

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA**

**O USO DE INDICADORES E RELATÓRIOS CONTÁBEIS
PARA TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS EM MANAUS (AM)**

ELIZA MARIA NASCIMENTO ALBUQUERQUE

**MANAUS
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA**

ELIZA MARIA NASCIMENTO ALBUQUERQUE

**O USO DE INDICADORES E RELATÓRIOS CONTÁBEIS
PARA TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS EM MANAUS (AM)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas-UFAM, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, área de concentração: Contabilidade e Controladoria. Subárea: Contabilidade Empresarial.

Orientador: Prof^o Dr. Waldemar Antonio da Rocha Souza

**MANAUS
2011**

ELIZA MARIA NASCIMENTO ALBUQUERQUE

**O USO DE INDICADORES E RELATÓRIOS CONTÁBEIS
PARA TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS EM MANAUS**

Dissertação apresentada como qualificação ao Programa de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas - UFAM, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, área de concentração: Contabilidade e Controladoria, Subárea: Contabilidade Empresarial.

Aprovado em 29 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Dr. Waldemar Antonio da Rocha Souza
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria

Prof^o. Dr. Manoel Martins do Carmo Filho
Membro

Prof^o Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante
Membro

**MANAUS
2011**

*Dedico este trabalho,
que encerrou mais um ciclo de aprendizado:
Ao meu querido esposo Claudocy Rodrigues de Albuquerque,
Ao meu amado filho Marcel Nascimento Albuquerque,
A minha filha amada Jéssica Nascimento Albuquerque,
A minha amada mãe Esmeralda da Silva Nascimento
Ao meu pai Jurandir das Neves Nascimento (in memória),
e a todos os meus queridos irmãos e sobrinhos.*

“A educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tão pouco a sociedade muda.”

Paulo Freire

“Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, supremo pai, pelo dom da vida, por permitir eu conquistar mais uma batalha, por me conceder força e saúde, por ter iluminado meu caminho durante essa jornada, ultrapassando barreiras e conquistando vitórias.

Este trabalho é dedicado a minha querida mãe Esmeralda da Silva Nascimento, especialmente por tudo que fez por mim, exemplo de dignidade e perseverança, conselheira, incentivadora, alicerce da família e fundamentalmente, pelo seu amor de mãe, tão claramente explícito em todos os seus atos. Especialmente pelo ser a grande incentivadora, que vivenciou comigo momentos de sacrifícios e de difíceis escolhas, dos momentos de incerteza, tristezas e às alegrias.

Agradeço ao meu esposo e companheiro Claudocy Rodrigues de Albuquerque e aos meus filhos Marcel Nascimento Albuquerque e Jéssica Nascimento Albuquerque.

Amo todos vocês! Agradeço muito o apoio recebido durante minhas ausências.

Agradeço ao orientador Dr. Waldemar Antonio da Rocha Souza, por ter aceitado o desafio da orientação no meu trabalho, pelos conhecimentos compartilhados e assimilados.

Agradeço aos ilustríssimos membros da Banca Examinadora Dr. Manoel Martins do Carmo Filho e Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante que avaliaram o presente trabalho de dissertação.

Aos professores do mestrado que compartilharam seus preciosos conhecimentos que também contribuíram para minha formação, meus agradecimentos, pela contribuição ao curso e com certeza uma referência da contabilidade no Brasil.

Agradeço aos colegas do curso de mestrado, pelo convívio, companheirismo e amizade, em especial aos amigos Edson Palheta Brasil, Edimilton Araújo de Castro, João Carlos Batista Cavalcante, Olavo dos Santos Filho e Walter Miguel Calvente.

Aos amigos Alberto de Souza Bezerra e Ernesto Melo Marques pelo apoio, companheirismo e incentivo presente em todo o curso.

Agradeço aos empresários que responderem ao questionário, sem os quais não seria possível a realização da pesquisa.

Agradeço ao Centro Universitário do Norte – UNINORTE/ *Laureate International Universities* e a Fundação Encontro das Águas, pelo incentivo da bolsa de estudos para capacitação e oportunidade de valorização do professor.

Sou grata à Universidade Federal do Amazonas, onde graduei em Ciências Contábeis (1989), conclui pós-graduação “*Latu Sensu*” Especialista Auditoria Contábil (2002) e onde agora realizo o sonho do mestrado em Contabilidade e Controladoria.

Por fim, a todos as pessoas que me ajudaram, e que porventura não citei seus nomes, peço desculpas e meu sincero agradecimento.

RESUMO

O trabalho objetiva verificar a utilização de indicadores e relatórios contábeis pelas micro e pequenas empresas – MPEs de Manaus (AM), avaliando o padrão e a intensidade de uso para entender como a Contabilidade auxilia os empresários na tomada de decisão e no processo de gestão, optando pela melhor maneira de controlar, economizar, planejar e investir. O universo pesquisado são as empresas no município de Manaus (AM). Os procedimentos metodológicos aplicados para escolha das empresas foram o critério não probabilístico induzido com amostragem aleatória, aplicando-se questionário estruturado aos proprietários/gestores de dez empresas selecionadas, que responderam às questões sobre os indicadores de desempenho de gestão, de qualidade econômica e financeira mais adaptadas às MPEs e os relatórios mais utilizados nas tomadas de decisões. A pesquisa classifica-se como descritiva, pois examina determinada população e relações entre variáveis, e de caráter bibliográfico, pois aborda os conceitos e opiniões de acordo com o tema apresentado. A abordagem dos conceitos coletados baseou-se em referências consolidadas, formando assim a base teórica da pesquisa. Conforme a análise dos resultados, a pesquisa mostrou que as informações e os demonstrativos emanados da Contabilidade não são plenamente utilizados pelas MPEs, porém a maioria utiliza com alta frequência alguns demonstrativos contábeis, o que contradiz a literatura e estudos semelhantes. As MPEs de Manaus (AM) utilizam poucos indicadores, com baixa frequência de utilização, evidenciada quando a maioria dos entrevistados afirma utilizar o *feeling* para decidir sobre o gerenciamento de seus negócios. Assim, verifica-se a necessidade das MPEs utilizarem os relatórios e indicadores com frequência e periodicidade maiores, resultando num melhor desempenho empresarial.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, informações contábeis, indicadores e relatórios contábeis, processo decisório.

ABSTRACT

The study aims to verify the use of indicators and accounting reports by small and micro enterprises - SMEs of Manaus (AM), evaluating the pattern and intensity of use to understand how Accounting aids entrepreneurs in decision-making and management process, choosing the best way to manage, save, plan and invest. The research universe is companies in the city of Manaus (AM). The methodological procedures applied to select companies has been the induced non probabilistic criterion by random sampling, applying a structured questionnaire to the owners/managers of ten selected companies who answered questions about performance management, quality economic and financial indicators more adapted to the SMEs, and the most commonly reports used in decision making. The survey is classified as descriptive because it examines a certain population and relationships between variables, and of bibliographic nature, since it explores the ideas and opinions in accordance with the theme presented. The collected concepts approach was based on consolidated references, thus forming the basis of the theoretical research. The analysis of research results has shown that Accounting information and statements are not fully used by SMEs, but most use some high-frequency financial statements, which contradicts the literature and similar studies. SMEs use few indicators with low frequency, evidenced when the majority of respondents stated using feeling to decide about the management of their business. Thus, there is a need for Manaus (AM) SMEs to use reports and indicators more often, for longer periods, resulting in improved business performance.

Keywords: Micro and small enterprises, accounting information, accounting, indicators and reports, decision process.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Definições de Contabilidade.....	20
Quadro 02 – Tipos de Usuários da Contabilidade.....	22
Quadro 03 – Fases do processo decisório.....	25
Quadro 04 – Tipos de Informações Contábeis.	26
Quadro 05 – Aspectos e características de uma organização.	35
Quadro 06 – Critério de Classificação das MPEs do Brasil.....	37
Quadro 07 – Número de Estabelecimentos no Brasil.....	38
Quadro 08 – Número de empregos por porte de estabelecimentos e atividade econômica.....	39
Quadro 09 – Dados sobre importância das MPEs em Manaus.....	40
Quadro 10 – Indicadores econômico-financeiros.....	44
Quadro 11 – Comparativo de utilização de relatórios e informações contábeis no Brasil	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Gênero.....	52
Tabela 02 – Faixa etária.....	53
Tabela 03 – Grau de instrução.....	53
Tabela 04 – Posição na empresa.....	54
Tabela 05 – Tempo no cargo e em função de gerência.	54
Tabela 06 – Ramo de atividade.	55
Tabela 07 – Tempo de existência no mercado.	55
Tabela 08 – Número de funcionários.	56
Tabela 09 – Faturamento anual.	56
Tabela 10 – Forma de tributação.	57
Tabela 11 – Planejamento estratégico.	57
Tabela 12 – Responsável por decisões estratégicas.	57
Tabela 13 – Planejamento do preço de vendas.....	58
Tabela 14 – Apuração de custos dos produtos/serviços.	58
Tabela 15 – Recursos utilizados na tomada de decisão.....	59
Tabela 16 – Responsável pela área contábil.....	60
Tabela 17 – Forma de utilização da Contabilidade.	60
Tabela 18 – Utilização das informações contábeis.....	60
Tabela 19 – Utilização de <i>software</i> na gestão empresarial.....	61
Tabela 20 – Finalidade de atendimento aos usuários da Contabilidade.....	61
Tabela 21 – Demonstrativos solicitados para a área contábil.....	61
Tabela 22 – Informações solicitadas para área contábil.....	62
Tabela 23 – Frequência e periodicidade na utilização de ferramentas contábeis.....	62
Tabela 24 – Frequência dos indicadores contábeis.	64

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do processo de gestão.....	27
Figura 2 – Processo de gestão.....	28
Gráfico 1 – Participação das MPEs na Economia Brasileira.....	39

APÊNDICE E ANEXO

I.	Questionário sobre a utilização de relatórios e indicadores.....	74
II.	Lista de atividades econômicas do CNAE.....	80

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP.....	Balanco Patrimonial
BNDES.....	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
DIESE.....	Departamento Intersindical de Estudos Sócioeconômicos
DRE.....	Demonstração de Resultado do Exercício
DFC.....	Demonstração dos Fluxos de Caixa
CNAE.....	Cadastro Nacional de Atividades Econômicas
EPP.....	Empresa de Pequeno Porte
JUCEA.....	Junta Comercial do Estado do Amazonas
ME.....	Microempresa
MT.....	Ministério do Trabalho
MTE.....	Ministério do Trabalho e Emprego
MPEs.....	Micro e Pequenas Empresas
PIB.....	Produto Interno Bruto
RAIS.....	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIC	Sistemas Integrados de Contabilidade

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 ORGANIZAÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E O PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	19
2.1.1 Definições e objetivos das informações contábeis.....	19
2.1.2 Usuários das informações contábeis	21
2.1.3 A Informação contábil e o processo decisório.....	23
2.1.4 Informação contábil como instrumento de suporte à gestão.....	26
2.2 GESTÃO NAS EMPRESAS.....	27
2.2.1 Administração, controle e análise financeira	30
2.2.2 Gestão orçamentária	31
2.2.3 Gerenciamento do fluxo de caixa	32
2.2.4 Administração do capital	33
2.3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs	34
2.3.1 Características das MPEs	34
2.3.2 As Micro e pequenas empresas no Brasil.....	36
2.4 USO DE DEMONSTRATIVOS E INDICADORES CONTÁBEIS PELAS MPEs... 	41
2.4.1 Demonstrativos contábeis	41
2.4.2 Indicadores econômico-financeiros.....	42
2.4.3 Uso de informações contábeis por MPEs no Brasil.....	44
3 METODOLOGIA E DADOS.....	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA	47
3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES ANALISADOS	48
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	49
3.4 COLETA DE DADOS.....	50
3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	51

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	52
4.2 CARACTERÍSTICAS DAS MPEs DE MANAUS (AM).....	54
4.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA	57
4.4 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES, RELATÓRIOS E INDICADORES CONTÁBEIS.....	59
4.5 COMPARAÇÃO COM ANÁLISES SIMILARES NO BRASIL.....	65
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	67
REFERÊNCIAS	69
ANPÊNDICE.....	74
ANEXO.....	80

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira sofre constantes mudanças e se desenvolve de forma acentuada, principalmente a partir das últimas décadas do século XX. Além disso, os governos ocidentais liberaram o comércio e o fluxo de capitais, e inicia-se o processo de privatização de empresas estatais levando ao aumento da competitividade global, expondo as empresas brasileiras a uma acirrada concorrência. O processo forçou as empresas brasileiras a se adaptarem às mudanças, revendo as estratégias e modelos de gestão e buscando alternativas de sobrevivência para se manterem no mercado e aumentar a competitividade.

O crescimento econômico e a forte competitividade refletem-se num aumento considerável no fluxo de informações disponíveis que tornam a gestão empresarial mais complexa, dificultando as tomadas de decisões, principalmente para as micro e pequenas empresas-MPEs, forçadas a adotarem técnicas de gestão especializada, a buscarem meios e ferramentas para obter êxito e a tomarem decisões estratégicas e operacionais, fatores essenciais para sua sobrevivência, crescimento e solidificação no mercado.

Portanto, na atual conjuntura, o processo de concorrência é altamente competitivo, e as empresas necessitam de informações gerenciais eficientes e precisas para que a tomada de decisão seja adequada e racional, maximizando o lucro e a rentabilidade de seus negócios, visando a sua permanência no mercado.

As MPEs de Manaus (AM), inseridas nesse contexto empresarial, precisam estabelecer metas, avaliar as atividades desenvolvidas e determinar como mensurar o que foi realizado, a fim de programar, projetar e planejar. Para isso, é necessário que os gestores possuam informações úteis para que suas decisões sejam acertadas, o que requer saber tomar decisões corretas, definindo o que é necessário ser medido e avaliado.

Dessa forma, este trabalho objetiva identificar e avaliar a intensidade de utilização de indicadores e relatórios contábeis pelas micro e pequenas empresa de Manaus (AM), para entender como a Contabilidade auxilia na tomada de decisões, ajudando a compreender o processo de gestão do segmento empresarial.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As MPEs exercem um papel importante na economia nacional, requerendo, no contexto empresarial em que atuam e de acordo com seus interesses, tomarem decisões a partir das alternativas existentes. Entretanto, estatísticas apontam a existência de um alto índice de encerramento de MPEs, cujos empresários costumam culpar a instabilidade econômica e os juros altos como as principais causas.

Com efeito, as MPEs respondem por cerca de 98% do mercado empresarial brasileiro, correspondendo a uma grande parte da geração de empregos, aproximadamente 41% do total (SEBRAE, 2006), contribuindo com um elevado percentual do PIB, estando presentes em todos os setores, indústria, comércio e serviços.

Conforme SEBRAE (2007), na opinião dos empresários, as mudanças na economia, as dificuldades na obtenção de empréstimos e financiamento, os juros altos praticados no mercado e o poder aquisitivo dos clientes colaboram para o fechamento das MPEs. Porém não se constituem os principais fatores geradores dos problemas, pois, para a maioria dos empresários das empresas extintas, a principal razão para o fechamento está relacionada às falhas gerenciais.

Portanto, manter a empresa no mercado torna-se cada vez mais difícil, quando se unem às pressões nas atividades cotidianas, a alta carga tributária brasileira, a falta de controle do patrimônio e do fluxo de caixa e a dificuldade em separar o patrimônio da empresa e o pessoal. Em consequência, a gestão das MPEs pode estar sendo feita sem os dados e informações fornecidos pela Contabilidade. Tal fato leva a decisões inadequadas e inconsistentes, quando o *feeling* do empresário acaba prevalecendo.

Colocar em debate a relevância e a utilização dos indicadores e demonstrativos contábeis levou ao problema de pesquisa explorado: quais os indicadores e instrumentos contábeis e sua frequência de utilização nas MPEs de Manaus (AM).

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar e avaliar o padrão e a intensidade de utilização de indicadores e relatórios contábeis pelas MPEs de Manaus (AM), para avaliar a maneira como a Contabilidade auxilia nas decisões empresariais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os relatórios e indicadores contábeis usados pelas MPEs de Manaus (AM);
- b) Avaliar a frequência de utilização dos indicadores e relatórios contábeis identificados;
- c) Analisar a relação entre o uso e a frequência de utilização dos indicadores e relatórios contábeis e o processo de tomada de decisões das MPEs de Manaus (AM);
- d) Comparar a utilização dos indicadores e relatórios contábeis no processo de tomada de decisões das MPEs de Manaus (AM) com análises similares.

1.4 JUSTIFICATIVA

A literatura contábil possui forte potencial para pesquisa, principalmente devido às últimas mudanças ocorridas introduzidas pela Lei nº. 11.638 de 28/12/07, que exigiram a adequação da Contabilidade às novas mudanças impostas pela globalização e a necessidade de atender aos usuários e gestores de empresas, que precisam de informações consistentes e uniformes, além de ferramentas capazes de auxiliar no processo decisório.

A temática é relevante, pois o segmento analisado das MPEs engloba 5,7 milhões de empresas no Brasil (SEBRAE, 2009). Assim, torna-se estratégico identificar e apresentar os mecanismos utilizados para auxiliar o gerenciamento, cujos resultados incentivarão os gestores a desenvolver e utilizar informações, relatórios contábeis e indicadores de desempenho contábeis e financeiros para auxiliar no processo decisório, refletindo-se no gerenciamento adequado de seus negócios, na redução de custos, na maior longevidade das empresas e na tomada de decisões mais eficientes e realistas.

No caso das MPEs localizadas em Manaus (AM), a pesquisa identificará o padrão e a sequência de uso de informações contábeis no processo de tomada de decisões administrativas, comparando com outros resultados de pesquisas similares no Brasil.

1.5 ORGANIZAÇÃO

O trabalho divide-se em cinco capítulos. O Capítulo 1 introduz e apresenta o tema e o problema da pesquisa, a contextualização do problema, identificando os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a organização do estudo. O Capítulo 2 desenvolve a fundamentação teórica, apresentando os principais conceitos teóricos relacionados em torno do tema, utilizado para embasar a pesquisa e realizar a análise dos dados e amostrais. O Capítulo 3 destaca os aspectos metodológicos e procedimentos utilizados na investigação da

pesquisa, explicita a metodologia quanto aos objetivos, os procedimentos, abordagem e meios de investigação, além de descrever, a coleta, a tabulação e a análise dos dados. O Capítulo 4 descreve a análise dos dados pesquisados na amostra das empresas obtida na JUCEA. Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as conclusões e recomendações do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Vergara (2010, p.29), o referencial teórico faz uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e a suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência. Para Beuren *et al.* (2009, p.69), a fundamentação teórica trata da definição da abordagem necessária para abranger os elementos presentes na pergunta de pesquisa e, por consequência, no objetivo geral e nos específicos estabelecidos a partir do mesmo. Portanto a leitura e o levantamento do que já foi publicado sobre o tema fornece subsídios para a formulação da pergunta e dos objetivos para elaboração do trabalho.

2.1 AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E O PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Os gestores necessitam obter informações sobre os aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio da empresa, visando acompanhar o desempenho das atividades empresariais e avaliar os resultados. A Contabilidade fornece tais informações, de forma detalhada, as quais permitem traçar metas, avaliar e projetar resultados e identificar cenários que permitem o gestor tomar decisões.

2.1.1 Definições e objetivos das informações contábeis

As decisões empresariais são tomadas continuamente, antes, durante e depois de cada evento ocorrido. Dentre os instrumentos necessários para a tomada de decisões, têm-se as informações contábeis, que comportam os aspectos qualitativos, focados na funcionalidade da composição patrimonial e quantitativos, voltados para a medição dos valores monetários.

A importância da Contabilidade para tomada de decisão pode ser verificada na literatura, conforme Quadro 1, que apresenta definições de vários autores, sobre a Contabilidade:

Autores	Definição/ Contabilidade
Fabretti (2003, p.30)	É a ciência que estuda, registra e controla o patrimônio e as mutações que nele operam os atos e fatos administrativos, demonstrando no final de cada exercício social o resultado obtido e a situação econômico-financeira da entidade
Franco (1996, p. 21)	É a ciência ou técnica, segundo alguns, que estuda controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, sua variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.
Iudícibus <i>et al</i> (2008, p.29)	É, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto da contabilização
Lunkes (2007, p. 32)	Consiste em um sistema de informação que assegura a coleta, o registro, a acumulação e o tratamento dos eventos, assim como a produção de informações de caráter financeiro e não financeiro
Marion <i>et al</i> (2010, p. 18)	Um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar seus resultados e suprir, com o máximo de informações, os diversos usuários da informação contábil
Padoveze (2009, p. 32)	É fundamental, pois a transforma na linguagem universal dos negócios e método das partidas dobradas, permitindo evidenciar as integrações das transações nos diversos relatórios
Sá (1994, p.96)	Ciência que estuda os fenômenos patrimoniais sob o aspecto do fim aziendale; ciência que tem por objetivo estudar o sistema da riqueza administrativa a fim de observar se ela atinge os fins propostos pelo sujeito aziendale

Quadro 01 – Definições de Contabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Borinelli e Pimentel (2010).

As informações processadas pela Contabilidade são necessárias e levam os usuários a tomarem decisões acertadas e, conseqüentemente, obterem sucesso em suas transações. Segundo Iudícibus e Marion (2007, p.1):

[...] os responsáveis pela administração tomam decisões relevantes, vitais para o sucesso do negócio. Por isso há necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão, tais como comprar ou alugar uma máquina, preço de um produto, contrair uma dívida a longo ou curto prazos, quanto de dívida contrairemos, que quantidade de material para estoque deveremos comprar, reduzir custos, produzir mais, dentre outros [...].

Os autores afirmam ainda que o ideal é a adoção de um conceito de fonte única de informação ou banco de dados, que seria o contábil, gerador de informações para todas as áreas da empresa. Verifica-se que a Contabilidade deverá estar integrada com todas as áreas da empresa, fazendo parte do sistema organizacional componente da gestão, podendo assim gerar informações para formular estratégias e tomada de decisões.

Para Salazar (2004, p.2), o sistema contábil abrange o processo de registro dos eventos econômicos com a principal finalidade de organizar, resumir informações que possam ser consultadas a qualquer tempo e que forneçam o perfil econômico em um determinado período ao longo do ciclo de vida do negócio.

Desta forma, as MPEs, inseridas num contexto econômico dinâmico, podem usufruir das informações contábeis obtidas a partir do registro de suas atividades, aumentando a eficiência de seu processo decisório e de gestão.

2.1.2 Usuários das informações contábeis

Os usuário das informações contábeis são os agentes que utilizam a Contabilidade e têm interesse na situação da empresa sendo classificados em usuários internos e externos. Os principais usuários internos são gerentes, diretores, administradores e os funcionários. Os externos são os credores, acionistas, financiadores, investidores, fornecedores, governos, empregados e *stakeholders* em geral (MARION *et alli*, 2010).

Uma informação contábil terá pouca importância se não for útil, pois é um instrumento para a tomada de decisões, devendo atender aos objetivos para os quais se destina. Marion *et al* (2010, p.55) afirmam que a Contabilidade pode ser considerada como um sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados, para ajudá-los a tomar decisões.

Dentre os usuários da Contabilidade, de acordo com Coelho e Lins (2010, p.184), encontram-se os investidores atuais e potenciais, empregados, credores de empréstimos, fornecedores e outros credores comerciais, clientes, governo e suas agências e o público. A Contabilidade é uma ferramenta voltada para o fornecimento de informações úteis, necessitando, porém, avaliar o usuário das informações e as necessidades, que variam com o tipo de agente.

De acordo com as necessidades dos usuários e finalidade a que se destinam as informações, a Contabilidade fornecerá dados diferenciados. O Quadro 2 compara os tipos de usuários e a natureza das informações:

Autores	Usuários das Informações Contábeis	Meta / Informação Desejada
Borinelli e Pimentel (2010, p.23 a 27)	Usuários externos: investidores, empregados, credores, fornecedores, clientes, governo, público em geral.	Subsídios para tomar decisão, tais como: continuar aplicando na organização, conceder empréstimos, dimensionar alíquotas tributárias.
	Usuários internos: alta administração, gestor comercial, gestor administrativo-financeiro, gestor de produção e compras.	Decisões de planejamento estratégico tático e operacional
Ching (2006, p. 06)	Usuários Externos	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo, avaliação desempenho voltado ao passado
	Usuários Internos	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer nível, o que ocorre no momento para orientação do futuro
Lunkes (2007, p.11)	Usuários Internos	Envolvidos nas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar as operações
	Usuários Externos	Têm interesse nos resultados das operações e na situação econômico-financeira da empresa
Iudicibus (2009, p.5)	Acionista minoritário	Fluxo regular de dividendos
	Acionista majoritário ou grande participação	Fluxo de dividendos, valor de mercado da ação e lucro por ação
	Acionista Preferencial	Fluxo de dividendos, mínimos e fixos
	Credores em Geral	Geração de fluxo de caixa futuros suficientes para receber de volta o capital mais juros, com segurança
	Entidades Governamentais	Valor adicionado, produtividade, lucro tributável
	Empregados em geral, como assalariados	Fluxo de caixa futuro capaz de assegurar aumentos ou manutenção de salários, com segurança e liquidez
	Média e alta administração	Retorno sobre o ativo e patrimônio líquido, situação de liquidez e endividamento confortáveis

Quadro 02 – Tipos de Usuários da Contabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado do quadro definições de Contabilidade Borinelli e Pimentel (2010, p. 6).

O objeto da Contabilidade é o registro sistemático do patrimônio, portanto seus objetivos decorrem das necessidades dos usuários, conforme o Quadro 2. As informações fornecidas devem ter como foco os usuários, internos ou externos, investidores ou credores, que as utilizam para tomar decisões.

Todos os grupos de usuários utilizam as informações contábeis de várias formas, podendo dividi-las, em quatro categorias: i) de natureza econômica, relacionada aos fluxos de receitas e despesas; ii) de capital, patrimônio e financeira, relacionadas ao fluxo de caixa e de capital de giro; iii) física, relacionada à mensuração das quantidades geradas de produtos ou de serviços e outras que possam analisar a evolução do empreendimento; e, iv) de

produtividade, relacionada à avaliação financeira e quantitativa, como receita bruta *per capita*, depósitos por cliente, dentre outras.

Observa-se que os gestores das MPEs enquadram-se como usuários das diversas alternativas de informações contábeis. Os relatórios e informações contábeis podem auxiliar as MPEs na tomada de decisões mais eficazes, melhorando o resultado final das empresas, aumentando a eficiência econômica da alocação de recursos escassos no segmento empresarial.

2.1.3 A Informação contábil e o processo decisório

A tomada de decisões pelas empresas é um procedimento complexo, pois as decisões tomadas incorretamente poderão causar danos ao empresário e a qualquer agente envolvido nas atividades empresariais. Para que a tomada de decisão torne-se eficiente, o gestor necessita de parâmetros que norteiem o processo operacional e administrativo da empresa. Tais indicadores precisam ser verdadeiros e corretos, pois servirão de referência para as estratégias empresariais.

O tomador de decisão responderá por todos os fatores positivos ou negativos oriundos das ações. Marion e Iudícibus (2007, p.1) destacam que os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes e vitais para o sucesso do negócio. Por isso, há necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão.

As ações praticadas em qualquer ambiente são frutos de decisões tomadas anteriormente, sendo que cada decisão baseou-se em alternativas, apresentadas sob a forma de informações. Portanto, para que ocorra uma escolha a partir de alternativas é necessário existir informações que são dados registrados, classificados, organizados ou interpretados dentro de um contexto, exprimindo significados (MAÑAS, 2007). Ainda sobre o assunto Schmidt (2002 p.17) afirma que:

[...] a informação deve ser tratada como um recurso valioso, de modo a assegurar a sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Um fluxo constante de informação é necessário para permitir que gestores tomem decisões corretas, na fase de planejamento, quanto na de controle das operações de uma empresa. As empresas que usam as informações contábeis eficazmente podem ter vantagem em determinadas oportunidades e, assim, ganhar espaço em relação a seus concorrentes[...].

Sendo a Contabilidade um conjunto de instrumentos de identificação, registro, acumulação, análise, interpretação e informação das operações empresariais aos sócios, acionistas e investidores em geral, além dos administradores, detém as características necessárias para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Na Contabilidade encontram-se muitas informações que podem ser usadas para tomar decisões, mas conforme Iudícibus (2009, p.14), é necessário saber qual a informação o usuário julga relevante, quais as metas que deseja maximizar, a fim de delinear o conjunto e informações pertinentes.

Segundo Iudícibus e Marion (2007), o processo decisório decorrente das informações apuradas pela Contabilidade não se restringe apenas aos limites da empresa e aos usuários internos. O gestor não deve se limitar somente a averiguar as operações comerciais e funcionais internas. A tomada de decisão deverá também ter como base as ocorrências externas. Sem ampla visão, existe a possibilidade de ocorrerem falhas na tomada de decisões, o que acarretará possíveis desordens no processo produtivo e administrativo e prejudicará o crescimento comercial no mercado.

Nas MPEs o gestor geralmente é o proprietário, o qual necessita conhecer e compreender os fatos que ocorrem na empresa, para avaliar o desempenho de uma área, setor, atividade, serviço, produto, dentre outros aspectos, identificando quais atividades agregam valor ao produto ou serviço e comparando com seus concorrentes, tomando decisões com base em fatos concretos. Sobre a importância das informações contábeis Padoveze (2010, p.45) afirma que:

[...] as informações contábeis são necessárias para controle, acompanhamento e planejamento da empresa como um todo e são utilizadas pela alta administração da companhia. Mas para serem usadas no processo de administração é necessário que sejam desejáveis, e úteis para as pessoas responsáveis pela administração da entidade [...]

De acordo com Oliveira (2004, p.147), no processo decisório é estabelecida a orientação em relação à alternativa escolhida, necessitando de uma racionalidade objetiva dos administradores. As fases do processo decisório podem ser visualizadas no Quadro 3:

Fase do Processo Decisório	Procedimentos
Identificação do problema	Identificar o cenário em que a organização se encontra
Análise do problema	Consolidação das informações sobre o problema, devendo o mesmo ser tratado como um sistema
Consideração das ameaças e oportunidades	Identificar os pontos fracos e fortes, as forças e as fraquezas que afetam a empresa
Estabelecimento de soluções e alternativas para a resolução do problema	Com base nos problemas identificados
Análise e comparação das soluções alternativas	Levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa
Seleção de alternativas mais adequadas	De acordo com critérios preestabelecidos, mediante o conhecimento das vantagens e desvantagens dessas alternativas
Implantação da alternativa selecionada	Treinar as pessoas envolvidas
Avaliação da alternativa selecionada	Através de critérios aceitos pela organização em que a alternativa deverá fornecer resultados a serem avaliados

Quadro 03 – Fases do processo decisório.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2004).

Para Barreto (2008), a Contabilidade é a teoria basilar para estruturação de um sistema de informações que apoia o administrador em seu processo de gestão. No processo decisório de uma empresa, as informações são essenciais e as informações contábeis e análises auxiliam os gestores a administrarem de forma eficiente e a tomarem decisões acertadas sobre o presente e o futuro da empresa.

Segundo Müller (2006), a Contabilidade registra as operações da sociedade em sistemas distintos, porém integrados entre si, tais como o sistema patrimonial, o sistema de resultados e o sistema de custos.

Nas atividades das MPEs, os empresários precisam tomar várias decisões, as quais dependem de vários aspectos que estão relacionados principalmente ao gerenciamento. Muitas decisões são tomadas de forma aleatória, sem bases sólidas, dificultando o bom desempenho das empresas.

2.1.4 Informação contábil como instrumento de suporte à gestão

Os gestores das organizações necessitam de informações que possam ser utilizadas para a tomada de decisões eficientes. Assim, a informação deve ser tratada e analisada sob o aspecto estratégico de grande relevância para a empresa.

Para Mañas (2007, p.64), a informação é um dado registrado, classificado, organizado ou interpretado dentro de um contexto, exprimindo significado. É um acréscimo do conhecimento e só interessa quando reduz custos e aumenta a eficiência.

Conforme Lopes e Martins (2005), as várias atividades da firma precisam ser adequadamente coordenadas e os gestores e demais envolvidos motivados para a realização de suas funções. Um elemento primordial é a informação, necessária para que os gestores desenvolvam e tomem decisões sobre suas atividades de forma segura, prosperem e se desenvolvam. Nesse sentido, Ching (2006, p.4) afirma que:

[...] o objetivo básico da informação contábil é ajudar as pessoas dentro e fora da organização, a tomar decisões; é o caso de executivos em nível sênior, gerentes de nível médio ou colaboradores de linha de frente em qualquer tipo de organização e/ou qualquer função organizacional, também podem haver investidores, credores e clientes que se utilizam de tais informações [...].

A informação contábil pode ser considerada como a matéria-prima utilizada no processo contábil, que se expressa através de relatórios e permite verificar as reais necessidades das empresas. Sua avaliação dá-se pelos métodos ordenados e dentro das normas, que se expressam através de relatórios contábeis. O Quadro 4 apresenta as principais informações originadas da Contabilidade:

Informações Contábeis	Finalidade
Recursos Econômicos	Prever a capacidade de gerar caixa e equivalentes de caixa no futuro
Estrutura Financeira	Prever futuras necessidades de financiamento e saber sobre a distribuição de capital
Solvência e Liquidez	Conhecer a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos financeiros
Desempenho da entidade	Avaliar possíveis mudanças necessárias na composição de recursos econômicos
Resultados	Prever a capacidade de gerar fluxos de caixa e avaliar a eficácia com que a entidade pode usar recursos adicionais

Quadro 04 – Tipos de Informações Contábeis.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Iudícibus e Marion (2007), Marion *et al.* (2010), Oliveira (2009) e Salazar e Benedicto (2004).

Dentre as principais informações necessárias à tomada de decisão das MPEs, estão as relacionadas à área tributária, os custos e despesas, o faturamento, o endividamento, o preço de venda, a margem de lucro e o ponto de equilíbrio.

2.2 GESTÃO NAS EMPRESAS

A gestão de uma empresa envolve o processo decisório em todos os níveis das atividades operacionais e administrativas, englobando a tomada de decisão tanto do processo de planejamento, quanto de execução e controle:

[...] o conjunto sequencial de atividades administrativas para a gestão dos objetivos de uma entidade. O processo de gestão compreende as etapas planejamento, execução e controle, podendo ser planejamento segmentado em planejamento de longo prazo ou estratégico, planejamento de médio prazo ou operacional, tático ou planejamento de curto prazo, programação [...]. (PADOVEZE, 2006, p.38).

As etapas do processo de gestão podem ser visualizadas na Figura 1:

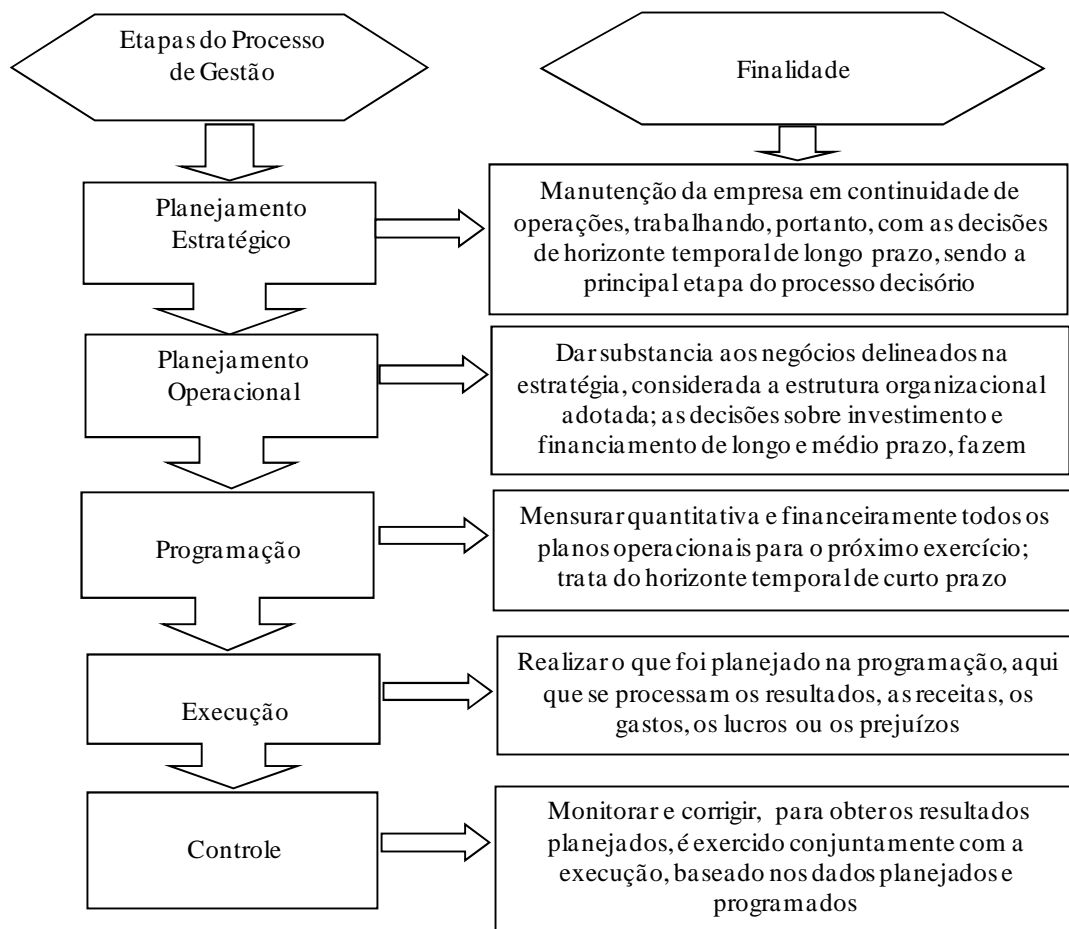


Figura 1 – Etapas do processo de gestão.
Fonte: Padoveze, (2006).

Dentre as etapas do processo de gestão, encontra-se o planejamento estratégico, ferramenta gerencial, essencial para a gestão. As mudanças frequentes e inesperadas nas áreas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e mercadológicas levou os executivos a se envolverem cada vez mais com esse recurso gerencial. Entretanto, o pensamento, o planejamento estratégicos e a gestão estratégica não são garantias de sucesso empresarial, conforme afirma Costa (2007, p.17).

Para Müller (2006 p.03), a gestão administrativa objetiva atingir a combinação dos recursos da empresa ou de terceiros para o cumprimento das metas que, em geral, consistem em lucratividade. A gestão administrativa implica, portanto, planejamento, definições de metas, tomada e execução de decisões e controle dos efeitos e administração dos riscos. Para que existam mecanismos de controle em uma organização, é necessário haver planejamento:

[...] os processos de planejamento e controle são inter-relacionados. Não se pode falar em controle sem haver um planejamento elaborado para avaliar a ocorrência dos acontecimentos dentro da expectativa organizacional. Por conseguinte, não adianta elaborar um planejamento sem uma sistemática estruturada de controle para acompanhar a execução do idealizado [...] (BARRETO, 2008, p.3).

De acordo com Lunkes (2007), faz parte do processo de gestão um conjunto de atividades do ciclo, que envolve o planejamento, execução e controle, conforme a Figura 2:

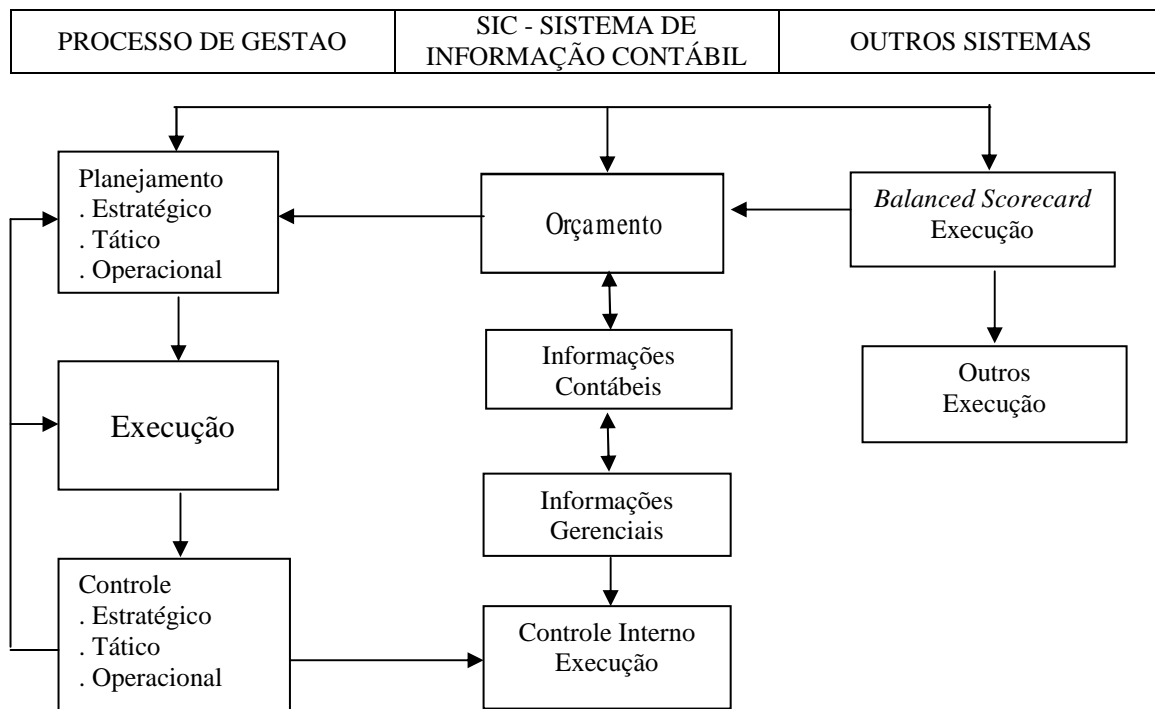


Figura 2 – Processo de gestão.
Fonte: Lunkes (2007, p.14)

O processo de gestão objetiva assegurar que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização, englobando as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle:

[...] os diferentes níveis hierárquicos da organização indicam quais são as informações requeridas pelos gestores para realização de suas atividades dentro de sua área de responsabilidade. No planejamento são definidas as diretrizes estratégicas e as políticas operacionais, as quais são traduzidas em planos e padrões de controle quantificados física e monetariamente por meio dos planos orçamentários. Essa orientação deve ser controlada para que seja alcançada a situação desejada e corrigir eventuais falhas, já com vistas ao planejamento de períodos futuros [...] (SCHMIDT 2002, p.31).

As MPEs, por suas peculiaridades, apresentem dificuldades na elaboração do planejamento estratégico, que é instrumento importante no processo de gestão. Aplicando o planejamento estratégico a empresa pode prever o futuro para tomar decisões que minimizem os riscos.

Por sua vez, Borinelli e Pimentel (2010) observam que a Contabilidade, quando é percebida como um mecanismo para a tomada de decisões, tem a responsabilidade básica de produzir informações sobre os fenômenos que afetam o patrimônio da entidade, destinadas a auxiliar nos processos decisórios. De acordo com Padoveze (2006), os principais instrumentos de avaliação, planejamento e controle são a contabilidade de custos, contabilidade por responsabilidade e o plano orçamentário.

As informações da Contabilidade podem ser utilizadas pelos gestores, pois os dados já foram capturados, processados e apresentados em forma de demonstrativos ou relatórios, servindo para avaliar o passado e projetar o futuro, verificando os erros, efetuando correções na gestão, possibilitando o desenvolvimento de suas atividades e auxiliando no processo de gestão.

Observa-se que as MPEs geralmente possuem quadro de pessoal limitado e o empreendedor, via de regra, não pode contratar pessoal especializado para atender às necessidades, exercendo várias funções e atividades, obrigando-o a cuidar de compras, vendas, produção, *marketing*, recursos humanos, tecnologia, dentre outras. Porém qualquer que seja o tamanho da organização, a gestão é composta por uma série de funções semelhantes (LUNKES, 2007).

2.2.1 Administração, controle e análise financeira

O planejamento financeiro permite às MPEs o acompanhamento e a revisão das metas estabelecidas, a identificação do grau de endividamento e do montante necessário a ser mantido em caixa. A gestão dos negócios das MPEs depende do segmento empresarial que pertencem. As decisões econômicas e financeiras devem ser tomadas levando-se em conta as peculiaridades de cada tipo de negócio.

Para que os recursos financeiros sejam geridos com segurança é necessário que sejam analisados, planejados e controlados. Isto exige, de acordo com Hoji (2006, p.25), a coordenação, o monitoramento e avaliação de todas as atividades da empresa por meio de relatórios financeiros. Dessa forma, os gestores estarão mais seguros para visualizar as implicações financeiras de suas políticas e ações propostas considerando as informações contábeis no desenvolvimento de sua gestão (SALAZAR; BENEDICTTO, 2004, p.9).

A análise financeira pode revelar diversos aspectos sobre a funcionalidade da empresa. Na ausência de análise financeira, existirá apenas um amontoado de números sobre os orçamentos, projeções de fluxo de caixa e lucros e perdas. Existem algumas técnicas e ferramentas para auxiliar na análise financeira, por exemplo, análise de lucratividade, que podem ajudar a simplificar e agilizar a revisão financeira. O planejamento e controle financeiro podem ser definidos como:

[...] um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolvem a preparação e utilização de: (i) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (ii) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (iii) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade, divisões, produtos, projetos etc.; e (iv) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade [...] (WELSH, 2008, p.21) .

Existem diversas informações que podem ser usadas para ajudar a determinar o estado atual e futuro de um negócio. Por exemplo, os coeficientes econômico-financeiros obtidos a partir dos números baseados nas demonstrações financeiras. Note-se que a utilidade dos coeficientes é comparar proporções de diferentes períodos de tempo na mesma empresa ou de padrões da indústria para um tipo de negócio, por exemplo, fabricação, vendas no atacado, prestação de serviços, dentre outros.

2.2.2 Gestão orçamentária

Um orçamento demonstra o valor esperado para efetuar gastos (despesas) e ganhos (receitas) ao longo de um período de tempo. Os montantes são classificados de acordo com o tipo de atividade empresarial. Os orçamentos são úteis para o planejamento de finanças e controle.

Havendo planejamento orçamentário, os gestores terão conhecimento antecipado da previsão dos resultados. De acordo com Hoji (2006), o orçamento é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros e expressa quantitativamente, as políticas de compra, produção, vendas, recursos humanos, gastos, qualidade e tecnologia. Portanto é um instrumento que permite o controle do que foi projetado através do sistema contábil.

O orçamento descreve todas as atividades e operações da empresa. Lunkes (2007, p.192) afirma que o orçamento:

[...] além de ser parâmetro para avaliação dos planos, permite a avaliação do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio do sistema contábil, principal base de sustentação do processo orçamentário e pode englobar todas as operações da empresa e, assim, incumbir um conjunto amplo de medidas de desempenho [...].

Para tal fim, Zdanowicz (2000) conclui que o orçamento é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades e de capital da empresa, auxiliando a tomada de decisão. Orçar implica no controle total das movimentações que poderão impactar qualquer resultado positivo no fluxo de caixa. Portanto, orçar antes da execução ajuda a melhorar as disponibilidades e os investimentos das MPEs.

Estruturar um conjunto de receitas e despesas é um dos objetivos do orçamento. Fazer com que o conjunto tenha significado relevante às tomadas de decisões na empresa é mais difícil quando não controlam as necessidades da empresa. Orçar é obter o controle sobre os desejos e possibilidades de gastar, ou seja, controlar as possíveis entradas e saídas financeiras da empresa.

As MPEs necessitam controlar os recursos investidos. O sistema de orçamento é útil para projetar o montante de recursos necessários ao atendimento das ações da empresa, por exemplo, a compra de uma instalação, a contratação de um novo funcionário, dentre outros. O

orçamento promove através da mensuração, a avaliação, as projeções e o desempenho econômico-financeiro da empresa.

2.2.3 Gerenciamento do fluxo de caixa

O maior desafio para um novo negócio, geralmente, é o gerenciamento do fluxo de caixa, que pode ser feito usando-se uma ferramenta de interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. O objetivo geral da gestão do fluxo de caixa é a aferição dos recursos para honrar financeiramente os compromissos assumidos. Basicamente, a demonstração de fluxo de caixa inclui o caixa total recebido em espécie, deduzindo-se os gastos efetuados no período. A gestão de caixa baseia-se nas transações monetárias reais.

Para Matarazzo (2005), entende-se como fluxo de caixa o registro e controle sobre a movimentação de caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinado período de tempo. O fluxo de caixa assume importante papel no planejamento financeiro das empresas, constituindo-se num exercício dinâmico que deve constantemente ser revisto e atualizado para auxiliar nas tomadas de decisões.

De acordo com Pivetta (2005), nas pequenas empresas, devido à simplicidade de sua estrutura que, muitas vezes, prescinde de áreas, departamentos e seções, a principal contribuição do fluxo de caixa é exatamente a compreensão dos efeitos das decisões tomadas com relação às disponibilidades da empresa. O empreendedor, ao conceder prazo para pagamento ou descontos aos clientes, gera a necessidade de captação de recursos para pagamento das obrigações e, conseqüentemente, aumentar a incidência de despesas financeiras.

Para Zdanowicz (2000), o planejamento do fluxo de caixa possibilita que o administrador verifique se poderá realizar aplicações a curto prazo. O fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômico-financeiro e gerencial das empresas, seja ela micro, pequena, média ou grande. Através do planejamento do fluxo de caixa eficaz é possível saber quais modificações poderão ser feitas ou quais aplicações e movimentações econômico-financeiras a ser realizadas na empresa, a fim de planejar melhor a eficácia no processo decisório da empresa. Dessa forma, o fluxo de caixa realizado na ausência de um planejamento adequado afetará as decisões empresariais, que poderão ser inadequadas para atingir o retorno esperado.

A falta de um planejamento adequado para o fluxo de caixa pode causar descentralização em todo sistema da empresa, comprometendo o desempenho, tanto no mercado, quanto nas operações internas, afetando a lucratividade. Para Tachizawa e Faria (2010, p.199), o fluxo de caixa:

[...] é uma forma eficaz de analisar o movimento financeiro, evidenciando a fatal diferença entre lucros e a situação do caixa, ou seja, uma MPE pode estar obtendo altos lucros, ao mesmo tempo, em que está sem recursos financeiros no caixa; o fluxo de caixa poder elaborado com os recursos da planilha eletrônica, Excel, por exemplo, ou mesmo manualmente, utilizando-se o livro-caixa [...].

A complexidade dos processos empresariais dificulta ter uma visão precisa da situação financeira. Marion *et al* (2010, p.126) ressaltam que:

[...] para interpretar com fidedignidade a situação financeira da empresa, o administrador deve usar a demonstração dos fluxos de caixa, instrumento de gestão financeira que demonstra, de forma condensada, a procedência, em determinado período, da entrada e da saída de todo o dinheiro, bem como a sua aplicação e o resultado do fluxo financeiro da empresa[...].

O fluxo de caixa permite ao micro e pequeno empresário avaliar as entradas e saídas de recursos da empresa e toda movimentação ocorrida, examinando se haverá disponibilidade para cobrir as despesas ou investimentos futuros. O controle dos processos correntes nas MPEs é importante para que haja veracidade nas informações coletadas para a tomada de decisões.

2.2.4 Administração do capital

A administração do capital implica o controle efetivo dos fluxos financeiros e, em particular, do capital de giro líquido, diferença entre o ativo e o passivo circulante. O capital de giro refere-se aos tipos e quantidades de recursos atuais e os meios de financiamento, numa ótica de curto prazo, englobando os empréstimos de curto prazo e oportunidades de financiamento, tais como o crédito comercial e o financiamento de recebíveis.

Os planos para a introdução de novos produtos no mercado, obtenção dos recursos e compra de equipamentos necessários para produzi-los são de natureza estratégica, bem como a captação de financiamentos a longo prazo. Por outro lado, as políticas de gestão de capital de giro avaliam variáveis de curto prazo, tais como disponibilidade de matérias-primas e estoques, a continuidade da produção, concessão de crédito aos clientes e cobrança, vantagem

nas compras a crédito, descontos para pagamentos antecipados e gestão das disponibilidades, dentre outros.

Tais fatores ajudam o bom funcionamento da empresa. Conforme Assaf Neto e Silva (2002, p.13):

[...] a importância e o volume de capital de giro são determinados por fatores como o volume de vendas, o volume de estoques, as contas a receber, a geração de caixa, a sazonalidade dos negócios, determinando a necessidade de recursos financeiros para financiar o ciclo operacional da empresa. O contexto econômico, as variações de mercado, a recessão econômica, a tecnologia, englobando custos e tempo de produção, e a política de negócios, centradas em alterações de vendas, de crédito, produção, são outros fatores impactantes [...].

Em geral as MPEs possuem um número limitado de oportunidades de financiamento e menor acesso aos mercados de capitais, exigindo que dependam fortemente de crédito de curto prazo, tais como contas a pagar, empréstimos bancários e crédito garantido por estoques ou contas a receber. O uso de qualquer fonte de financiamento influencia o capital de giro, aumentando o passivo circulante.

Também, existe uma relação direta entre o crescimento das vendas e os níveis do ativo circulante. Vendas mais elevadas implicam em aumentos de produção, exigindo um maior investimento em estoques. Além disso, as compra a crédito aumentam as contas a pagar e as vendas a crédito aumentam a incerteza associada às contas a receber. Por isso, vendas mais elevadas requerem um maior investimento no ativo circulante que, por sua vez, exige um maior volume de recursos de financiamento no passivo circulante.

2.3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs

Ocupando destacado papel econômico pela geração de empregos e participação no PIB, as MPEs necessitam de informações para melhorar o processo de tomada de decisão.

2.3.1 Características das MPEs

De acordo com Chiavenato (2005, p.4), os fatores de produção, natureza, capital e trabalho, costumam ser chamados de recursos, com os quais a empresa realiza suas operações. Os principais recursos empresariais são os materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos.

Para Oliveira (2009, p.38), as áreas funcionais de uma empresa industrial e comercial são a administração financeira, de materiais, de recursos humanos, de serviços e gestão empresarial. As definições sobre os aspectos econômicos, financeiros, sociais, jurídicos, tecnológicos, humanos estão resumidas no Quadro 5:

Aspectos	Características
Econômicos	Referem-se ao projeto de investimento, o estudo de mercado e comercialização, aos aspectos gerais da economia que afetam a empresa, a questões específicas, os trabalhos relacionados ao planejamento estratégico, da conjuntura econômica do ambiente de negócios e correlatos
Financeiros	Função relativa ao planejamento, captação, orçamentação e gestão dos recursos financeiros, envolvendo também os registros contábeis das operações realizadas na empresa
Sociais	Indicam o papel das organizações na sociedade, a responsabilidade com a sociedade, pois usam os recursos sociais, logo seu papel é aumentar a riqueza da sociedade
Tecnológicos	Abrangem produtos/processos, tecnologias utilizadas nos sistemas, equipamentos, programas, pessoas, organização e propósito embutidos nos processos ou nas operações, num sistema produtivo até a fase de comercialização
Humanos	Constituem toda forma de atividade humana dentro da empresa. Ou seja, a toda e qualquer atividade humana, seja, ela mental, conceitual, verbal, decisória, como também manual e braçal

Quadro 05 – Aspectos e características de uma organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2005) e Oliveira (2009).

Portanto conclui-se que uma empresa é uma organização complexa, constituída por um conjunto de várias partes, as quais devem estar em harmonia para obter um bom desempenho. Para que a gestão funcione perfeitamente, faz-se necessário que a empresa organize e administre seus recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos de forma eficiente.

Assim, existem diversas definições para empresa, classificadas pelos aspectos econômico, financeiro, jurídico, social e societário. Para Ribeiro (2009), a empresa é uma unidade de produção, resultante da combinação dos fatores capital, natureza e trabalho, constituída para o desenvolvimento de uma atividade econômica. Portanto, as empresas a partir do desenvolvimento de suas atividades, seja comercio, indústria ou serviços, têm finalidade econômica e visam obter lucro.

Pode-se afirmar que uma empresa é formada por uma ou mais pessoas, regulamentada pelo direito societário e também pela legislação civil. Através da operacionalização de suas atividades, realiza operações para atingir metas pré-estabelecidas, com a utilização de recursos humanos, materiais e financeiros. O estabelecimento das metas estrutura-se a partir de dados e informações disponíveis, de acordo com o porte da organização, levando em

consideração as atividades desenvolvidas. As MPEs, inseridas nesse contexto, possuem metas e necessitam organizar e administrar seus recursos eficientemente.

Existem, na literatura, diversos parâmetros para definir e classificar as micro e pequenas empresas, para fins de estudo e enquadramento, objetivando usufruir os benefícios da lei. A definição pode variar entre países ou instituições, juntamente com as diferenças em termos econômicos ou nível de riqueza dos países. Por exemplo, Matias e Lopes Junior (2002) afirmam que algumas características das MPEs são o número de empregados, os investimentos, a receita anual, o capital registrado e a quantidade produzida, sendo as mais utilizadas para classificá-las o número de empregados e a receita bruta anual.

2.3.2 As micro e pequenas empresas no Brasil

No Brasil, as MPES têm um importante e fundamental papel no desenvolvimento econômico do país, tanto pelo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente, quanto pela sua capacidade de geração de empregos. As MPEs contribuem com o crescimento e desenvolvimento do País, servindo de amortecimento dos níveis de desemprego, constituindo alternativa de ocupação para uma parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio, além de alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parte da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

As características das MPEs no Brasil são a baixa intensidade de capital, as altas taxas de natalidade e de mortalidade, a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, o poder decisório centralizado, o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica, os registros contábeis pouco adequados, a contratação direta de mão de obra, a utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada, o baixo investimento em inovação tecnológica, a dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e a relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte (IBGE, 2003).

Entretanto as MPEs proporcionam a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. Além disso, as empresas são capazes de fixar as

pessoas no local de origem, distribuir equitativamente renda e riqueza e estimular iniciativas individuais e coletivas (KOTESKI, 2004).

As MPes possuem um tratamento diferenciado, previsto no Art. nº 179 da Constituição Federal, com a finalidade de simplificar os processos e as obrigações inerentes às pessoas jurídicas. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e as de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias, creditícias, eliminação ou redução das obrigações por meio de lei (BRASIL, 1988).

Entretanto, no Brasil não existe um conceito único para classificar as MPes. Ocorrem divergências tanto em nível legal, quanto em órgãos de apoio como o SEBRAE, BNDES e IBGE. Porém utiliza-se a ótica quantitativa, onde são identificados pelo menos três critérios de classificação das empresas por porte, adotados por instituições oficiais, bancos de investimento e fomento: i. o número de empregados; ii. o faturamento anual; e, iii. a receita operacional bruta anual.

Os critérios de classificação de MPes utilizados no Brasil, estão identificados no Quadro 6:

Agências	Microempresas		Pequena Empresa	
	Indústrias	Comercio e Serviços	Indústrias	Comercio e Serviços
SEBRAE (Nº.Empregados)	Até 19 empregados	Até 9 empregados	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
IBGE E RAIS/ MT (Nº. Empregados)	Até 19 funcionários		De 20 a 99 empregados	
Estatuto das MPes (Faturamento)	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14		Receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e inferior a R\$ 2.133.222,00	
SIMPLES (Faturamento)	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00		Receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400,00	
BNDES (Faturamento)	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00		Receita operacional bruta anual superior a R\$ 2.400.000,00 e igual ou inferior a R\$ 16.000.000,00	

Quadro 06 – Critério de Classificação das MPes do Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2006), SEBRAE (2009) e BNDES (2010).

De acordo com Resnik (2001), para alguns bancos o financiamento para as MPEs pode ser difícil, pois sempre surgem problemas além da capacidade dos bancos para superá-los, tais como o ambiente de negócios não favorável e crises financeiras sistemáticas. Aponta como consequência das limitações financeiras, a perda da confiança e do moral do empresário, a elevação dos preços ou sua drástica redução, colocando-o fora da realidade do mercado, a má remuneração de funcionários, o não pagamento de impostos e a falta de fundos para sanar contingências.

Além disso, os bancos consideram os empréstimos às MPEs como sendo de alto risco e não rentáveis devido à falta de confiança das informações das empresas, a sua condição e desempenho, a insatisfação com planos de negócios mal elaborados, a fraqueza na gestão, aos vínculos com o mercado, a fraca governança e a pouca tecnologia da informação. Também inexistem técnicas bancárias de avaliação e acompanhamento apropriado dos empréstimos, que possibilitem realizar o potencial de mercado e emprestar rentavelmente para MPEs.

A participação do número de MPEs na economia brasileira é destacada, representando aproximadamente 98% do total de estabelecimentos brasileiros, conforme Quadro 7:

Porte Empresas	Número de Estabelecimentos			% Brasil
	Amazonas	Norte	Brasil	
Micro	34.545	182.634	5.486.649	91
Pequena	2.759	12.983	300.047	7
Média	453	1.542	33.597	1
Grande	283	836	17.777	1
Total	38.040	197.995	5.838.070	100

Quadro 07 – Número de Estabelecimentos no Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora com base em SEBRAE, 2009.

O número de empregos formais gerados pelas MPEs no Brasil é significativo, representando aproximadamente 52% do total dos postos de trabalhos ocupados no Brasil, conforme Quadro 8:

Porte Empresas	Atividades Econômicas				Total
	Comercio	Serviços	Indústria	Construção	
MPEs:	5.397	3.438	3.252	932	13.020
Micro	2.768	1.590	1.362	388	6.109
Pequena	2.629	1.848	1.890	544	6.911
Média	725	723	1.990	542	3.979
Grande	1.201	3.872	2.410	440	7.924
Total	7.323	8.033	7.652	1.914	24.923

Quadro 08 – Número de empregos por porte de estabelecimentos e atividade econômica, em milhões de postos.
Fonte: Elaborado pela autora, com base em SEBRAE, 2009.

Observa-se que as MPEs detêm forte relevância para a economia brasileira, promovendo investimentos regionais e nacionais, contribuindo com a geração de empregos. No Gráfico 1, indica-se a participação no PIB, o número de ocupações geradas e o número de estabelecimentos das MPEs no Brasil:

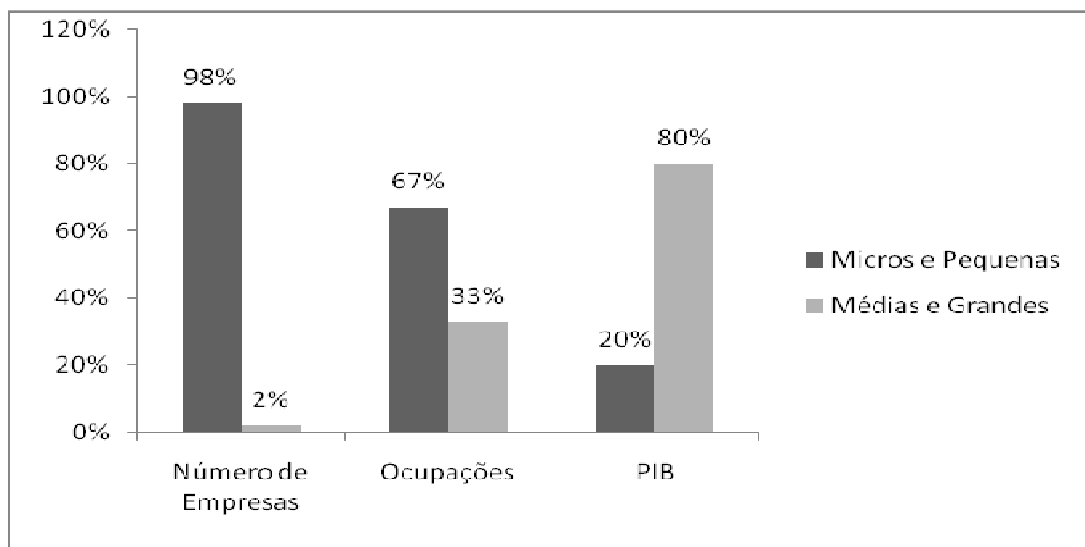


Gráfico 1 – Participação das MPEs na Economia Brasileira.
Fonte: SEBRAE, 2009.

No Estado do Amazonas, o papel desempenhado pelas MPEs alinha-se com a tendência nacional. De acordo com SEBRAE (2009), o total de empregos gerados em 2008 foi de 66.839 nas pequenas empresas e de 36.191 nas microempresas, enquanto o número de estabelecimentos no Estado atingem 34.545 microempresas e de 2.759 pequenas empresas.

O Quadro 9 apresenta dados que sinalizam o perfil das MPEs em Manaus (AM), de acordo com SEBRAE (2010):

Segmentação								
Comercio		Serviços		Indústria		Outros (Associações, Sindicatos, Fundações, Conselhos Regional, dentre outros)		
47%		38%		5%		10%		
Tempo de Atuação em Manaus								
Até 2 Anos		De 3 a 5 Anos		De 5 a 10 Anos		Mais de 10 Anos		Não Informou
30%		18%		17%		28%		7%
Faturamento bruto anual (R\$ Mil)								
Até 36	36 a 120	120 a 240	240 a 360	360 a 720	720 a 1.080	1.080 a 2.040	Acima de 2.040	Não informou
73%	12%	3%	1,1%	1,4%	0,7%	0,9%	1,3%	6,7%
Perfil do Empresário								
Gênero		Grau de Instrução						
Masculino	Feminino	Iltrado	Fundamental		Médio		Superior	
			Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Completo	Incompleto
58%	42%	2%	19%	11%	6%	42%	5%	13%

Quadro 09 – Dados sobre importância das MPes em Manaus.

Fonte: Censo Empresarial de Manaus SEBRAE-AM (2010) .

No Amazonas em 2010 foram enquadradas e constituídas como MPes o total de 5.560 empresas, sendo 5.104, microempresas e 456 de pequeno porte, representando 90% do total das empresas constituídas (JUCEA, 2011).

Entretanto estudos realizados pelo SEBRAE (2007) apontam um elevado índice de mortalidade das MPes. Cerca de 50% não sobrevivem até o segundo ano de funcionamento e 60% não atingem o quarto ano. Os fatores condicionantes do sucesso empresarial, determinantes da sobrevivência e mortalidade, apontados pelos empresários, são as habilidades gerenciais, a capacidade empreendedora e a logística operacional. Analisando-se o alto índice de mortalidade, a importância para a economia brasileira e os fatores apontados pelos empresários, constata-se a necessidade da utilização de indicadores financeiros e não financeiros capazes de melhorar e medir o desempenho das atividades empresariais.

2.4 USO DE DEMONSTRATIVOS E INDICADORES CONTÁBEIS PELAS MPEs

As MPEs necessitam de informações para tomada de decisão, e os demonstrativos e indicadores da Contabilidade são instrumentos relevantes para se obter informações específicas que auxiliam os gestores no processo decisório.

Conforme Iudícibus (2008, p.26), o relatório contábil é uma apresentação sintetizada e ordenada dos principais acontecimentos registrados pela Contabilidade, em determinado período. Dentre os relatórios contábeis, destacam-se as demonstrações financeiras que, embora não sejam exigidos para as MPEs, são instrumentos que fornecem informações para a tomada de decisões, tais como, redução de custos e investimentos, com base em dados técnicos contábeis e na análise e interpretação de indicadores, permitindo comparar o desempenho com padrões preestabelecidos, conhecer o passado, prever e projetar o futuro.

2.4.1 Demonstrativos Contábeis

Para entender as condições atuais e o futuro de uma empresa, um dos instrumentos usados são as demonstrações financeiras, geradas para organizar e analisar os números da empresa e suas atividades. Ressalta-se que não existem demonstrações contábeis se não existir escrituração, sendo necessário que as MPEs observem o registro de todos os acontecimentos que ocorrem na empresa de acordo com as normas contábeis.

Mesmo as empresas dispensadas da escrituração comercial perante a legislação de imposto de renda, as submetidas ao regime do simples e as que optaram pelo lucro presumido, devem manter escrituração uniforme e a correspondente documentação, levantando anualmente o balanço patrimonial e o resultado econômico, conforme a Lei nº 10.406. Portanto a escrituração contábil é um instrumento de defesa, controle e preservação do patrimônio, necessária à empresa de qualquer porte, comprovando os atos e fatos praticados na gestão, servindo de prova perante a terceiros.

A compreensão das duas principais demonstrações financeiras, a Demonstração do resultado do Exercício - DRE e o Balanço Patrimonial – BP ¹, permite avaliar a estrutura

¹ Algumas fontes acreditam que existem outras demonstrações primárias, tais como a demonstração de fluxo de caixa ou mudança de capital, dentre outras. Entretanto, a Demonstração de Resultados e Balanço Patrimonial são as duas declarações padrões para qualquer negócio.

patrimonial da empresa. Outras, como o Demonstrativo do Fluxo de Caixa - DFC e o Demonstração do Valor Adicionado - DVA, também podem ser analisadas.

Os estudos e análises das demonstrações financeiras permitem comparar o desempenho com outras da mesma atividade e avaliar tendências nas operações de longo prazo, auxiliando o gestor a identificar deficiências e empreender ações para melhorar o desempenho (SALAZAR; BENEDICTO, 2004, p.250).

Na análise dos demonstrativos financeiros, o objeto principal é balizar a tomada de decisões na organização, para determinar as diretrizes que devem ser seguidas e melhorar os resultados da empresa. O processo de análise consiste em identificar e apurar os índices relevantes e interpretá-los estabelecendo procedimentos que melhorem as diversas áreas e o desempenho da empresa.

Os relatórios contábeis permitem avaliar a situação das MPEs e obter informações para o processo decisório como, por exemplo, o balancete de verificação e as demonstrações contábeis. Portanto, a Contabilidade, gerando demonstrativos contábeis que forneçam dados claros e fidedignos sobre a situação real da empresa, torna-se uma ferramenta gerencial estratégica no processo decisório das MPEs.

2.4.2 Indicadores econômico-financeiros

A tomada de decisão na gestão empresarial deve ser fundamentada em informações. Os indicadores econômicos e financeiros servem para avaliar a situação da empresa, através da análise comparativa com indicadores de mercado e da concorrência, da verificação da situação econômica e financeira e da evolução positiva ou negativa de seus componentes patrimoniais.

Franco (2003) afirma que a determinação das causas dos fenômenos contábeis é função da análise de balanço, onde estão inseridos os indicadores e coeficientes. O estudo ampara a tomada de decisão financeira de qualquer empresa, seja pequena, média ou grande. Ressalta-se que, para a análise espelhar a realidade econômica financeira da empresa, é necessário que os dados das demonstrações contábeis espelhem a real situação líquida e patrimonial, além de estarem em conformidade com os procedimentos das Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC.

A partir das informações disponíveis nas MPEs, pode-se utilizar vários instrumentos contábeis que darão suporte para a tomada de decisão, obtendo-se informações que assegurem

a compreensão, o entendimento e suprimento das necessidades dos gestores, tais como as demonstrações contábeis, orçamento, sistemas de custos, relatórios com os índices de liquidez, rentabilidade e de endividamento e os indicadores de desempenho, dentre outros.

Os indicadores são ferramentas úteis no processo de tomada de decisão. Entretanto deve-se extrair um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, em função do grau de profundidade da análise desejada. Iudícibus (2008) ressalta que o ponto mais importante na análise de balanço é o cálculo e avaliação do significado de quocientes, relacionados principalmente aos itens e grupos do Balanço e da Demonstração do Resultado.

A análise de indicadores não deve ser feita isoladamente. O resultado deve ser comparado com o setor de atuação da empresa e analisado com base em vários períodos. Para Lunelli (2011, p.8), a sequência do processo decisório na análise dos índices é escolha dos indicadores, comparação com padrões, diagnósticos ou conclusões e decisões.

O Quadro 10 apresenta índices econômico-financeiros que as MPEs podem utilizar para analisar os aspectos relacionados à situação financeira e econômica:

ÍNDICES	FÓRMULAS	INDICAÇÃO
LIQUIDEZ		
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{P. Exigível a Longo Prazo}}$	Indica quanto a empresa tem para saldar seus compromissos a curto e longo prazos, para cada R\$ 1,00 de dívida total
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade de pagamento de compromissos a curto prazo, para cada R\$ 1,00 das dívidas de curto prazo
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade de pagamento de compromissos a curto prazo, sem utilizar o estoque
ESTRUTURA DE CAPITAL		
Endividamento (Alavancagem)	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mostra a proporção entre os recursos de terceiros e os recursos próprios
Imobilização de Recursos Próprio	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mede o volume de capital próprio que está investido no permanente
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Mostra o volume de obrigações de curto prazo, em relação às obrigações totais
ROTAÇÃO		
Giro do Estoque	$\frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque Médio}}$	Demonstra quantas vezes gira o estoque, durante um determinado período
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$	Mostra quanto vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total
RENTABILIDADE		
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}}$	Mostra quanto obtém de lucro para cada R\$ 1,00 de investimento total médio
Rentabilidade do PL	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	Demonstra quanto obtém de lucro para cada R\$ 1,00 de capital próprio investido, em média do exercício
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Mostra quanto obtém de lucro para cada R\$ 1,00 vendido
Margem de Contribuição	$\text{Valor das Vendas} - (\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Variáveis})$	Mostra o quanto a empresa tem para pagar a despesas fixas e gerar lucro líquido

Quadro 10 – Indicadores econômico-financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Iudícibus (2008).

2.4.3 Uso de informações contábeis por MPEs no Brasil

Pesquisas acadêmicas realizadas no Brasil mostram a importância das informações geradas pela Contabilidade para as MPEs e evidenciam dois aspectos principais, a tomada de

decisão e os dados contábeis. Tais pontos demonstram a importância das informações e ferramentas geradas pela Contabilidade, sua utilização e frequência. Os resultados e conclusões permitem comparações que poderão desencadear a busca de informações que propiciem o crescimento e desenvolvimento das MPEs, auxiliando-as a sobreviverem e manterem-se competitivas no mercado.

Em estudo junto às MPEs de João Pessoa (PB), Callado, Callado e Almeida (2008) utilizaram a análise de grupamentos, o escalonamento multidimensional e a análise fatorial para identificar a estrutura e padrões de relação existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelas MPEs da região metropolitana. A análise fatorial indicou dois fatores distintos, o primeiro com maior utilização, a evolução da lucratividade, fluxo de caixa, rotatividade dos empregados e evolução do número de empregados. O segundo fator apresentou os indicadores com baixa utilização, composto pela fidelidade dos clientes, retenção de clientes e qualidade dos produtos. Outros grupos de menor tamanho foram a receita total, a margem de lucro com a evolução número de clientes.

Lima e Imoniana (2008), pesquisando as MPEs de São Caetano do Sul (SP), concluíram que, no controle operacional, as ferramentas com maior frequência e maior importância eram o controle de caixa, as contas a pagar e a receber, seguido do controle de custos e, com menor representatividade, a gestão do ativo permanente. As ferramentas mais utilizadas no gerenciamento para tomada de decisão eram as ideias e influência dos clientes, planilhas estatísticas e consulta à internet e intuição. Os relatórios preparados manualmente eram pouco usados. As ferramentas mais utilizadas eram o orçamento financeiro e o controle orçamentário, enquanto 15% das MPEs não possuíam nenhum instrumento.

Analisando as MPEs de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro (SE), Monteiro (2010), identificou que as ferramentas planejamento, orçamento, análise financeira e gestão de informações não são totalmente utilizadas. O planejamento estratégico era utilizado por 40% das MPEs, o procedimento de controle mais utilizado era a receita de vendas, seguido do custo de produtos contas a pagar e contas a receber. O fluxo de caixa era utilizado como forma de controlar as contas a pagar e as contas a receber, mas com periodicidade variada. Os indicadores financeiros mais usados eram os de liquidez.

Conforme pesquisa de Stroehrer e Freitas (2008), realizada nas cidades de Lajeado e Arroio do Meio (RS), concluiu-se que os empresários utilizavam as informações contábeis não para tomada de decisão, mas como cumprimento da legislação fiscal. As informações que os gestores achavam necessárias eram faturamento, custos, despesas, margem de lucro,

formação do preço de venda e tributação, enquanto os contadores acrescentavam o ponto de equilíbrio, endividamento, planejamento tributário, fluxo de caixa e margem de lucro.

De acordo com Miotto e Lozeskyi (2008), o estudo da importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas de Coronel Vivida (PR), revelou que 21% das empresas utilizavam a Contabilidade somente para efeito fiscal, 47% para efeito fiscal e gerencial e 32% maior parte fiscal e um pouco gerencial. A área de maior preocupação dos gestores era a financeira, seguida de custos e vendas. As ferramentas utilizadas eram o fluxo de caixa, a análise das demonstrações, o planejamento tributário e o controle dos bens do imobilizado. O controle de estoque, de contas a pagar e de contas a receber era utilizado de outras fontes, não da Contabilidade, não se elaborando orçamentos e utilizando as técnicas de análise de investimentos. Quanto à periodicidade do fluxo de caixa a maioria variou, sendo que 44% elaboravam mensalmente, 39% diariamente e 17% semanalmente.

Os resultados apresentados nas pesquisas revelam a necessidade das MPEs utilizarem ferramentas que auxiliem na tomada de decisão, de acessarem os demonstrativos e relatórios contábeis, usando indicadores, considerando a Contabilidade como fonte geradora de informações. O uso das ferramentas permitirá aos gestores exercerem o planejamento, o controle das operações e terem visão de futuro, propiciando reflexões, realinhamento de procedimentos, para que as MPEs cresçam e obtenham maior rentabilidade. Dessa forma, constata-se que a Contabilidade pode servir como instrumento de planificação e controle que possibilita a previsão e a interpretação dos dados, guiando e direcionando as ações, monitorando e avaliando o desempenho (LUNKES, 2007).

3 METODOLOGIA E DADOS

A escolha adequada do método de pesquisa é fator determinante para obter resultados robustos. O método confere segurança, sendo fator de economia na pesquisa, no estudo e na aprendizagem.

De acordo com Fonseca (2010, p.86), a metodologia define os procedimentos técnicos, as modalidades de atividade e os métodos que serão utilizados na pesquisa. Para tal fim dependerá da natureza do trabalho, do tipo de pesquisa e dos objetivos pré-estipulados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

As informações, indicadores e relatórios contábeis utilizados pelas MPEs, na gestão empresarial, possibilitam classificar e identificar o tipo de pesquisa utilizada no trabalho.

Segundo Gil (2009), as pesquisas descritivas objetivam caracterizar determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Portanto esta pesquisa é de caráter descritivo, uma vez que coleta os dados necessários para identificar, avaliar, analisar e comparar os relatórios e indicadores contábeis das MPEs em Manaus.

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.149), os procedimentos para a realização de coleta de dados, variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medida de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

Este trabalho utiliza abordagem qualitativa e, como procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica e o levantamento, coletando informações diretamente dos empresários e gestores principais das empresas selecionadas, a partir de cadastro da JUCEA. A coleta de dados foi realizada através de um questionário autoadministrado, respondido através de e-mail ou entrevista pessoal.

O trabalho foi delimitado a dez MPEs de Manaus (AM) dos setores comercial, industrial e de serviços, em 2011. Os resultados pelo recolhimento, seleção e interpretação de dados com os instrumentos utilizados, objetivaram avaliar a importância dos relatórios e indicadores contábeis para as MPEs.

3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES ANALISADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.121), uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito operacional que contém ou apresenta valores, ou ainda, um aspecto, propriedade ou fator. Portanto os dados são analisados através das respostas fornecidas pelos entrevistados, gerando cruzamentos entre variáveis com a finalidade de identificar os problemas que possam existir na gestão empresarial, como forma de contribuir com as MPEs nos processos de tomada de decisão.

São também, utilizados fatores comparativos, consistindo em investigar algumas respostas de questões abertas e explicá-las segundo suas semelhanças e diferenças, como forma de manter uma coerência de procedimentos.

Em todos os tipos de pesquisa existem variáveis. Nas pesquisas quantitativas, elas são medidas, nas qualitativas, descritas ou explicadas. As variáveis possuem características diversas, tais como, sociais, econômicas, ideológicas, demográficas, estatísticas, matemáticas ou mercadológicas. Segundo Richardson (2009), as variáveis se classificam em nominais, agrupando-se em classes ou categorias, e a análise estatística pode ser realizada através do número de eventos. As ordinais utilizam a prerrogativa de classificar os elementos de uma observação, podendo ser analisadas estatisticamente através de mediana, decis, quartis, percentis e testes de hipótese. As intervalares, que possuem características das escalas normais e ordinais, podendo ser analisadas estatisticamente através de média aritmética, desvio-padrão ou correlação.

A pesquisa toma por base a estrutura dos objetivos específicos, elaborando-se o questionário conforme detalhamento dos objetivos. Na dimensão sociocultural, incluíram-se as variáveis relacionadas às características dos gestores, sexo, idade, escolaridade, tempo de gerência e tempo na empresa, e das empresas, ramo de atividade, tempo de funcionamento, faturamento e número de funcionários. Na dimensão estratégica vincularam-se as variáveis administrativas relacionadas à gestão, planejamento e decisões estratégicas, recursos utilizados para tomadas de decisões. Na dimensão econômico-financeira, relacionaram-se o conhecimento dos índices, controles e procedimentos da área contábil.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Definido o tipo de pesquisa, determina-se o universo populacional e a amostra a ser analisada. Conforme Vergara (2010, p.46):

[...] trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos, empresas, produtos, pessoas, por exemplo, que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo, população, escolhida segundo alguns critérios de representatividade [...].

Os elementos pesquisados se traduzem na amostra da pesquisa. Visando atingir os objetivos propostos, o universo da pesquisa é o total das MPEs que possuem cadastros ativos nos últimos três anos junto à JUCEA. Para que o tamanho da amostra seja fidedigno com as características do universo, devem-se considerar os fatores determinantes, a extensão do universo, o nível de confiança estabelecido, o erro máximo permitido e a porcentagem com a qual o fenômeno se verifica.

Fez-se a seleção da amostra das empresas a partir dos dados obtidos junto à JUCEA, de 15.823 empresas de Manaus (AM), com cadastro ativo nos anos de 2008, 2009 e 2010, sendo 15.031 micro empresas e 792 pequenas empresas, divisão obtida de acordo com a opção pelo simples. Segregaram-se as empresas por tipo de atividade econômica de acordo com o CNAE, da Receita Federal, Anexo 1, identificando-se cinco tipos de atividade econômica que representavam em torno de 60% do universo de empresas, extraindo-se a amostra de dez empresas.

O critério amostral da pesquisa toma por referência os resultados do IBGE (2008), que considerou, a partir de um cadastro básico, os níveis de classificação das atividades econômicas definidos previamente, utilizando um desenho de amostra aleatória estratificada, sendo arbitrado o número de dez empresas para o tamanho amostral de cada estrato. De acordo com Beuren (2009, p.125):

[...] na técnica de amostragem não probabilística, o pressuposto é constituir um subconjunto de população que possibilite reproduzir o mais adequado possível as características da população em investigação. É dita amostragem subjetiva ou por julgamento. Nela não se pode estabelecer com precisão a variabilidade amostral e, conseqüentemente, estimar o erro amostral. Os tipos mais aplicados são por acessibilidade ou conveniência, por tipicidade ou intencional e por cotas [...].

A característica principal da amostragem não probabilística é não usar formas aleatórias de seleção das amostras, o que impede a aplicação de certas abordagens estatísticas. Destacam-se na amostra não probabilística as selecionadas por acessibilidade e tipicidade (MARCONI; LAKATOS 2010, p.206; VERGARA 2010, p. 47).

Neste trabalho o tamanho amostral caracteriza-se por uma escolha não probabilística por acessibilidade, a qual oferece estimativas das características populacionais que não podem ser estatisticamente projetáveis sobre a população, mas admite que os elementos amostrais representam adequadamente a população.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deve relacionar-se ao problema da pesquisa. De acordo com Fonseca (2010, p.118), para realizar a coleta de dados, elabora-se um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão às entrevistas, aos questionários ou formulário.

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho é o questionário que, segundo Beuren *et al.* (2009, p.130), constitui-se numa série de perguntas que devem ser respondidas preferencialmente por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Na elaboração do questionário, foram utilizadas questões abertas e fechadas. Para Richardson (2009), as questões abertas caracterizam-se por perguntas que levam o entrevistado a responder com frases ou orações. Nas questões fechadas, as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas ou preestabelecidas.

Portanto, o trabalho utiliza como roteiro de coleta de dados um questionário auto-administrado, estruturado em quatro partes. A primeira para obter o perfil do entrevistado a segunda para a caracterização das empresas, a terceira para avaliar a gestão administrativa e a quarta para registrar as informações, relatórios e indicadores utilizados pelas MPEs da amostra de empresas.

Elaborou-se o questionário, explicitado no Apêndice 1, para a avaliar a utilização de relatórios e indicadores contábeis pelas MPEs de Manaus (AM), garantindo-se a privacidade das informações fornecidas pelas empresas.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.146), delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. Desse modo, as análises e os procedimentos utilizados na pesquisa são feitos a partir de informações obtidas pelo instrumento de coleta de dados, o questionário. Salientam-se alguns aspectos restritivos e limitadores à pesquisa tais como, os respondentes revelando os seus pontos de vista e percepções, podendo não representar a real situação da empresa. Podem também não entender algumas perguntas e respondido sem o conhecimento necessário.

Contudo o trabalho objetiva ultrapassar as limitações resumindo o conteúdo apresentado, de forma a contribuir com os gestores das MPEs de Manaus (AM) que buscam a lucratividade e o crescimento de suas empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises e interpretações dos resultados ordenam, estruturaram e dão significado aos dados coletados, transformando-os em conclusões úteis que dão sentido à pesquisa. Segundo Beuren *et al.* (2009, p.136), analisar os dados significa trabalhar com o material obtido durante o processo investigatório, ou seja, os questionários aplicados, os relatos das observações, os apontamentos do *checklist* e a transcrição das entrevistas realizadas.

Dessa forma, para atender os objetivos específicos da pesquisa, consideraram-se as variáveis perfil dos respondentes, características e gestão administrativa das MPEs em Manaus, para identificar os relatórios e indicadores contábeis utilizados, sua frequência, a relação entre o uso e frequência dos indicadores, relatórios e processo de tomada de decisão, comparando-se com análises similares no Brasil.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Na primeira parte, verificou-se o perfil dos respondentes onde foram pesquisadas as variáveis relacionadas à posição na empresa, gênero, informações etárias, de escolaridade, incluindo o tempo na empresa, no setor e em cargo de gerência.

Na Tabela 1, indica-se o gênero do entrevistado, sendo a maioria do sexo masculino. Na faixa etária, apresentada na Tabela 2, a maioria dos entrevistados possui idade acima dos 40 anos:

Gênero	Quantidade
Masculino	7
Feminino	3
Total	10

Tabela 01 – Gênero.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Idade	Quantidade
Até 25 anos	0
Entre 26 e 30 anos	1
Entre 31 e 35 anos	1
Entre 36 e 40	2
Acima de 40	6
Total	10

Tabela 02 – Faixa etária.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A Tabela 3 indica a formação dos entrevistados. Os dados indicam que a maioria possui nível superior completo. Provavelmente os resultados refletem a busca do conhecimento, através de formação técnica e ou acadêmica, que possam fornecer condições necessárias para exercer as funções de gestão empresarial adequadamente:

Escolaridade	Quantidade
Ensino Médio Completo	1
Ensino Superior Incompleto	3
Superior Completo	6
Não possui pós-graduação	5
Pós-Graduação	2
Mestrado	3
Total	20

Tabela 03 – Grau de instrução.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Nota-se que o conhecimento utilizado de forma explícita, associado ao adquirido com a experiência vivencial pode auxiliar o gestor no desenvolvimento das atividades e no desempenho empresarial.

Conforme a Tabela 4, a maioria dos entrevistados são proprietários e exercem a função de gerente geral, confirmando que o empreendedor das MPEs é responsável por todas as funções da empresa:

Posição na empresa	Quantidade
Proprietário e Gerente Geral	8
Gerente Geral Contratado	1
Gerente Administrativo-Financeiro	1
Total	10

Tabela 04 – Posição na empresa.

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo.

O tempo de experiência empresarial está identificado na Tabela 5, onde seis entrevistados exercem cargo de gerência há mais de 10 anos, e cinco estão no cargo atual entre 6 e 10 anos:

Tempo	No Atual Cargo	Em cargo de Gerência
Até 1 Ano	1	-
De 1 a 3 Anos	4	2
De 3 a 5 Anos	-	-
De 6 a 10 Anos	5	2
De 11 a 20 Anos	-	3
Acima de 20 Anos	-	3
Total	10	10

Tabela 05 – Tempo no cargo e em função de gerência.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS MPEs EM MANAUS (AM)

As MPEs de Manaus (AM) apresentam caracteristicamente os parâmetros essenciais e individualizados de qualquer ramo empresarial, cujo conhecimento das particularidades é de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa.

Na Tabela 6, identificam-se quatro empresas no ramo de atividade comércio, quatro na atividade de serviços e duas na atividade industrial:

Atividade da Empresa	Quantidade
Serviços	4
Indústria	2
Comércio	4
Total	10

Tabela 06 – Ramo de atividade.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Na Tabela 7, verifica-se que sete empresas encontram-se no mercado há mais de 6 anos e duas empresas na faixa de 3 a 5 anos. O resultado indica que a maioria ultrapassou o tempo de dois anos de sobrevivência das MPE's, apontado na pesquisa do SEBRAE (2007):

Tempo de Existência	Quantidade
Até 2 anos	1
De 3 a 5 anos	2
De 6 a 10 anos	3
De 11 a 20 anos	1
Acima de 20 anos	3
Total	10

Tabela 07 – Tempo de existência no mercado.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Portanto, a influência do conhecimento no sucesso das atividades empresariais confirma a necessidade dos gestores buscarem sempre novos conhecimentos, atualizando-se através de formação regular para aperfeiçoar cada vez mais o aprendizado em nível superior e de pós-graduação. O conhecimento, o aprendizado e a formação contínua auxiliam o gestor a desenvolver suas habilidades de forma eficaz, levando ao sucesso das MPEs.

A Tabela 8 apresenta o número de funcionários das empresas. Observa-se que cinco empresas possuem até 5 funcionários, três entre 16 e 20, e somente uma com mais de 20 funcionários. Segundo a classificação do SEBRAE (2009), que adota o Estatuto das MPEs, as divisões em microempresas para atividades comércio e serviço aplicam-se às que possuem até 19 funcionários. Portanto a tabela evidencia que nove são microempresas e somente uma caracteriza-se como pequena empresa:

Nº de Funcionários	Quantidade de Empresas
Até 5	5
De 6 a 10	1
De 11 a 15	-
De 16 a 20	3
Mais de 20	1
Total	10

Tabela 08 – Número de funcionários.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A Tabela 9 indica o faturamento anual. Três empresas se enquadram como pequenas empresas e sete como microempresas, existindo diferença entre o enquadramento por número de funcionários e por faturamento. Pelo critério de número de funcionários, apenas uma empresa é caracterizada como pequena, ocorrendo dispersão, destacando-se quatro empresas com faturamento até R\$ 100 mil, três acima de R\$ 840 mil e três entre R\$ 100 mil e R\$ 360 mil:

Faturamento Anual	Quantidade
Até R\$ 60.000,00	2
De R\$ 60.000,01 a R\$ 100.000,00	2
De R\$ 100.000,01 a R\$ 150.000,00	1
De R\$ 240.000,01 a R\$ 360.000,00	2
De R\$ 840.000,01 a R\$ 960.000,00	1
De R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.560.000,00	1
De R\$ 2.040.000,01 a R\$ 2.400.000,00	1
Total	10

Tabela 09 – Faturamento anual.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A tributação mais frequente é a opção pelo lucro presumido, conforme a Tabela 10, podendo ser atribuída à forma mais simples de controle e exigências legais. Entretanto cabe ressaltar que a escolha da forma de tributação das empresas deve ser analisada de acordo a atividade econômico-financeira, faturamento, incentivos, dentre outros aspectos:

Forma de Tributação	Quantidade
Lucro Real	-
Lucro Presumido	5
Sistema SIMPLES	4
Imune ou Isenta	1
Total	10

Tabela 10 – Forma de tributação.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

4.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA

Conforme a Tabela 11, observa-se que cinco empresas elaboram planejamento estratégico e também controlam e avaliam o que foi planejado. O resultado é diferenciado para as MPEs, mas pode demonstrar que os empreendedores apóiam-se em técnicas que permitam antever cenários para sua manutenção no mercado. Ressalta-se ainda, o alto grau de escolaridade dos entrevistados, permitindo a expansão dos conhecimentos, buscando objetivos, metas e realização dos projetos:

Existência, Controle e Avaliação de Planejamento Estratégico	Quantidade
Sim	5
Não	5
Total	10

Tabela 11 – Planejamento estratégico.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Com relação às decisões estratégicas, a pesquisa mostra o que normalmente ocorre na gestão das MPEs, a centralização no proprietário, constatada na Tabela 12:

Quem decide as estratégias	Quantidade
Proprietário e Gerente Geral	9
Gerente Geral contratado	-
Gerente Administrativo-Financeiro	-
Consultor	1
Total	10

Tabela 12 – Responsável por decisões estratégicas.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Conforme as Tabelas 13 e 14, a maioria das MPEs de Manaus (AM) planeja o preço de venda e apura o custo dos produtos e serviços. Entretanto podem não utilizar as técnicas aplicadas à formação do preço de vendas, que avaliem todas as etapas necessárias à sua formação, como a definição do custo real, reconhecimento do percentual de impostos, participação dos custos fixos, percentual de comissão, margem de lucro, dentre outros:

Planejamento do Preço de Venda	Quantidade
Sim	9
Não	1
Total	10

Tabela 13 – Planejamento do preço de vendas.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Apuração de Custos dos Produtos/Serviços	Quantidade
Sim	6
Não	4
Total	10

Tabela 14 – Apuração de custos dos produtos/serviços.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A Tabela 15 indica os recursos utilizados para darem suporte às decisões dos gestores. O destaque é o uso *feeling* e intuição, pois nove respondentes afirmaram que é muito utilizado. Outros recursos destacados são as ideias e influências de clientes e consulta à internet com seis empresas, seguido de influência de funcionários e planilhas estatísticas com cinco empresas. Dos recursos poucos utilizados sobressaem-se a pesquisa de mercado e relatórios preparados manualmente, com cinco respondentes:

Recursos	Grau de Utilização		
	Muito Utilizado	Pouco Utilizado	Nunca Utilizado
Pesquisa de Mercado	3	6	1
Ações dos concorrentes	4	3	3
Ideias e influencias de clientes	6	2	2
Ideias e influencias de funcionários	5	4	1
Relatórios preparados manualmente	2	5	3
Relatórios informatizados	4	1	5
Base de dados da empresa	2	2	6
Sistema de informação gerencial	2	4	4
Planilhas estatísticas	5	4	1
Consulta a internet	6	3	1
Feeling/Intuição	9	1	0

Tabela 15 – Recursos utilizados na tomada de decisão.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Observa-se a representatividade de todos os instrumentos gerenciais. Entretanto a base de dados da empresa, os relatórios informatizados e o sistema de informação gerencial nunca são utilizados por cinco e quatro empresas, respectivamente. O resultado comprova o que mostra a literatura, ou seja, o uso significativo da intuição nas MPEs, que não possuem sistema de informações gerenciais que balizem a tomada de decisão.

A utilização do *feeling* pela maioria dos gestores, combinado com a baixa utilização de recursos, indicadores e relatórios disponíveis na Contabilidade, como por exemplo, o controle de estoques, cálculo do preço de venda, índices de liquidez, de estrutura de capitais e de rentabilidade, que evidenciam os aspectos relacionados à situação econômica e financeira, traduzem-se como prováveis fatores responsáveis pelo alto índice de mortalidade das MPEs, motivos que poderiam ser evitados com a análise e observação de métricas financeiras e não-financeiras.

4.4 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES, RELATÓRIOS E INDICADORES CONTÁBEIS

Conforme a Tabela 16 percebe-se que sete proprietários e gestores preferem que a contabilidade de suas empresas seja feita por empresa contratada ou profissional autônomo. A Tabela 17 indica que a maioria, oito entrevistados, utiliza a Contabilidade somente para cumprir a legislação. A pesquisa constatou o que se apresenta na literatura sobre as MPEs, ou

seja, não utilização da Contabilidade como ferramenta de controle e fonte de informação para tomada de decisão:

Responsável pela área contábil	Quantidade de empresas
Proprietário da empresa	2
Empresa contratada ou profissional autônomo	7
Não possui responsável	1
Total	10

Tabela 16 – Responsável pela área contábil.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Utilização da Contabilidade	Quantidade de empresas
Somente para cumprir a Legislação	8
Para auxiliar na tomada de decisão	2
Total	10

Tabela 17 – Forma de utilização da Contabilidade.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A Tabela 18 evidencia que os usuários mais frequentes das informações da Contabilidade da empresa são os proprietários, enquanto que o governo, fornecedores e instituições financeiras que apresentam baixa utilização:

Utilização das Informações Contábeis da empresa	Quantidade de empresas
Proprietários, Sócios e Gerentes	10
Governos	2
Fornecedores	1
Instituições Financeiras	1

Tabela 18 – Utilização das informações contábeis.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

De acordo com a Tabela 19, seis entrevistados responderam que as empresas não possuem *software* de gestão empresarial, item importante para se obter dados de forma ágil e integrada:

<i>Software</i> de gestão empresarial	Quantidade de empresas
Sim	4
Não	6
Total	10

Tabela 19 – Utilização de *software* na gestão empresarial.
Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A Tabela 20 mostra que a Contabilidade das MPEs é feita com a finalidade de atender ao público interno e externo. Percebe-se a preocupação em atender aos usuários que necessitam das informações contábeis para tomarem decisão:

Finalidade de Atendimento aos Usuários da Contabilidade	Quantidade de empresas
Público Interno	4
Publico Externo	-
Publico Interno e Externo	6
Total Geral	10

Tabela 20 – Finalidade de atendimento aos usuários da Contabilidade.
Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

A análise da Tabela 21 aponta os demonstrativos solicitados para a área contábil. Destaca-se a Demonstração dos Resultados do Exercício, solicitada pela maioria dos gestores, totalizando sete entrevistados. O Balanço Patrimonial e o Livro Caixa são solicitados por cinco entrevistados:

Demonstrativos	Solicitados	Não Solicita
Balanço Patrimonial	5	5
Demonstração de Resultado do Exercício	7	3
Demonstração do Fluxo de Caixa	4	6
Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados	1	9
Demonstração do Valor Adicionado	0	10
Livro Caixa	5	5

Tabela 21 – Demonstrativos solicitados para a área contábil.
Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Evidencia-se a preocupação com o resultado da empresa em saber a sua situação patrimonial, aliada à necessidade de controle da parte financeira através do Livro Caixa, conforme a literatura. Constata-se, adicionalmente, que as MPEs deixam de elaborar demonstrativos necessários à avaliação externa.

As informações solicitadas para a área contábil mais requeridas pelos gestores são as relacionadas à área tributária, segundo nove entrevistados, conforme a Tabela 22. O resultado confirma o apresentado na Tabela 17, onde a maioria dos entrevistados responderam que utilizam a Contabilidade somente para cumprir a legislação:

Informações solicitadas para área contábil	Quantidade de empresas
Tributárias	9
Custo e Despesas	4
Faturamento	6
Endividamento	2
Preço de Venda	-
Margem de Lucro	3
Ponto de Equilíbrio	2
Não solicita informação	1

Tabela 22 – Informações solicitadas para área contábil.
Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

As informações sobre o preço de venda não são solicitadas para área contábil, embora haja planejamento do preço de venda e apuração de custos dos produtos. Verifica-se, também, baixo uso das informações sobre o endividamento e o ponto de equilíbrio.

A frequência e a periodicidade na utilização das ferramentas contábeis para acompanhamento das atividades das MPEs estão na Tabela 23, onde se observa pouco entendimento sobre as funções dos demonstrativos e baixa utilização das ferramentas:

Demonstrativos/Relatórios	Frequência		Periodicidade				Não Utiliza
	Alta	Baixa	Diária	Semanal	Mensal	Anual	
Balancete	3	4	-	-	6	1	3
Análise das Demonstrações Contábeis	2	4	-	-	3	3	4
Fluxo de Caixa	5	3	2	2	3	1	2
Orçamento	5	2	2	-	4	1	3
Técnicas de Análise de Investimentos	-	3	-	-	1	2	7
Planejamento Tributário	2	3	-	-	4	2	5
Controle de Estoque	4	2	-	1	5	-	4
Controle de Contas a Pagar	8	1	4	2	3	-	1
Controle e Contas a Receber	8	2	3	4	3	-	0
Controle de Bens do Imobilizado	2	4	-	-	1	5	4
Total	39	28	11	9	33	15	33

Tabela 23 – Frequência e periodicidade na utilização de ferramentas contábeis.
Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Dos instrumentos utilizados, dois se sobressaem pela importância prática no gerenciamento diário, o controle de contas a pagar e de contas a receber, ambos com oito respondentes, sendo mais frequentes as periodicidades diária e semanal, com quatro respondentes. Em seguida está a utilização do orçamento e do fluxo de caixa com cinco respondentes, tendo uma grande representatividade, o que pode demonstrar que as MPEs preocupam-se com a forma de gerir o capital.

Entretanto nota-se a preocupação imediatista, com ênfase para o gerenciamento financeiro, cujo foco é administração da capacidade de liquidez de curto prazo. Verifica-se a baixa frequência na utilização do balancete, da análise das demonstrações contábeis e controle dos bens do imobilizado. Ressalta-se que sete empresas não utilizam as técnicas de análise de investimentos, o que pode acarretar prejuízos futuros, pois sua utilização proporciona conhecimentos indispensáveis para os gestores, melhorando o controle da gestão financeira e a tomada de decisão.

O planejamento tributário não é utilizado por cinco empresas e a análise das demonstrações e o controle de estoque não são utilizados por quatro. Ressalta-se, que o controle de estoques é fator essencial para a lucratividade e competitividade das MPEs. A busca de dispositivos legais que tenham como objetivo reduzir a carga tributária é um componente importante na gestão, pois os tributos interferem no resultado das empresas, sendo necessário adotar um planejamento que reduza a tributação das MPEs para que possam desenvolver seus negócios com carga tributária menos onerosa.

A utilização de indicadores a partir de dados extraídos da Contabilidade permite as MPEs desenvolverem análise econômico-financeira para melhorar o desempenho administrativo, operacional e financeiro. A Tabela 24 mostra a baixa utilização de indicadores pelas MPEs:

Indicadores	Utilização			Não Utiliza
	Frequentemente	Pouca Frequência	Como Instrumento auxiliar	
Retorno sobre capital investido	0	3	3	4
Fluxo de Caixa	4	3	1	2
Indicador de Liquidez	1	3	1	5
Lucro por produto	5	1	-	4
Lucro por cliente	4	1	-	5
Lucro sobre Vendas (Margem Líquida)	6	-	3	1
Crescimento das vendas	6	1	1	2
Margem de Contribuição	3	4	-	3
Participação dos gastos fixos	4	3	2	1
Rotatividade ou giro dos estoques	2	3	-	5
Prazo médio de pagamento das compras	3	2	1	4
Prazo médio de pagamento das vendas	2	3	2	3
Nível de Endividamento	-	3	1	6
Imobilização de recursos próprios	-	2	2	6
Lucro por Funcionário	-	2	3	5
<i>Turnover</i> de funcionários (rotatividade)	1	2	1	6
Investimento em treinamento a funcionários	2	1	2	5
Indicador de satisfação de funcionários	1	2	1	6
Volume de devolução em relação às vendas	1	-	1	8
Percentual de inadimplência de clientes	1	4	1	4
Total	46	43	26	85

Tabela 24 – Frequência dos indicadores contábeis.

Fonte: Elaborada com os dados da pesquisa de campo.

Observa-se que os indicadores utilizados mais frequentemente são o lucro sobre vendas e o crescimento das vendas, ambos com seis entrevistados, seguidos pelo lucro por produto, cinco, e fluxo de caixa, lucro por cliente e participação nos gastos fixos, com quatro. Apenas três empresas utilizam frequentemente o indicador margem de contribuição e prazo médio de pagamento das vendas. Destaca-se a não utilização do volume de devolução em relação às vendas, com oito empresas, seguido pelos indicadores do nível de endividamento, imobilizações de recursos próprios, *turnover* de funcionários e indicador de satisfação de funcionários com seis respondentes.

A análise confirma a adoção da administração empírica, com enfoque na sobrevivência, indicando uma visão voltada para a subsistência empresarial imediata,

objetivando identificar o crescimento das vendas, o que sobrou após a dedução de todas as despesas e impostos, dentre outros.

4.5 COMPARAÇÃO COM ANÁLISES SIMILARES NO BRASIL

O Quadro 11 apresenta os principais resultados de cinco pesquisas sobre informações e instrumentos contábeis, realizadas em outros municípios do Brasil:

Autores	Amostragem	Principais Conclusões
Callado, Callado e Almeida (2008)	27 empresas de João Pessoa (PB)	Avaliação das receitas totais, do fluxo de caixa, da margem de lucro, evolução do número de empregados são os indicadores mais usados
Lima e Imoniana (2008)	55 empresas de São Caetano do Sul (SP)	Alto índice de uso dos instrumentos de controle de gestão, contas a pagar e a receber, de caixa, controle de custos, controle orçamentário, orçamento financeiro, planilhas estatísticas e consultas a internet Baixa utilização da gestão do ativo permanente
Monteiro (2010)	40 empresas de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro (SE)	Uso do planejamento estratégico e de tecnologia da informação Utilização de controles operacionais de produção em detrimento aos econômicos: estoque, fluxo, prazos médios de recebimentos e pagamentos Baixa utilização de análise financeira Prioridade para cumprir obrigações fiscais e tributárias
Stroher e Freitas (2008)	20 empresas de Lajeado e Arroio do Meio (RS)	Contabilidade para fiscalização e arrecadação de impostos Baixo conhecimento contábil por parte dos proprietários Informações mais requeridas: faturamento, custos, despesas, margem de lucro, formação do preço de venda e tributação
Mioto e Lozecky (2008)	18 empresas de Coronel Vivida (PR)	Contabilidade para fins fiscais e gerenciais Ênfase nas informações financeiras Baixa utilização do orçamento, de técnicas de análise de investimentos, de demonstrações contábeis, do controle do imobilizado e do planejamento tributário

Quadro 11 – Comparativo de utilização de relatórios e informações contábeis no Brasil .

Fonte: Adaptado de Callado, Callado e Almeida (2008); Lima e Imoniana (2008); Monteiro (2010); Stroher e Freitas (2008) e Mioto e Lozecky (2008).

Existe concordância de que os gestores das MPEs administram voltados para o empirismo ao invés da abordagem técnica, usando os instrumentos disponibilizados pela Contabilidade. A variada escala de tamanho das empresas do segmento, desde uma simples empresa do tipo familiar, até a de maior porte, com capacidade para contratar profissionais qualificados e assim capacitá-los a utilizar os instrumentos oferecidos pela Contabilidade, gera um universo de análise bastante diferenciada.

As pesquisas similares mostram semelhanças com os resultados deste trabalho. Os dados levantados referentes à utilização de demonstrativos e relatórios em geral indicam pontos convergentes em comparação com as pesquisas feitas em outras regiões do País. A semelhança da preocupação com o gerenciamento financeiro é elevada. A relevância do fluxo

de caixa, controle de contas a pagar e de contas a receber é a mesma em todos os resultados, demonstrando o foco com o fluxo de entrada e saída de recursos.

Outro ponto convergente é a baixa utilização do controle do imobilizado. Observa-se que os demonstrativos, balancetes, análises das demonstrações contábeis e controle de estoques, quando citados, apresentam uma baixa frequência de utilização, tanto nas empresas de Manaus (AM), quanto nas demais regiões.

Outra semelhança é a utilização da Contabilidade somente para cumprir a legislação fiscal, com uma única exceção que indicou a utilização da Contabilidade tanto para fins fiscais, quanto gerenciais. Observa-se o início de uso também para fins gerenciais, auxiliando os gestores na tomada de decisão.

Com relação aos indicadores, os pontos mais comuns com os demais trabalhos são o lucro sobre vendas e por produto. Somente uma pesquisa apresenta alta utilização de índices relacionados aos funcionários, não havendo similaridade, com as MPE's de Manaus (AM) que indicaram baixa utilização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho objetivou identificar a utilização de relatórios e indicadores contábeis pelas MPEs de Manaus (AM), avaliando a frequência de sua utilização para auxiliar a tomada de decisões gerenciais. Analisou-se o perfil dos entrevistados, as características e gestão das empresas e o uso de relatórios e indicadores contábeis e concluiu-se que as MPEs não usam frequentemente indicadores, relatórios e informações contábeis para tomada de decisão.

Em relação a identificação dos relatórios e indicadores contábeis usados pelas MPEs, os resultados indicaram que a maioria das MPEs utiliza relatórios contábeis, com destaque para a Demonstração de Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial, Livro e Fluxo de Caixa, Controle de Contas a Pagar e a Receber. Ocorre, entretanto, uma baixa utilização de indicadores contábeis, sendo os mais utilizados o crescimento das vendas, margem líquida, lucro por produto, demonstrando, aparentemente, a preocupação com o controle e planejamento dos recursos por parte das MPEs, porém com visão imediatista.

A análise da relação entre o uso, a frequência de utilização dos indicadores e relatórios contábeis e o processo de tomada de decisão da MPEs de Manaus (AM) indicou uma baixa frequência de uso e de utilização de indicadores. Embora haja utilização de relatórios, como o controle de contas a pagar e a receber e o fluxo de caixa, o foco são os dados que suportam a tomada de decisão no curto prazo, deixando de projetar cenários que garantam a sobrevivência da empresa e não havendo preocupação com estratégias para médio e longo prazo, como recomenda a boa técnica contábil e administrativa.

A pesquisa apontou que as informações mais solicitadas à área contábil são as relacionadas aos aspectos tributários e que a Contabilidade é mais utilizada para cumprir a legislação, do que para auxiliar a tomada de decisões. Portanto, pode-se concluir que, mesmo com um elevado grau de utilização de relatórios, as MPEs de Manaus (AM) ainda não aplicam as ferramentas contábeis plenamente. Tal fato confirma-se adicionalmente pelo registro que um dos recursos mais utilizados para tomada de decisão é o *feeling* dos empresários, apesar de disponíveis os recursos e informações contábeis.

Observa-se que, apesar da utilização do planejamento estratégico, da apuração dos custos dos produtos e serviços, do planejamento para calcular preço de venda, do controle e avaliação do planejado e do alto uso de relatórios, existe baixa utilização dos indicadores contábeis pelas MPEs de Manaus (AM), principalmente como instrumento de controle de

atividades. Pode-se concluir que as empresa não utilizam frequentemente indicadores e informações contábeis para tomada de decisões.

Comparando-se a utilização dos indicadores e relatórios contábeis no processo de tomada de decisões pelas MPEs de Manaus (AM) com análises similares no Brasil, constata-se que existe correlação com os resultados deste trabalho, tais como a utilização com maior frequência dos indicadores relacionados à lucratividade, os custos e o fluxo de caixa. Os demonstrativos mais utilizados são o controle de contas a pagar e contas a receber e o fluxo de caixa, enquanto os menos usados relacionam-se ao controle do imobilizado. Adicionalmente, algumas pesquisas concluíram que a Contabilidade era usada para fins gerenciais e fiscais. A maioria alinha-se com os resultados deste trabalho, ou seja, o uso de demonstrações contábeis fundamentalmente para cumprir a legislação fiscal.

De maneira geral, os proprietários e gestores das MPEs necessitam ter noção da importância não só da utilização de relatórios, mas também dos indicadores contábeis, capacitando-os para a tomada de decisões corretas, relacionadas ao patrimônio e as áreas econômica e financeira da empresa.

O uso adequado de métricas financeiras e não financeiras, tais como indicadores de eficiência relacionados a preços, custos dos bens e serviços, produtividade, rotatividade e treinamento de funcionários, dentre outras, é fundamental para tomar decisões empresariais que reflitam o desempenho, os fatores críticos e o estado dos negócios, viabilizando novos investimentos e evitando o encerramento precoce das MPEs.

Por fim, recomenda-se que as MPEs de Manaus (AM) devem utilizar mais eficientemente as ferramentas e indicadores contábeis. A utilização com a frequência adequada dos instrumentos permitirá aos gestores obterem dados e informações para auxiliar na tomada de decisões gerenciais, melhorando o desempenho das empresas, aspecto fundamental na gestão empresarial, indicando a situação patrimonial, econômica e financeira em relação às metas estabelecidas.

Em resumo, conclui-se que os demonstrativos e indicadores contábeis são instrumentos viabilizadores de melhor desempenho empresarial, caso usados com a frequência e a periodicidade que atenda às peculiaridades das MPEs, auxiliando em tomadas de decisões mais eficientes. Os temas para futuras pesquisas poderiam identificar as razões que levam as empresas a não utilizarem plenamente os instrumentos contábeis, englobando maior número de segmentos de atividades específicas, comparando com os dados obtidos na presente pesquisa, em outras regiões do país.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na Gestão – A Relevância dos Custos de Qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BEUREN, Maria Ilse; LONGARY, André; RAUPP, Fabiano; SOUZA, Marco; COLAUTO, Romualdo; PORTON, Rosimere. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Classificação e porte de empresas adotada pelo BNDES, Circular 11/2010. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.ht. Acesso em: 25 agosto 2011.

BORINELLI, Luiz Márcio, PIMENTEL, Renê Coppe. **Curso de Contabilidade para Gestores, analistas e Outros Profissionais**. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Constituição Federal**, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 15 dezembro 2010.

_____. Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 17 janeiro 2011.

_____. Lei 10.406, de 10/01/2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 27 outubro 2011.

_____. Lei 11.638 de 28/12/2007. Disponível em: legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.../lei%2011.638-2007?. Acesso em: 27 outubro 2011.

CALLADO, Aldo L.C.; CALLADO, Antonio A.C.; ALMEIDA, Moisés A. **Determinado padrões de utilização de indicadores de desempenho: um estudo em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa**. Revista UnB Contábil, Brasília, v.11, n. 1-2, p. 18-19, jan./dez/2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais – Uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial – Novas práticas para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson, 2006.

COELHO, Cláudio Ulisses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. **Teoria da Contabilidade: Abordagem Contextual, Histórica e Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da Costa. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FONSECA, Luiz Almir Meneses. **Metodologia Científica ao alcance de todos**. 4. ed. Manaus: Valer, 2010.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakaku. **Administração Financeira Uma Abordagem Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001**, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: 2003. Disponível em ibge.gov.br/home/estatística/econômica. Acesso em: 07 julho 2011.

_____. **Pesquisa Anual de Comercio 2006**. Volume 18. Rio de Janeiro. 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanço**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria da Contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION Jose Carlos. **Curso de Contabilidade para não contadores** para as Áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens - **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUCEA, Junta Comercial do Estado do Amazonas. **Dados Estatísticos das Empresas do Estado do Amazonas 2008 a 2010**. Recebido em 23 setembro 2011.

KOTESKI, Marcos Antonio. **As Micro e Pequenas Empresa no Contexto Econômico Brasileiro**. Revista FAE Business. Curitiba. nº 8, p. 16 - 18, maio 2004.

LIMA, Amadeu N.; IOMONIANA Joshua O. **Um Estudo sobre a Importância do Uso das Ferramentas de Controle Gerencial nas Micro, Pequena e Médias Empresas Industriais**

no Município de São Caetano do Sul. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. **Análise das Demonstrações Financeiras.** Livro eletrônico. Portal Tributário ® Editora.. <http://www.portaldecontabilidade.com.br/obras/> . 2011.

LUNKES, Rogério João. Contabilidade Gerencial: **Um Enfoque na Tomada de Decisão.** Florianópolis: VisualBooks, 2007.

LOPES, Alexandre B; MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade: Uma Nova Abordagem.** São Paulo: Atlas, 2005.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação.** 7. ed. São Paulo: Érica, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos e IUDICIBUS, Sérgio de. **Introdução à Teoria da Contabilidade, para Nível de Graduação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos; CARDOSO Adalberto; DINIZ, André Filho. **Contabilidade como Instrumento para Tomada de Decisões.** 2 ed. São Paulo: Alínea, 2010.

MATARAZZO, Dante. **Análise Financeira de Balanços.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATIAS, Alberto Borges, LOPES JUNIOR, Fabio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte.** São Paulo: Manole, 2002.

MIOTTO, Neivandra, LOZECKYI, Jeferson. **A importância da Contabilidade Gerencial na tomada de Decisão nas Empresas.** Revista Eletrônica *Lato Sensu.* ed. 5, ISSN:1980-6116. 2008.

MONTEIRO, Carolina. **Microempresas e empresas de pequeno porte uma visão generalista.** UNESP, Franca – SP. 2005.

MONTEIRO, José Morais. **Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as Micro e Pequenas Empresas.** 115 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, Sergipe, Brasil. 2010.

MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Contabilidade Básica: Fundamentos Essenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria: Fundamentos do Controle Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Sistemas, Organização e Métodos – Uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Introdução a Contabilidade com Abordagem para não Contadores**. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

_____. **Introdução a Contabilidade com Abordagem para não Contadores**. ed. São Paulo: Thomson, 2009.

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIVETTA, Geize. **Utilização do Fluxo de Caixa nas Empresas: Um modelo para a Pequena Empresa**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Santa Maria-RS. n.º. 2, p. 1 – 14, dez 2004.

RESNICK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa**. São Paulo: McCraw – Hill, 2001.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SÁ, Antonio Lopes de, SÀ, Ana M. Lopes de. **Dicionário de Contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SALAZAR, José Nicolás Albuja., BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Thomson, 2004.

SCHMIDT, Paulo. **Contadoria: Agregando Valor para a Empresa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: 2006.

_____. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005.** Brasília:Agosto/2007.

_____. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** 2009. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97. Acesso em: 21 outubro 2010.

_____. **Censo Empresarial de Manaus.** SEBRAE-AM. Manaus: 2010. CD-ROM

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2009. 3. ed. Brasília; São Paulo: SEBRAE/DIEESE, 2010.

STROEHER, Angela Maria., FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada decisão em pequenas empresas.** Revista Adm. Eletrônica, São Paulo. V. 1. N. 1, art. 7, jan/jun/2008.

TACHIZAWA, Takeshy, FARIA, Marília de Sant`Anna. **Criação de Novos Negócios – Gestão de micro e pequenas empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros,** 8. ed. Porto Alegre. Sagra Luzzato: 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS E INDICADORES

PARTE I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero:

1.		Masculino
2.		Feminino

2. Qual a idade do entrevistado?

1.		Inferior a 25 anos
2.		Entre 26 e 30 anos
3.		Entre 31 e 35 anos
4.		Entre 36 e 40 anos
5.		Superior a 40 anos

3. Grau de escolaridade do entrevistado?

1.		Ensino Básico incompleto
2.		Ensino Básico completo
3.		Ensino Médio incompleto
4.		Ensino Médio completo
5.		Ensino Superior incompleto
6.		Ensino Superior completo

4. Pós- Graduação do entrevistado:

1.		Não possui graduação
2.		Pós-Graduação.
3.		Mestrado.
4.		Doutorado.

5. Qual a posição na empresa.

1.		Proprietário e Gerente Geral/Presidente
2.		Gerente Geral Contratado
3.		Gerente Administrativo-financeiro
4.		Outra: _____

6. Há quanto tempo está?

	Cargo / Anos	Até 1	1 a 3	5 a 10	10 a 20	Mais de 30
1.	No atual cargo					
2.	Neste setor					
3.	Em cargo de gerencia, nesta ou em outra empresa					

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Razão Social:

2. Qual o Ramo da Atividade da Empresa?

1.		Comercio
2.		Serviços
3.		Indústria

3. Descrição da Atividade:

4. Tempo de Existência no mercado

1.		Até 2 anos
2.		De 3 a 5 anos
3.		De 6 a 10 anos
4.		De 11 a 20 anos
5.		Mais de 20 anos

5. Número Atual de Funcionários da empresa:

1.		De 0 a 5
2.		De 5 a 10
3.		De 11 a 15
4.		De 16 a 20
5.		Mais de 20

6. Qual o nível e faturamento bruto anual da empresa?

1.		Até R\$ 60.000,00
2.		De R\$ 60.000,01 a R\$ 100.000,00
3.		De R\$ 100.000,01 a R\$ 150.000,00
4.		De R\$ 150.000,01 a R\$ 200.000,00
5.		De R\$ 200.000,01 a R\$ 240.000,00
6.		De R\$ 240.000,01 a R\$ 360.000,00
7.		De R\$ 360.000,01 a R\$ 480.000,00
8.		De R\$ 480.000,01 a R\$ 600.000,00
9.		De R\$ 600.000,01 a R\$ 720.000,00
10.		De R\$ 720.000,01 a R\$ 840.000,00
11.		De R\$ 840.000,01 a R\$ 960.000,00
12.		De R\$ 960.000,01 a R\$ 1.080.000,00
13.		De R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.560.000,00
14.		De R\$ 1.560.000,01 a R\$ 2.040.000,00
15.		De R\$ 2.040.000,01 a R\$ 2.400.000,00
16.		De R\$ 2.400.000,01 a R\$ 2.400.000,00

7. Forma de Tributação Utilizada pela Empresa:

1.		Lucro Real
2.		Lucro Presumido ou Arbitrado
3.		Sistema "SIMPLES"
4.		Imune ou Isenta

PARTE III – GESTÃO ADMINISTRATIVA

1. A empresa possui Planejamento Estratégico?

1.		Sim
2.		Não

2. As decisões estratégicas são tomadas por:

1.		Proprietário e Gerente Geral/Presidente
2.		Gerente Geral Contratado
3.		Gerente Administrativo-financeiro
4.		Consultor
5.		Outros _____

3. É feito um planejamento antes da determinação do preço de venda?

1.		Sim
2.		Não

4. A empresa possui uma pessoa ou grupo de pessoa encarregada de apurar e registrar os custos dos seus produtos/serviços?

1.		Sim
2.		Não

5. Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa?

Classifique-os segundo o grau com que são utilizados em: 1- muito utilizado, 2- pouco utilizado, 3- nunca utilizado.

1.		Pesquisa de mercado
2.		Ações dos concorrentes
3.		Idéias e influências de clientes
4.		Idéias e influências dos funcionários
5.		Relatórios preparados manualmente
6.		Relatórios informatizados
7.		Banco de dados da empresa
8.		Sistema de Informação gerencial
9.		Planilhas Estatísticas
10.		Consulta a Internet
11.		Feeling/Intuição
12.		Outros: _____

6. A empresa controla e avalia o que foi planejado?

1.		Sim
2.		Não

PARTE IV – UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES, RELATÓRIOS E INDICADORES CONTÁBEIS

1. Quem responde pela área contábil da empresa?

1.		O proprietário/sócio da empresa
2.		O Setor Contábil da empresa
3.		Empresa contratada ou um profissional autônomo
4.		Não possui responsável

2. A empresa utiliza a contabilidade de que forma?

1.		Tradicional (somente para cumprir legislação)
2.		Não Tradicional (para auxiliar na tomada de decisão)
3.		Outros

3. Quem utiliza as informações emanadas da Contabilidade da empresa?

1.		O proprietário,/sócios e gerentes
2.		Governos
3.		Fornecedores
4.		Instituições financeiras
5.		Outros

4. A empresa possui software de gestão empresarial?

1.		Sim
2.		Não

5. A contabilidade utilizada pela empresa é voltada para:

1.		Para o publico (usuário) internos (Gerencial)
2.		Para o publico (usuário) externos (Financeira)
1.		Para o publico (usuário) internos e externos

6. Assinale os demonstrativos contábeis elaborados pela empresa:

1.		Balço Patrimonial
2.		Demonstração do Resultado do Exercício
3.		Demonstração do Fluxo de Caixa
4.		Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados
5.		Demonstração do Valor Adicionado
6.		Livro Caixa
7.		Não elabora os demonstrativos contábeis acima

7. Que tipo de informações são solicitadas para o contador ou área contábil?

1.		Tributárias
2.		Custos e Despesas
3.		Faturamento
4.		Endividamento
5.		Preço de Venda
6.		Margem de Lucro
7.		Ponto de Equilíbrio
8.		Outras. Quais _____ _____
9.		Não solicita informações

8. Qual a frequência e a periodicidade na utilização das ferramentas contábeis abaixo?

1. Balancete	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	(x) Mensal	() Anual
2. Análise das Demonstrações Contábeis	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
3. Fluxo de Caixa	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
4. Orçamento	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
5. Técnicas de Análise de Investimentos	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
6. Planejamento Tributário	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
7. Controle de Estoque	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
8. Controle de Contas a Pagar	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
9. Controle de Contas a Receber	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual
10. Controle de Bens do Imobilizado	Frequência			
	() Alta		() Baixa	() Não Utiliza
	Periodicidade			
	() Diária	() Semanal	() Mensal	() Anual

9. No quadro abaixo estão citados alguns indicadores de desempenho (utilizados para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos). Assinale em X como a empresa Utiliza ou Não Utiliza.

No. Ordem	Indicadores	Utiliza			Não Utiliza
		Frequentemente	Não Frequentemente	Como Instrumento Auxiliar	
1	Retorno sobre capital investido				
2	Fluxo de Caixa				
3	Indicador de Liquidez				
4	Lucro por produto				
5	Lucro por cliente				
6	Lucro sobre Vendas (Margem Líquida)				
7	Crescimento das vendas				
8	Margem de Contribuição				
9	Participação dos gastos fixos				
10	Rotatividade ou giro dos estoques				
11	Prazo médio de pagamento das compras				
12	Prazo médio de pagamento das vendas				
13	Nível de Endividamento				
14	Imobilização de recursos próprios				
15	Lucro por Funcionário				
16	<i>Turnover</i> de funcionários (rotatividade)				
17	Investimento em treinamento a funcionários				
18	Indicador de satisfação de funcionários				
19	Volume de devolução em relação às vendas				
20	Percentual de inadimplência de clientes				

ANEXO

Lista de atividades econômicas

CNAE 2.1 - Subclasses

Topo da Estrutura

Seção	Descrição CNAE
Divisões	
<u>A</u>	<u>01 .. 03</u> AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA
<u>B</u>	<u>05 .. 09</u> INDÚSTRIAS EXTRATIVAS
<u>C</u>	<u>10 .. 33</u> INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
<u>D</u>	<u>35 .. 35</u> ELETRICIDADE E GÁS
<u>E</u>	<u>36 .. 39</u> ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO
<u>F</u>	<u>41 .. 43</u> CONSTRUÇÃO
<u>G</u>	<u>45 .. 47</u> COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
<u>H</u>	<u>49 .. 53</u> TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO
<u>I</u>	<u>55 .. 56</u> ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
<u>J</u>	<u>58 .. 63</u> INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
<u>K</u>	<u>64 .. 66</u> ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS
<u>L</u>	<u>68 .. 68</u> ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
<u>M</u>	<u>69 .. 75</u> ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS
<u>N</u>	<u>77 .. 82</u> ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES
<u>O</u>	<u>84 .. 84</u> ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
<u>P</u>	<u>85 .. 85</u> EDUCAÇÃO
<u>Q</u>	<u>86 .. 88</u> SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS
<u>R</u>	<u>90 .. 93</u> ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO
<u>S</u>	<u>94 .. 96</u> OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS
<u>T</u>	<u>97 .. 97</u> SERVIÇOS DOMÉSTICOS
<u>U</u>	<u>99 .. 99</u> ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS