletroeletrônicos, farmácia e outros têm o percentual de 7,69% cada.

Quanto ao regime de tributação, 19 empresas são tributadas pelo regime Simples Nacional, são 73,08% da totalidade da amostra. Uma empresa é tributada pelo Lucro Real (3,85%) e 23,08% dos respondentes não souberam responder qual regime de tributação a empresa adota. Os resultados obtidos são semelhantes aos estudos de Santana *et al.* (2007), Faria, Azevedo e Oliveira (2012) e Santos, Dorow e Beuren (2015).

Em relação ao porte das empresas, 20 estabelecimentos se caracterizam como micro empresas (76,92%). As empresas de pequeno porte representam 15,35% do total. Foram duas empresas de médio porte, 7,69% dos respondentes, os dados estão em concordância com as informações fornecido pelo SEBRAE (2018), enfatizando a representatividade das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. O número de empresas que apresentam constituição familiar é considerável, são 65,38% contra 34,62% na perspectiva de uma empresa que não possui composição familiar.

No tocante ao número de funcionários, a maior quantidade das empresas apresenta até nove funcionários (76,92%). São 6 estabelecimentos que possuem de 10 a 49 pessoas (23,08%), 2 empresas de 50 a 99 pessoas (7,69%) e nenhuma empresa indicou ter mais de 100 funcionários. Essas informações compatíveis com os estudos de Faria, Azevedo e Oliveira (2012) e Venturini e Carraro (2018) onde a maioria dos empreendimentos possuem até 9 funcionários, neste sentido, pode-se inferir que a grande maioria da amostra é caracterizada como micro empresa.

No que tange à longevidade das empresas, isto é, o tempo em que ela atua desde a sua constituição, a amostra obtida tem uma grande diversidade. O maior montante apresentou 8 empresas com atuação de 11 a 20 anos (30,77%), sem seguida, foram 7 (26,92%) os estabelecimentos de 6 a 10 anos, as empresas com o tempo de mercado de 2 a 5 anos totalizam 6 (23,08%), são 5 entidades (19,23%) com atuação de 21 a 50 anos e nenhuma empresa relatou um tempo de atuação acima de 51 anos, assim como, nenhuma indicou

período menor que 1 anos. Esses resultados são semelhantes com os obtidos no estudo de Faria, Azevedo e Oliveira (2012) e divergem dos estudos de Santana *et al.* (2007) e Santos, Dorow e Beuren (2015). Indicando que grande parte da amostra já ultrapassou o estágio inicial de uma empresa, 76,92% dos estabelecimentos estão no mercado a mais de 5 anos.

#### 4.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM FRENTE A SITUAÇÃO ATUAL

Esta seção tem como objetivo verificar a percepção dos respondentes com relação ao desempenho das empresas estudadas, assim como, investigar o impacto da pandemia do COVID-19 nas mesmas. A Tabela 3 apresenta os resultados relacionados a tomada de decisão das organizações.

**Tabela 3 - Tomada de decisão**

<b>Utiliza a contabilidade no apoio à gestão</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Contabilidade realizada</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Não	17	65,38	Contador externo	23	88,46
Sim	9	34,62	Contador interno	3	11,54
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Participação na tomada de decisão</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Sistemas utilizado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Proprietário/sócio	24	61,54	Microsoft Excel	17	45,95
Família	8	20,51	Manual (papel)	10	27,03
Administrador	5	12,82	Sistema ERP	8	21,62
Contador	2	5,13	Nenhum	2	5,41
Consultor	0	0,00	Outros	0	0,00
Economista	0	0,00			
Outros	0	0,00			
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Observa-se por meio da Tabela 3 que, a maioria da amostra realiza a contabilidade da empresa mediante um contador externo, 88,46% das ocasiões. Apenas duas empresas possuem um setor contábil integrado. Também foi identificado que uma empresa tem sua escrituração contábil realizada pelo proprietário, o qual cursou ensino superior em contabilidade.

No que diz respeito aos sistemas utilizados nas empresas, o Microsoft Excel representa 45,95% de frequência de utilização. O sistema manual esteve presente em 10 empresas (27,03%), logo em seguida os Sistemas ERP com 21,62%. Entre as respostas, cabe salientar que duas empresas não utilizam nenhum sistema de apoio à gestão. Em função do porte organizações, o investimento em sistema de automação é muito baixo e o controle operacional dá-se de forma manual ou mediante planilha Excel.

Quanto a participação no apoio e tomada de decisão nas empresas, das 39 respostas, a presença dos proprietários/sócios na gestão das empresas são de 61,54%, em segundo lugar a família com 20,51%. Para administrador o percentual é de 12,82%. Por fim, esse estudo apresentou que o profissional está pouco presente na tomada de decisão da amostra, apenas 5,13%. É necessário destacar que das 26 empresas, 92,30% (24) possuem a participação do proprietário/sócio nas tomadas de decisões. Assim como nos estudos de Amran e Ahmad (2009) e Armitage, Webb e Glynn (2015) demonstram uma gestão mais centralizada nas empresas, sobretudo os familiares.

O estudo denotou que 65,38% das empresas não utilizam as informações e ferramentas contábeis como apoio à tomada de decisão. Entre os principais pretextos, estão, a falta de capital para investir em consultoria, e também, entre as empresas com pouco tempo de atuação, não há prioridade na utilização da contabilidade para gerir o negócio, tendo em vista que as empresas tem sua administração mais centralizada. Entretanto, uma parcela dos respondentes utiliza ou demonstrou interesse em utilizar as informações e ferramentas

contábeis para a gestão da entidade. A Tabela 4 demonstra os dados referentes ao desempenho e os impactos da pandemia do coronavírus nas entidades.

**Tabela 4 - Desempenho e impactos da pandemia COVID-19 nas empresas**

<b>Maiores dificuldades durante a pandemia</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Medidas tomadas durante a pandemia</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Aumento nos custos das mercadorias	16	48,48	Nenhuma	11	37,93
Menor demanda por cliente	11	33,33	Corte nos gastos	7	24,14
Aumento no endividamento	4	12,12	Corte no quadro de funcionário	5	17,24
Obter crédito	1	3,03	Busca por crédito	3	10,34
Obrigações legais e trabalhistas	1	3,03	Ampliar área de atuação	2	6,90
Outros	0	0,00	Outros	1	3,45
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>A empresa identificou uma necessidade de adotar alguma medida devido a pandemia</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Impacto no desempenho da empresa devido a pandemia</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Sim	10	38,46	Muito Impacto	4	15,38
Não	9	34,62	Impactou	12	46,15
Não pensou sobre isso	4	15,38	Indiferente	5	19,23
Desconheço	3	11,54	Muito pouco	3	11,54
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	Não impactou	2	7,69
<b>Desempenho na fase pré-pandemia</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
Muito satisfeito	11	42,31	<b>Desempenho atual da empresa</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Satisfeito	11	42,31	Muito satisfeito	1	3,85
Indiferente	3	11,54	Satisfeito	10	38,46
Insatisfeito	1	3,85	Indiferente	6	23,08
Muito insatisfeito	0	0,00	Insatisfeito	7	26,92
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	Muito Insatisfeito	2	7,69
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Conforme pode ser observado na Tabela 4, são duas principais dificuldades que as empresas sofreram durante a pandemia COVID-19, o aumento nos custos das mercadorias e a diminuição da demanda por clientes, 48,48% e 33,33%, respectivamente. Ainda como adversidades relatadas pelos respondentes estão o aumento no endividamento (12,12%), obrigações legais e trabalhistas e obtenção de crédito com 3,03%.

Neste sentido, foi questionado aos respondentes de houve à necessidade de implementação de alguma medida durante o período pandêmico. Os resultados indicaram que 11 empresas (37,93%) não tomaram nenhuma medida durante o período em questão. Em contrapartida, entre as diversas ações adotadas por parte dos estabelecimentos, estão: corte nos gastos em geral (24,14%); diminuição no quadro de funcionários (17,24%); busca por crédito (10,34%); e ampliar área de atuação (6,90%). Estes dados são semelhantes com os resultados apresentados no estudo de Bargados (2020), onde as micro e pequenas empresas não utilizam todos os instrumentos disponíveis.

Ainda, na Tabela 4 pode-se verificar que a percepção dos respondentes quanto ao impacto no desempenho da empresa proveniente do período da pandemia. Dos respondentes, 4 (15,38%) reiteraram que houve muito impacto no desempenho da empresa e 12 (46,15%) alegaram que existiu impacto considerável. Em outra perspectiva, duas empresas apontaram que não aconteceu nenhum impacto, as empresas impactadas, formam 11,54% da amostra e as entidades pouco afetadas 19,23%. Esses dados coincidem com os relatórios do SEBRAE (2021), o qual identificou grande impacto nas empresas que se enquadram neste estudo.

Como observado nos dados da pesquisa, o desempenho das empresas analisadas na fase anterior à pandemia segundo a visão dos respondentes era satisfatório (84,62%). Também foi questionado aos respondentes o desempenho atual da empresa, os quais 38,46% expuseram estar satisfeitos, 23,08% permaneceram na média e 26,92% apresentaram-se

insatisfeitos. É evidente que a pandemia do coronavírus prejudicou o desempenho das organizações como um todo. Entretanto, como mencionado no estudo de Carraro, Meneses e Brito (2019), a Contabilidade Gerencial pode mitigar esses prejuízos mediante os instrumentos gerenciais, podendo assim, aumentar o desempenho da organização.

#### 4.3 RELATÓRIOS FINANCEIROS E INSTRUMENTOS GERENCIAIS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Esta seção tem como objetivo evidenciar quais os relatórios financeiros e instrumentos gerenciais utilizados nas empresas analisadas. A Tabela 5 expressa a utilização dos relatórios financeiros nas empresas.

**Tabela 5 – Relatórios financeiros utilizados nas empresas**

Demonstrações Contábeis	Desconheço		Utilizo		Não utilizo		Gostaria de Utilizar		Total	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Balanço Patrimonial	7	26,92	17	65,38	2	7,69	0	0,00	26	100
DRE	5	19,23	17	65,38	4	15,38	0	0,00	26	100
DFC	3	11,54	20	76,92	1	3,85	2	7,69	26	100
Balancete	12	46,15	12	46,15	2	7,69	0	0,00	26	100
DVA	16	61,54	1	3,85	9	34,62	0	0,00	26	100
DMPL	13	50,00	3	11,54	9	34,62	1	3,85	26	100
DLPA	10	38,46	5	19,23	8	30,77	3	11,54	26	100
Notas Explicativas	13	50,00	4	15,38	9	34,62	0	0,00	26	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nota: DRE (demonstração do resultado do exercício), DFC (demonstração do fluxo de caixa), DVA (demonstração do valor adicionado), DMPL (demonstração das mutações do patrimônio líquido) e DLPA (demonstração dos lucros e prejuízos acumulados).

Nota-se por meio da Tabela 5, que, em questão de conhecimento dos relatórios financeiros, as demonstrações contábeis mais utilizadas são: Demonstração do Fluxo de Caixa (76,92%); Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (ambas com 65,38%). Na outra ótica, uma ampla parcela dos demonstrativos não é utilizada ou não são conhecidos por parte dos respondentes.

Como menciona Santana *et al.* (2007), Faria, Azevedo e Oliveira (2012), Lucas, Prowle e Lowth (2013), Armitage, Webb e Glynn (2015) e Santos, Dorow e Beuren (2015) a maioria das micro, pequenas e médias empresas desconhecem os instrumentos e ferramentas que a contabilidade disponibiliza. Ainda neste pensamento, quando questionado o motivo desse fato acontecer, os respondentes relatam, que em suas empresas, a contabilidade tem a incumbência de suprir as exigências legais e mesmo acreditando que seja importante, as decisões são executadas ordinariamente pelo proprietário. A Tabela 6 demonstra a utilização dos instrumentos gerenciais pelas organizações.

Tabela 6 – Instrumentos gerenciais utilizados nas empresas

Instrumentos Gerenciais	Desconheço		Utilizo		Não utilizo		Gostaria de Utilizar		Total	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
Controle de Caixa	1	3,85	22	84,62	1	3,85	2	7,69	26	100
Controle de Despesas	1	3,85	21	80,77	1	3,85	3	11,54	26	100
Controle de Vendas	0	0,00	22	84,62	3	11,54	1	3,85	26	100
Controle de Estoques	0	0,00	17	65,38	8	30,77	1	3,85	26	100
Controle do Contas a Pagar	3	11,54	14	53,85	8	30,77	1	3,85	26	100
Controle do Contas a Receber	3	11,54	13	50,00	10	38,46	0	0,00	26	100
Ponto de Equilíbrio	9	34,62	5	19,23	12	46,15	0	0,00	26	100
Margem de Contribuição	8	30,77	7	26,92	11	42,31	0	0,00	26	100
Orçamento	3	11,54	5	19,23	14	53,85	4	15,38	26	100
Planejamento Estratégico	5	19,23	6	23,08	11	42,31	4	15,38	26	100
Elaboração de Relatórios Gerenciais	2	7,69	9	34,62	9	34,62	6	23,08	26	100
Análise de Relatórios Gerenciais	2	7,69	9	34,62	9	34,62	6	23,08	26	100
Ciclo de vida do produto	9	34,62	5	19,23	12	46,15	0	0,00	26	100
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	18	69,23	1	3,85	7	26,92	0	0,00	26	100
Gestão de Riscos	3	11,54	9	34,62	12	46,15	2	7,69	26	100
Simulação de Cenários	7	26,92	2	7,69	17	65,38	0	0,00	26	100
Gestão de Pessoas (RH)	6	23,08	6	23,08	13	50,00	1	3,85	26	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Verifica-se na Tabela 6, quanto à utilização dos instrumentos gerenciais nas empresas. Os instrumentos mais utilizados foram controle de caixa (84,62%), controle de vendas (84,62%), controle de despesas (80,77%) e controle de estoque (65,38%). Observa-se ainda que as alternativas que mais dividiram as opiniões foram a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e contas a pagar e receber. Já entre os instrumentos que os respondentes não utilizam, mas gostariam, estão: elaboração e análise de relatórios gerenciais (23,08%); orçamento (15,38%); e controle de despesas (11,54%).

Conforme a Tabela 6, é considerável os instrumentos gerenciais que os respondentes não utilizam ou não possuem conhecimento sobre o mesmo. O *Balanced Scorecard* com 96,16% é o menos presente nas empresas, seguido de simulação de cenários com 92,31%, ciclo de vida do produto (80,77%), ponto de equilíbrio (80,77), margem de contribuição e gestão de pessoas (ambas com 73,08%). Como no estudo de Faria, Azevedo e Oliveira (2012), as empresas acabam renunciando de muitos instrumentos gerenciais. Assim como no trabalho de Torrès e Julien (2005) isso pode ocorrer devido ao papel hegemônico do proprietário na empresa, podendo assim, gerar um desinteresse nesses instrumentos.

Como é possível observar nas Tabelas 5 e 6, o nível de conhecimento dos instrumentos de gestão por parte dos respondentes não é amplo. Concomitantemente, como demonstra a Tabela 1, a parcela de respondedores que possuem ensino superior é baixa. Neste sentido, assim como no estudo de Santana *et al.* (2007) e Berry (2011), é plausível proferir que se os mesmos tivessem um nível maior de escolaridade, seguramente, apresentariam um maior conhecimento no que se refere aos instrumentos de gestão e uma visão mais ampla do seu negócio.

#### 4.4 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS RELATÓRIOS FINANCEIROS E INSTRUMENTOS GERENCIAIS NO ASPECTO DOS RESPONDENTES

A presente seção visa demonstrar o grau de importância dos relatórios financeiros e instrumentos gerenciais na visão dos respondentes. A Tabela 7 apresenta os resultados relacionados ao grau de importância que os respondentes atribuíram aos relatórios financeiros.

**Tabela 7 – Grau de importância dos relatórios financeiros nas empresas**

<b>Demonstrações Contábeis</b>	<b>NI</b>	<b>PI</b>	<b>IN</b>	<b>IM</b>	<b>MI</b>	<b>Média</b>
Balanco Patrimonial	7,69%	3,85%	19,23%	34,62%	34,62%	<b>3,85</b>
DRE	0,00%	7,69%	3,85%	42,31%	46,15%	<b>4,27</b>
DFC	0,00%	3,85%	7,69%	15,38%	73,08%	<b>4,58</b>
Balancete	7,69%	11,54%	50,00%	19,23%	11,54%	<b>3,15</b>
DVA	7,69%	11,54%	26,92%	46,15%	7,69%	<b>3,35</b>
DMPL	0,00%	11,54%	23,08%	50,00%	15,38%	<b>3,69</b>
DLPA	0,00%	7,69%	30,77%	23,08%	38,46%	<b>3,92</b>
Notas Explicativas	7,69%	7,69%	30,77%	30,77%	23,08%	<b>3,54</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nota: NI (nada importante), PI (pouco importante), IN (indiferente), IM (importante) e MI (muito importante).

Observa-se na Tabela 7, quanto a importância dos relatórios financeiros na visão dos respondentes nas empresas, a Demonstração do Fluxo de Caixa é o demonstrativo mais importante (IM 15,38% e MI 73,08%) na perspectiva dos respondedores, com a maior média entre os demonstrativos (4,58). Essa informação vai de encontro com o estudo de Armitage, Webb e Glynn (2015), onde é constatado que o fluxo de caixa é um dos instrumentos de mais relevância no que diz respeito à gestão da empresa. Isso se dá pelo fato de que é muito importante uma empresa possuir caixa em momentos certos, a fim de aproveitar excelentes oportunidades.

Os demonstrativos Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício também são considerados importantes na ótica dos respondentes, com médias de 3,85 e 4,27 respectivamente. A Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados é considerada por 10 respondentes como muito importante. É interessante destacar que, conforme as tabelas 5 e 6, é possível verificar que mesmo uma grande parcela dos respondentes não possuindo conhecimento de determinados relatórios financeiros (DLPA), ainda sim, foram atribuídos graus de importância elevados aos mesmos. A Tabela 8 expressa o grau de importância conferido pelos respondentes aos instrumentos gerenciais nas empresas.

**Tabela 8 – Grau de importância dos instrumentos gerenciais atribuída pelos gestores nas empresas**

<b>Instrumentos Gerenciais</b>	<b>NI</b>	<b>PI</b>	<b>IN</b>	<b>IM</b>	<b>MI</b>	<b>Média</b>
Controle de Caixa	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	84,62%	<b>4,85</b>
Controle de Despesas	0,00%	0,00%	3,85%	19,23%	76,92%	<b>4,73</b>
Controle de Vendas	0,00%	3,85%	7,69%	19,23%	69,23%	<b>4,54</b>
Controle de Estoques	0,00%	3,85%	7,69%	3,85%	84,62%	<b>4,69</b>
Controle do Contas a Pagar	3,85%	7,69%	15,38%	42,31%	30,77%	<b>3,88</b>
Controle do Contas a Receber	0,00%	15,38%	19,23%	30,77%	34,62%	<b>3,85</b>
Ponto de Equilíbrio	15,38%	19,23%	34,62%	26,92%	3,85%	<b>2,85</b>
Margem de Contribuição	23,08%	19,23%	30,77%	19,23%	7,69%	<b>2,69</b>
Orçamento	3,85%	15,38%	23,08%	15,38%	42,31%	<b>3,77</b>
Planejamento Estratégico	7,69%	3,85%	30,77%	38,46%	19,23%	<b>3,58</b>
Elaboração de Relatórios Gerenciais	0,00%	7,69%	38,46%	26,92%	26,92%	<b>3,73</b>
Análise de Relatórios Gerenciais	0,00%	11,54%	26,92%	26,92%	34,62%	<b>3,85</b>
Ciclo de vida do produto	15,38%	3,85%	42,31%	23,08%	15,38%	<b>3,19</b>
Balanced Scorecard (BSC)	26,92%	0,00%	38,46%	19,23%	15,38%	<b>2,96</b>
Gestão de Riscos	7,69%	0,00%	26,92%	19,23%	46,15%	<b>3,96</b>
Simulação de Cenários	26,92%	26,92%	34,62%	7,69%	3,85%	<b>2,35</b>
Gestão de Pessoas (RH)	3,85%	7,69%	26,92%	26,92%	34,62%	<b>3,81</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nota: NI (nada importante), PI (pouco importante), IN (indiferente), IM (importante) e MI (muito importante).

Conforme demonstra a Tabela 8, o controle de caixa é classificado como muito importante por grande parte da amostra (84,62%). Mediante as Tabelas 5, 6, 7 é notável a importância dada pelos respondentes a manutenção do caixa das empresas. Além do controle de caixa, a administração do estoque também é dita como muito importante nas empresas. Em

geral, os controles internos como de despesas, vendas, caixa e estoques são o foco dos respondentes como importância nas respectivas organizações, onde a média dos mesmos são mais elevadas. Conforme mencionado por Perazolli e Giasson (2009) e Lucas, Prowle e Lowth (2013) os controles internos são imprescindíveis para o bom desempenho de uma empresa.

Observa-se na Tabela 8, que a maioria das médias estão abaixo de 4, o que implica no baixo grau de importância atribuído pelos respondentes aos instrumentos. Esse fato pode prejudicar o desempenho organizacional, visto que, os instrumentos auxiliam de forma fundamental na gestão das empresas. Nesta linha de raciocínio, Ruengdet e Wonsurawat (2010), Berry (2011), Conrado (2012), Brunner (2014), Carraro, Meneses e Brito (2019) e Iudícibus (2020), mencionam que os instrumentos e relatórios que a contabilidade tem a capacidade de proporcionar às empresas o aumento do desempenho organizacional, auxiliando na tomada de decisão e na busca dos objetivos traçados.

Entre os instrumentos com menor nível de importância atribuído pelos respondentes estão: margem de contribuição, simulação de cenários, BSC, ponto de equilíbrio e ciclo de vida do produto, todos com médias inferiores à 3,19. Os quais estão muito distantes das médias dos controles operacionais e financeiros, assim como no maior nível de importância (5). Como identificado no presente estudo, assim como nos estudos de Santana *et al.* (2007), Amran e Ahmad (2009), Armitage, Webb e Glynn (2015), Santos, Dorow e Beuren (2015), as micro, pequenas e médias empresas, sobretudo os familiares, em sua grande parte, não possuem o conhecimento sobre as funcionalidades que a Contabilidade Gerencial dispõe. A qualificação acadêmica e a busca por serviços que possam auxiliar no processo de tomada de decisão empresarial, muitas vezes, acaba cedendo espaço para a experiência adquirida durante a condução do negócio por parte do proprietário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar as práticas contábeis gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste de Porto Alegre (RS). Considerando o cenário atual econômico, o contexto empresarial competitivo e a situação pandêmica do período. É relevante buscar a percepção dessas empresas, assim como, ressaltar o valor das ferramentas gerenciais para as organizações analisadas, tendo em vista a importância das mesmas para a sociedade brasileira.

Os resultados apresentados demonstram que os relatórios financeiros e instrumentos gerenciais em grande parcela não são utilizados, ou até mesmo desconhecidos. As ferramentas mais utilizadas estão relacionadas aos controles operacionais e o fluxo de caixa. Os instrumentos mais inexplorados foram *Balanced Scorecard* e o ciclo de vida do produto. No que diz respeito a tomada de decisão, em 92,30% das empresas há participação do proprietário, caracterizando como uma tomada de decisão centralizada.

Com relação à pandemia do COVID-19, as empresas enfrentaram um aumento nos custos, sobretudo nas mercadorias e também na diminuição da demanda de clientes, impactando diretamente no desempenho das mesmas. As principais medidas adotadas estão relacionadas ao corte de gastos e o corte no quadro de funcionários. Entretanto, grande parcela sequer adotou alguma medida para mitigar os prejuízos neste período.

Essa pesquisa evidenciou que as empresas analisadas não utilizam todas as informações que a Contabilidade Gerencial proporciona. Os respondentes indicaram que a contabilidade tem como função suprir as necessidades fiscais dos estabelecimentos, tão pouco conhecem os benefícios e a importância. Em algumas empresas controles básicos como de estoque, contas a pagar e receber não eram utilizados. Assim como, grande parte das empresas não possuem um planejamento estratégico, o que propiciaria uma melhor capacidade no alcance dos objetivos de cada organização.

O estudo realizado conteve limitações importantes quanto à sua amostra, visto que é não probabilística e por acessibilidade, além do pequeno tamanho, este devido ao período de bandeira preta durante a coleta dos dados, e os possíveis vieses que possam existir, podendo resultar em respostas dissemelhantes da realidade. Em função do tamanho da amostra, não é viável estender o resultado para a população.

As contribuições do estudo consistiram em descrever as práticas contábeis utilizadas nas empresas de comércio varejista na Região Leste de Porto Alegre (RS), proporcionando informações aos empreendedores, empresas e pesquisas similares. E como sugestão para próximos estudos, tem-se de ampliar a amostra, com a finalidade de atingir um resultado mais preciso no que diz respeito as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas, que em sua grande maioria são micro, pequenas e médias. Além disso, conciliar a pesquisa com as empresas prestadoras de serviços de contabilidade, podendo identificar os motivos da não utilização e a falta de conhecimento das práticas contábeis por parte das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ARMITAGE, Howard M.; WEBB, Alan; GLYNN, John. The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. **Accounting Perspectives/ Perspectives Comptables**, Waterloo, v.15, n.1, p. 33-69, may. 2015.
- AMRAN, Noor Afza; AHMAD; Ayoib Che. **Family business, board dynamics and firm value**: evidence from Malaysia: *Journal of Financial Reporting and Accounting*, v. 7, n. 1, p. 53-74, 2009.
- ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**: Informação para tomada de decisão e execução estratégica. 4 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.
- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, 2017.
- BARGADOS, Ayelen. Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas. **Trab. soc.**, Santiago del Estero, v. 21, n. 36, p. 122-145, jun. 2021.
- BERRY, Pamela Ruth. **Financial Planning and Control Systems**: essential tools to increase the survival rate of micro and small manufacturing enterprises in the Tshwane metropolitan area. University of South Africa. Master of Commerce, 2011.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Ministério da Economia avalia impacto econômico do coronavírus**. Disponível em: <https://cutt.ly/wveQQQ5>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- BRUNNER, Eduardo. **Contabilidade Gerencial Como Mecanismo de Criação de Valor Para as Organizações**: um estudo de caso na HS Transportes. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; MENESES, Raquel; BRITO, Carlos. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. **RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 861-878, 2019.

CARVALHO, Priscilla Thomazinho. **O Uso do Orçamento Matricial como uma Ferramenta para o Planejamento Econômico-Financeiro e para a Melhoria de Resultados**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 117-143.

CONORADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CUCINOTTA, Domenico; VANELLI, Maurizio. WHO Declares COVID-19 a Pandemic. **Acta Bio Medica Atenei Parmensis**, v. 91, n. 1, p. 157-160, 19 Mar. 2020.

FARIA, Juliano Almeida.; AZEVEDO, Tania Cristina.; OLIVEIRA, Murilo Silva. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 89-106, 2012.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial: da teoria à prática/ Sérgio de Iudícibus: colaboração Valdir Donizete Segato**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LUCAS, Michael; PROWLE, Malcolm; LOWTH, Glynn. Improving SME performance through Management Accounting Education: Management Accounting Practices of (UK) Small-Medium-Sized Enterprises (SMEs). **Chartered Institute of Management Accountants: London**. The Open University, v. 9, n. 26, p. 1-13, 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial: instrumento de análise, gerência e decisão**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PERAZZOLI, Giseli Salete; GIASSON, Oldair Roberto. Controle interno para auxílio de tomada de decisão Gerencial: um estudo de caso em uma pequena empresa. **Revista e-CAP: Eletronic Accounting and Management**. Paraná, v. 1, n. 1, 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE/ SECRETARIA MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL – SPM. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Situação Demográfica de Porto Alegre – CENSOS – 2000 e 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://bit.ly/2Wh4e92>. Acesso em: 19 de out. 2019.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 76-97.

**RECEITA FEDERAL DO BRASIL – RFB.** 2020. Disponível em: <https://cutt.ly/YveQKDu>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ROLNIK, Raquel; KLINK, Jeroen. Crescimento Econômico e Desenvolvimento Urbano. **Revista Novos Estudos: CEBRAP.** São Paulo, v. 89, 2011.

RUENGDET, Kamon; WONGSURAWAT, Winai. Characteristics of successful small and micro Community enterprises in rural Thailand. **Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 16, n.4, p. 385-397, dec. 2010.

SANTANA, Alex Fabiano Bertollo; CIUPAK, Clébia; KUHN, Ivo Ney; TISOTT, Sirlei, Tonello. Diagnóstico e análise da utilização da contabilidade gerencial nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de Cruz Alta – RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa, Paraíba. **Anais [...].** João Pessoa: CBC, 2007.

SANTOS, Vanderlei; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas.** Revista Ambiente Contábil. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. v.8, n.1, p. 153-186, jan./jun. 2016.

SERASA EXPERIAN. **Indicadores Econômicos.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/ibkkQzF>. Acesso em: 30 out. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Relatório Executivo 2017. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).** 2017. Disponível em: <http://bit.ly/32PxcQ7>. Acesso em: 21 out. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números.** São Paulo, 2018. Disponível em: <https://cutt.ly/kveWdXm>. Acesso em: 17 nov. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cenários e Tendências Setoriais.** 2021. Disponível em: <https://cutt.ly/SveWhV4>. Acesso em: 12 abr. 2021.

TÁVORA, Fernando Lagares. **Impactos do novo coronavírus (Covid-19) no agronegócio brasileiro.** Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, n. 274, 2020. Disponível em: <https://cutt.ly/WveWlqt>. Acesso em: 12 abr. 2021.

TORRÈS, Olivier.; JULIEN, Pierre-André. A. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005. Disponível em: <https://cutt.ly/uveWmE6>. Acesso em: 12 abr. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURINI, Lauren Dal Bem; CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. Estágio Evolutivo da Contabilidade Gerencial em Organizações Contábeis de Natureza Jurídica EIRELI no Município de Porto Alegre – RS. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCE).** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. v. 18, n. 2, p. 81-99, abr./jun. 2020.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Perfil do Respondente

1. Gênero:

Masculino

Feminino

2. Faixa de Idade:

Até 25 anos

Entre 56 e 65 anos

Entre 26 e 35 anos

Superior a 66 anos

Entre 36 e 55 anos

3. Escolaridade:

Ensino Fundamental

Completo  Incompleto

Ensino Médio

Completo  Incompleto

Ensino Superior

Completo  Incompleto

Pós-Graduação:

Se assinalado ensino superior, qual formação? \_\_\_\_\_

Se assinalado pós-graduação, qual área de especialização? \_\_\_\_\_

4. Qual a sua atribuição na empresa:

Administrador

Colaborador

Diretor

Proprietário

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

### Perfil da Empresa

1. Nome da empresa (opcional): \_\_\_\_\_

2. Tempo que a empresa está no mercado:

Até 01 ano

Entre 11 e 20 anos

Entre 02 e 05 anos

Entre 21 e 50 anos

Entre 06 e 10 anos

Acima de 51 anos

3. Quantos funcionários a empresa possui: \_\_\_\_\_

4. Qual a principal área de atuação da empresa:

Comércio de eletroeletrônicos

Comercio de alimentos

Concessionárias de veículos

Bazar

Móveis e decoração

Farmácia

Itens esportivos

Materiais de construção

Produtos para pet's

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

5. Porte da empresa:

- Microempresa (ME)  Empresa de Médio Porte  
 Empresa de Pequeno Porte (EPP)  Grande Empresa

6. Regime de tributação:

- Simples Nacional  Lucro Real  
 Lucro Presumido  Lucro Arbitrado  
 Desconheço

7. Em sua maior parte, a empresa tem constituição familiar:

- Sim  Não

### **Informações relacionadas à tomada de decisão**

1. A Contabilidade da empresa é realizada por:

- Contador da empresa (contador interno)  Contador externo  
 Outro profissional. Qual?  Não é feita

2. Quem participa na tomada de decisão da empresa: (Marque quantas alternativas forem necessárias)

- Proprietário/sócio  Administrador  
 Contador  Consultor  
 Economista  Família  
 Outro. Quem? \_\_\_\_\_

3. Qual sistema é utilizado na elaboração dos relatórios que auxiliam na tomada de decisão:

(Marque quantas alternativas necessárias)

- Manual (papel)  Sistema ERP  
 Microsoft Excel  Nenhuma  
 Outro. Qual?

4. A contabilidade auxilia na tomada de decisão em sua empresa?

- Sim  Não

Se sim. De que forma? \_\_\_\_\_

### Questões relacionadas a pandemia do COVID-19

1. Quais foram as maiores dificuldades durante a pandemia: (*Marque quantas alternativas forem necessárias*)

- Aumento no endividamento                       Aumento no custo das mercadorias  
 Obter crédito                                               Obrigações legais e trabalhistas  
 Diminuição da demanda de clientes  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

2. Quais foram as principais medidas estratégicas tomadas para superar a pandemia: (*Marque quantas alternativas forem necessárias*)

- Busca por crédito                                               Corte no quadro de funcionários  
 Ampliar área de atuação da empresa  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

3. A empresa identificou uma necessidade de implementar e/ou adotar controles gerenciais em seu negócio devido a pandemia do Covid-19?

- Sim                                                                       Não  
 Desconheço                                                       Não pensou sobre isso

4. Em uma escala de 1 até 5 (sendo 1 pouco afetado e 5 muito afetado), assinale quanto a pandemia impactou no desempenho da sua empresa:

1	2	3	4	5

5. Com relação ao desempenho da sua empresa na fase pré-pandemia. Em uma escala de 1 até 5 (sendo 1 pouco satisfeito e 5 totalmente satisfeito), assinale:

1	2	3	4	5

6. Com relação ao desempenho da sua empresa no presente momento. Em uma escala de 1 até 5 (sendo 1 pouco satisfeito e 5 totalmente satisfeito), assinale:

1	2	3	4	5

Relatórios Financeiros:

Assinale o quadro a seguir:



**Relacionado aos instrumentos gerenciais e relatórios financeiros, responda:**

1. Existem outros instrumentos gerenciais que sua empresa utiliza, mas que não foram citadas acima? Quais?
2. Você acredita que os instrumentos e relatórios utilizados na empresa são importantes? Por quê?
3. Quanto aos instrumentos e relatórios que a empresa não utiliza, mas você julga importante. Quais os motivos da empresa não utilizar essas ferramentas?

**APÊNDICE B – TERMO LIVRE DE CONSENTIMENTO**

Meu nome é *George Ribeiro* e eu sou graduando do Curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Estou desenvolvendo uma pesquisa que servirá como base para o meu Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação da Profa. Dra. Márcia Bianchi.

Esta pesquisa objetiva descrever as práticas contábeis gerenciais utilizadas nas empresas de comércio varejista na região leste de Porto Alegre. Vale ressaltar que, uma vez respondido o questionário, o respondente autoriza a divulgação dos resultados na sua totalidade, de forma que não será identificado.

Agradeço a sua atenção e resposta.