

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UM ENFOQUE NO GERENCIAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ¹

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION: MANAGING MICRO AND SMALL FIRMS

Diego Severiano de Amorim²
Antonio Carlos Ribeiro da Silva³

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar como a informação contábil, utilizada para fins estratégicos, está sendo trabalhada na gestão de micro e pequenas empresas (MPEs). Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, tendo uma abordagem predominante qualitativa, e uma pesquisa empírica com a aplicação de questionários a trinta empresários-gestores de micro e pequenas empresas localizadas em *Shoppings Centers* da cidade de Salvador entre os meses de outubro e dezembro de 2010. Os resultados do trabalho demonstram que a informação contábil é predominantemente fisco-trabalhista, sendo evidenciada a pouca utilização dessas informações no auxílio à gestão e principalmente no processo de tomada de decisões estratégicas. Considerar a contabilidade como orientadora de estratégias é uma mudança de mentalidade, tanto por parte dos contadores quanto dos empresários. Conclui-se, portanto que nessas MPEs seus empresários-gestores têm que desenvolver mecanismos eficazes de coleta, tratamento e interpretação de dados contábeis gerenciais.

Palavras-chave: Informação Contábil, Estratégia, Gestão, Empresas.

Abstract: This paper aims to analyze the use of accounting information for strategic purposes, and how accounting is being used in the management of micro and small enterprises. This research is exploratory, and it is based on a qualitative approach. In addition, a survey was conducted with thirty managers of micro and small businesses located in shopping malls in the city of Salvador between October and December 2010. The results of the study show that accounting information is mostly for taxes and payroll purposes. There is only a limited use of such information to aid in the management and especially in the process of strategic decision making. The use of accounting to guide strategic decisions is a change of mind, both for entrepreneurs and for accountants. We conclude therefore that in these MSEs its entrepreneurs-managers have to develop effective mechanisms for collecting, processing and interpreting accounting data.

Keywords: Accounting Information, Strategy, Management, Firms.

¹Artigo apresentado no XIII ACIM. Porto. Maio - 2011

²Graduando em Ciências Contábeis pela UNEB, diegoseveriano@yahoo.com.br

³Doutor em Educação pela UMINHO, profacr@hotmail.com

1 Introdução

Repensar os modelos de gestão, buscar maior eficiência nos processos internos e a reestruturação da cadeia produtiva são algumas ações engendradas pelos atores do ambiente empresarial para fazer face ao processo de globalização. Com o rompimento de uma “era” cuja estrutura produtiva e investimentos estavam caracterizados por um significativo aporte de recursos em capital fixo, para uma economia onde a competição entre as empresas não é apenas determinada pelos seus ativos tangíveis, evidencia-se o papel da gestão estratégica da informação como força motriz na criação de riqueza (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Informações internas e externas, de cunho econômico-financeiro, humano, tecnológico, social e etc., são utilizadas para subsidiar o processo estratégico e a partir dele se definem estratégias que possam criar e sustentar vantagens competitivas. A obtenção de vantagens competitivas proporciona, por um intervalo de tempo, que a empresa alcance maiores margens de ganhos num produto ou serviço ofertado.

O tratamento da informação gerencial contábil, integrado com outras informações internas externas, de forma a permitir a definição, execução e avaliação da estratégia empresarial, de forma a buscar o sucesso empresarial e a vantagem competitiva é denominado gerenciamento estratégico da informação contábil.

A utilização das informações contábeis atende a uma infinidade de demandas gerenciais, seja para formação dos preços de vendas, investimentos, lucratividade, identificar quando há necessidades de recursos de terceiros para financiar o capital de giro e/ou ativo imobilizado. Quando utilizada de forma estratégica, provê informações acerca do desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e novas tecnologias (ATKINSON et al. 2000).

Assim sendo esta pesquisa tem por objetivo analisar como a informação contábil, utilizada para fins estratégicos, está sendo trabalhada na gestão de micro e pequenas empresas. Para tanto, fez-se necessário, proceder com a revisão da literatura disponível sobre: gestão estratégica da informação, micro e pequenas empresas e gerenciamento contábil; buscou-se identificar o perfil dos micro e pequenos empresários, identificar as ferramentas de controle gerencial utilizadas em micro e pequenos negócios e verificar o tratamento dado pelas micro e pequenas empresas a informação contábil sob o prisma estratégico. A escolha do objetivo visa responder ao problema norteador da pesquisa, que é: de que maneira a informação contábil, utilizada para fins estratégicos, está sendo trabalhada na gestão de micro e pequenas empresas?

A metodologia utilizada nesta investigação pautou-se em uma abordagem qualitativa, sem deixar, contudo de usufruir de aspectos quantitativos para solidificar os argumentos utilizados. A pesquisa iniciou-se pela busca do estado da arte sobre o tema através da pesquisa bibliográfica em livros, revistas, dados de pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, teses e dissertações. Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória, pois a mesma tem a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens

posteriores. Dessa forma, este estudo visa proporcionar um maior conhecimento acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

A pesquisa empírica desenvolvida foi realizada pessoalmente através da aplicação de questionário, como instrumento de coleta de dados, a trinta micro e pequenos empreendedores com negócios em *Shoppings Centers* localizados na cidade de Salvador, entre os meses de Outubro e Dezembro, no ano de 2010, sendo a escolha dos participantes feita de maneira aleatória visto depender de aprovação dos indivíduos para participarem da pesquisa.

2 Gestão Estratégica da Informação Contábil

O aumento da concorrência, abertura e ampliação dos mercados, transnacionalização do capital e o uso intensivo dos sistemas de informação são alguns elementos inerentes ao processo de globalização. Nesse contexto, o ditado popular “informação é poder”, apesar de parecer um tanto óbvio, enfrenta inúmeros desafios: sejam de natureza estrutural, onde os vultosos investimentos em tecnologia da informação não conseguem alcançar resultados satisfatórios para que façam frente aos custos de obtenção; ou de natureza humana, visto que os administradores, mesmo tendo as informações disponíveis sobre o negócio, não conseguem utilizá-la da melhor forma para fins estratégicos.

A passagem de uma economia industrial, baseada em investimentos maciços em instalações físicas e máquinas, para uma economia da informação, onde as empresas têm que desenvolver e utilizar de forma eficaz a informação com o intuito de obter vantagens competitivas, em processos organizacionais e nos relacionamentos com os clientes, mostra que as potencialidades da informação como ferramenta de criação de valor para a entidade são incomensuráveis.

Segundo McGee e Prusak (1994, p. 3) “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”. É indispensável para o futuro do negócio, seja ele micro, pequeno, médio ou grande que haja essa tomada de decisão, por parte do gestor, de estabelecer o papel da informação na elaboração, execução e avaliação da estratégia.

A gestão estratégica da informação visa à obtenção da vantagem competitiva, e refere-se à utilização da informação para fins estratégicos (LESCA e ALMEIDA, 1994).

Examinando-se a informação, sob o prisma estratégico, têm-se três perspectivas de utilização (MCGEE e PRUSAK, 1994) (Figura 1):

- Informação e Definição da Estratégia;
- Informação e Execução da Estratégia;
- Informação e Integração.



Figura 1- Informação e Estratégia Competitiva

Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 10)

De acordo com a figura 1, verifica-se a categórica posição da informação em todas as fases do processo de gestão empresarial (ALBUQUERQUE, 2004; CATELLI, 2001).

Integrado como informação estratégica fundamental no processo de definição (a informação contábil é o cerne da análise financeira, que é um aspecto do processo de avaliação das alternativas estratégicas, execução (ações táticas específicas são elaboradas para dar apoio a estratégia global, sendo que a análise financeira, baseada nas informações contábeis, figura-se com um dos elementos-chave para decidir que ações táticas serão mais eficazes para conduzir a empresa a alcançar suas metas estratégicas) e avaliação da estratégia (a utilização da informação contábil, geralmente permite avaliar o desempenho operacional), aparece a figura central dos informes gerenciais contábeis, obtidos através dos processos de identificação, mensuração, reporte e análise das informações sobre eventos econômicos financeiros, econômico e patrimoniais das entidades (ATKINSON et al, 2000; SHANK e GOVINDARAJAN, 1995).

Para Atkinson et al. (2000, p. 45) a informação gerencial contábil têm as seguintes funções:

- Controle operacional: provê o retorno das informações (*feedback*) sobre a eficiência e a qualidade das atividades realizadas;
- Custeio do produto e do cliente: avalia e mensura os gastos diretamente relacionados com à produção dos bens ou serviços, bem como os custos com vendas e entrega aos clientes;
- Controle administrativo: provê informações sobre o desempenho dos gerentes bem como das unidades operacionais;
- Controle estratégico: provê informações acerca do desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e novas tecnologias.

Essa perspectiva da gestão da informação contábil com orientação estratégica é discutida por Simmonds apud Dixon (1998), o qual a definiu como a provisão e a análise de dados da contabilidade gerencial sobre um negócio e seus concorrentes, na forma de orçamento empresarial, análise do ponto de equilíbrio, cadeia de valor, *Economic Value Added* - EVA, benchmarking, etc., para desenvolver e monitorar as estratégias empresariais. Atentando-se para as tendências nos custos reais e formação de preços, volume, participação no mercado e fluxo de caixa.

Lord (1996) já argumentava que as técnicas e elementos da contabilidade gerencial estratégica são encontradas nas empresas. Entretanto, a informação pode não estar quantificada em dados contabilísticos gerenciais, e/ou não ser interpretada e utilizada de forma eficaz pelos gestores. Informa ainda que as técnicas de coleta e utilização das informações necessárias para sobrevivência da empresa em um ambiente hostil e competitivo deverão ser parte da gestão operacional da organização.

2.1 Conceito de Estratégia

A origem do termo estratégia remete a Grécia antiga, onde deriva da palavra *strategos*, que significa, em sentido estrito, general. Estratégia era vista como as ações do general no campo de batalha. Transportando esse conceito para a empresa, observa-se que a estratégia se refere à capacidade de utilizar com eficiências os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, perseguindo a redução dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente externo da empresa. (Oliveira D. P. R., 2001)

Na definição de estratégia proposta por Wright et al. (2000) há uma forte associação de estratégia com atos volitivos empresariais, pois para ele a estratégia se refere aos planos da alta administração com a intenção de alcançar resultados em conformidade com a missão e objetivos gerais da organização.

Autores conceituados como Ansoff e McDonell (1993) comentam que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para os referidos autores existem quatro tipos diferentes de regras:

1. Padrões que permitem avaliar o desempenho presente e futuro da empresa. Qualitativamente, esses padrões são denominados objetivos e quantitativamente são chamados de metas.
2. Regras para aperfeiçoamento e desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo. Quatro perguntas devem ser feitas: O que? Onde? Quando? Para quem?
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente denominado conceito organizacional.
4. Regras pelas quais a empresa irá desenvolver suas atividades do dia-a-dia, denominadas de políticas operacionais.

Portanto, na condução racional de uma organização, o gestor ou a alta administração deve decidir qual será o caminho a ser trilhado, o que será utilizado e de que forma para a consecução dos objetivos organizacionais. O resultado positivo da formulação e implementação e avaliação da estratégia cria para a empresa, frente a seus concorrentes, num determinado período de tempo, uma vantagem competitiva, possibilitando que obtenha retornos superiores sobre os bens e/ou serviços ofertados.

2.2 Gestão Estratégica

Apesar de não haver um consenso sobre a definição de gestão estratégica, sendo que a mesma se encontra em constante evolução, autores como Ansoff e McDonell (1993), Costa (2005), Wrigh et al. (2000), Certo e Peter (1993), Valeriano (2001) buscaram propor definições ao termo. Na pesquisa, utilizou-se o termo gestão estratégica, apesar de poucas diferenças etimológicas, com o mesmo sentido de administração estratégica.

Segundo Certo e Peter (1993) gestão estratégica é um processo contínuo, interativo e dinâmico, que têm como finalidade manter uma entidade como um conjunto harmoniosamente integrado a seu ambiente.

A abordagem anterior se refere à gestão estratégica como um processo e é nessa mesma linha que Costa (2005, p. 54) a conceitua, uma vez que, segundo ele, gestão estratégica “é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização.”

Para Valeriano (2001) gestão estratégica é considerada como a arte de preparar os meios e especificar os meios e especificar os cursos de ação, consideradas as forças e fraquezas de uma organização e as oportunidades e ameaças do ambiente, com o intuito de alcançar ou assegurar os objetivos fixados.

De acordo com Wright et al. (2000, p. 24) a gestão estratégica consiste em decisões e ações administrativas que ajudam a garantir que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente, para isso a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- analisar oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo;
- analisar os pontos fracos e fortes de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- definir estratégias (no nível empresarial, de unidades de negócio e funcional) que permitam à organização combinar os pontos fracos e fortes detectados com a oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- executar as estratégias; e
- realizar a integração estratégica, ou seja, o controle para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Um olhar dinâmico nas variáveis que compõe o ambiente externo e uma visão sistêmica

são características fundamentais das entidades que utilizam gestão estratégica, ou algum tipo de planejamento estratégico.

3 Contabilidade e Micro e Pequenas Empresas

Rápidas mudanças comportamentais, aumento exacerbado da concorrência, e várias questões estruturais, são variáveis que constantemente acabam levando o micro ou pequeno empreendedor na busca de novas soluções para seus antigos problemas. O gerenciamento efetivo, ou sua falta, constitui-se uma variável estrutural e comportamental que vêm ao longo dos anos sendo estudada, e atualmente, têm-se percebido que essa é uma das questões basilares para o futuro das organizações.

Segundo Charnov e Montana (2003) administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outros seres humanos para atingir os objetivos da organização, bem como de seus membros. Para Megginson et al (1998) a administração pode ser definida como o trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, com a intenção de alcançar objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar. O conceito de gestão, muito discutido nos meios acadêmico e empresarial, se refere à arte de utilizar da melhor forma possível os recursos postos a disposição na organização, de forma a atingir a eficácia organizacional, atuando por meio das funções administrativas. Nesse contexto, para Shank e Govindarajan (1995) a informação contábil será um suporte às funções de:

- planejamento: sem a devida existência de uma contabilidade estruturada e confiável, as decisões tomadas envolvendo o futuro, objetivos e metas da organização não se sustentarão ao longo do tempo;
- controle: há necessidade de se dispor de informações econômico-financeiras acerca do desenvolvimento das atividades, e verificar sua condução em sintonia com o planejado ou corrigir possíveis desvios.

Ao se analisar qualquer empreendimento, independente do porte, faz-se necessário refletir sobre os objetivos organizacionais, para que se tenha uma noção do “por que?” da existência de tal negócio. Essa pode ser uma tarefa um tanto fácil de executar quando se trata de grandes ou médias empresas, entretanto, quando é lançado um olhar mais atento para as MPE’s, acabam-se percebendo certas fragilidades e um forte comportamento empírico na condução do negócio.

Resnik (1990) cita em sua obra que dentre os principais problemas encontrados na condução dos micro e pequenos negócios: macroeconomia, concorrência, falta de planejamento e etc., o pilar é a incompetência na gestão empresarial. Iudícibus e Marion (2000) corroborando com Resnik (1990) também atribuem a falta de competência dos gestores como elemento crítico na organização.

Configurando-se como outra fragilidade empresarial, se percebe a dificuldade, e quase inexistência, de se encontrar uma contabilidade financeira, com relatórios contábeis que possam expor a realidade econômico-financeira das MPE’s, servindo para atender as mais

variadas demandas de usuários externos, bem como a escassez de informações internas, de cunho gerencial.

O desenvolvimento da contabilidade, sempre esteve atrelado ao desenvolvimento do próprio homem e da sociedade. Duas palavras marcam a origem e evolução da contabilidade: registro e controle. Desde o período paleolítico, onde se registravam os elementos em grutas, até os dias atuais com os inúmeros e complexos processos, a contabilidade encara o papel de registrar, analisar, interpretar e prover informações acerca do direcionamento dos negócios. Os empresários aliados aos contabilistas devem procurar desenvolver uma contabilidade para seus negócios, com informações confiáveis e geradas de maneira tempestivas, capazes de contribuir para o auxílio à tomada de decisão.

3.1 Definição e Características de Micro e Pequenas Empresas

A delimitação do segmento das micro e pequenas empresas se diversifica à medida que são encontrados novos elementos que são relevantes para sua caracterização. Algumas pesquisas abordam como característica fundamental o número de funcionários, outras enfocam os seus faturamentos brutos, e temos as que conseguem articular esses dois critérios. Na prática, a existência dessas variadas definições decorre do fato de que as finalidades e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são diferentes (concessão de crédito, regulamentação, estudos, etc.) (IBGE, 2003).

A seguir, são apresentados os critérios de enquadramento utilizados por duas instituições de sólida participação econômica e social.

Quadro 1 – Definição de Micro e Pequenas Empresas

	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	VALOR DA RECEITA	PESSOAS OCUPADAS
Lei 123/06, Art. 3, I e II	Microempresas	Até 244 mil reais	
	Empresas de pequeno porte	De 244 mil reais até 1,2 milhões de reais	
SEBRAE	Microempresas		Até 19 na Indústria e Construção e Até 9 no comércio e serviços
	Empresas de pequeno porte		De 20 a 99 na Indústria e Construção e De 10 a 49 no comércio e serviços
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a 2,4 milhões de reais	
	Empresas de pequeno porte	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões de reais	

Fonte: Adaptado de IBGE (2003, p.19).

A presente investigação parte da definição legal, baseada na receita bruta, obtida da Lei Complementar nº 123/06, que Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, o qual as define, em seu Art. 3, parágrafo I e II.

Segundo o IBGE (2003, p. 20), são características das micro e pequenas empresas:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A forte presença dos proprietários deve-se ao fato de que, em geral, essas MPE's, são tidas como empresas familiares. Alguns funcionários, em muitos casos, são os próprios maridos, esposas, filhos, etc. Essa característica particular coloca a MPE em uma posição bastante desconfortável no que tange a profissionalização.

Têm-se verificado que dentre os seguimentos ocupados por micro e pequenos empresários, o setor de comércio e serviços, vem apresentando ultimamente um crescimento significativo. As características inerentes a esse setor: baixa intensidade de capital, mão de obra pouco qualificada, pouca inovação tecnológica e uma certa tendência das pessoas sonharem com um negócio próprio, são os fatores que impulsionaram e continuam impulsionando, mesmo com todos os entraves encontrados, esse crescimento (IBGE, 2003).

As micro e pequenas empresas possuem uma significativa contribuição na economia brasileira e mundial, haja vista que além de produzirem bens e serviços e absorvendo uma considerável soma de mão-de-obra, estimulam a competição entre as empresas, possuem a capacidade de inovação e apresentam um enorme potencial de crescimento.

3.2 Contabilidade e Estratégia em MPE's

Na micro e pequena empresa, as informações possuem características de informalidade e tendem a centralização, haja vista esse tipo de negócio não possuir os atributos

característicos de uma organização burocrática. Como há uma centralização, o sucesso ou insucesso das tomadas de decisão se direcionam unicamente na pessoa do gestor.

Os sistemas de informação contábil possuem particularidades que são inerentes a dimensão do negócio. Para Moraes *apud* Queiroz (2005, p.61), os micro e pequenos empreendedores apresentam certas peculiaridades em relação à informação:

- não estão conscientes da importância do gerenciamento da informação;
- não dispõem de recursos financeiros para criar unidades especializadas em informação nas suas empresas;
- não dispõem de tecnologia e de cultura do uso da informação;
- são consumidores de informação ofertados por empresas de pesquisa.

Essa dificuldade de se utilizar a contabilidade, por parte dos pequenos empresários, mostra como eles não entendem os demonstrativos contábeis e não procuram utilizá-los na gestão do empreendimento, só entendem informações trabalhistas e fiscais (MENEGUELE, 2000).

De acordo com Martins (1998), a empresa tem por objetivo criar riqueza, essa tarefa demanda que as informações proporcionem aos gestores fazerem julgamentos subsidiados, tanto acerca do diagnóstico da situação atual quanto a respeito de questionar a estratégia.

A utilização do gerenciamento contábil possibilita a empresa criar valor. Constantemente os micro e pequeno empreendedores se vêem numa situação onde precisam tomar decisões. Os informes contábeis são os auxílios necessários a essa ação, pois além de demonstrarem a situação atual, permitem fazer previsões do negócio para os diversos usuários. Assim sendo, como na grande e média empresa, as MPE's precisam buscar e interpretar informações, não apenas as de caráter contábil, mas de todo ambiente que a cerca.

Do ponto de vista da sobrevivência, o gerenciamento contábil permite conhecer a realidade econômico-financeira da organização. A tomada de decisão sem o devido respaldo pode fragilizar a continuação do negócio. Iudícibus e Marion (2000, p. 19-20) esclarecem que:

Observamos com frequência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo ao fundo de nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a "célula cancerosa" não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender as exigências fiscais.

Essas informações contábeis para tomada de decisão estão intrinsecamente relacionadas com a estratégia a ser escolhida. A formulação, implementação e avaliação de estratégias pela administração precisam ser respaldadas em técnicas e linguagens contábeis, para que se possa obter indicadores e relatórios que possibilitem a sua quantificação, desenvolvimento e monitoração (DIXON, 1998).

Lord (1996), Brouters e Roozen (1999) argumentam que encontrar gestores que desejam implantar um sistema de gestão estratégica contábil é atualmente uma tarefa árdua. O profissional contábil só recentemente começou a reconhecer a importância da contabilidade estratégica.

Esse sistema de gestão estratégica contábil permite conhecer a estrutura de custos, a precificação de produtos, volume e participação no mercado concorrente, se tornando algo necessário se a companhia deseja ter sucesso frente a seus adversários.

4 Metodologia

A amostra foi composto por trinta micro e pequenos empresários-gestores, com negócios em Shopping Centers da cidade Salvador. Na classificação proposta por Colauto e Beuren (2010) a amostragem é concebida como não probabilística, pois dependeu dos critérios do pesquisador, e por acessibilidade, visto que a coleta dos dados dependia da aprovação prévia dos empresários-gestores a participar do estudo.

O levantamento foi realizado com a aplicação do questionário, entre os meses de Outubro e Dezembro de 2010, pelo próprio pesquisador, constituído por uma série de perguntas que foram respondidas pelos pesquisados.

A elaboração do instrumento de pesquisa, o questionário, foi feita com base em leituras em revistas, jornais, artigos científicos, dissertações, teses, livros e etc.

Com relação as variáveis: perfil dos micro e pequenos empresários-gestores, ramo das empresas, enquadramento, tempo de constituição e utilidade das informações contábeis utilizou-se questões abertas. Nas variáveis ligada a contabilidade e estratégia adotou-se a escala *Likert* para medir os níveis de concordância, indiferença ou discordância as afirmações.

Legenda:

- 1 - CC – Concordo Plenamente;
- 2 - CP – Concordo Parcialmente;
- 3 - I - Indiferente;
- 4 - DP - Discordo Parcialmente;
- 5 - DC – Discordo Completamente.

5 Análise e Discussão dos Dados

Serão apresentados a seguir os resultados decorrentes da pesquisa realizada com os possuem micro e pequenos empresários cujo objetivo principal foi evidenciar as formas

pelos quais os responsáveis pela organização adquirem, interpretam e utilizam a informação contábil com orientação a formulação, implantação e execução da estratégia.

5.1 Perfil dos Micro e Pequenos Empresários-Gestores

Quanto ao grau de escolaridade dos participantes, os resultados demonstraram que a maior parte da amostra, 37%, possuía o ensino médio completo. Apontando como uma possível tendência o número de empresários que possuíam ensino superior corresponderam respectivamente a 23%.

Perguntados quais cursos de aperfeiçoamento tinham realizados antes ou depois da abertura do empreendimento, 24% responderam que nunca fizeram curso algum. Outros 73% afirmaram que já realizaram curso na área de gestão empresarial, desses apenas 26% fizeram curso voltado à contabilidade e finanças. Na área de marketing e propaganda o percentual alcançou 46% dos entrevistados

5.2 Ramo das Empresas, Enquadramento e Tempo de Constituição

Ramo das Empresas – verificou-se que das MPE's pesquisadas que atuam na cidade de Salvador, 70% se dedicam a atividades no comércio, desenvolvendo seus negócios no ramo de: confecções, calçados, mercearia, papelaria, mercado. As 27% que se desenvolvem no setor de prestação de serviços, conduzem atividades ligadas a: lojas de estética, manutenção de micro computadores e serviços afins, *lan houses*. Houve a participação apenas de uma MPE enquadrada como indústria, nela são produzidas roupas íntimas.

A predominância de MPE's no ramo do comércio em Salvador pode ser corroborada por levantamentos e estudos técnicos realizados em nível nacional. A expansão desse segmento é devido a características ambientais e intrínsecas desse setor. (IBGE, 2003)

Enquadramento – com base na definição legal, obtida no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, Lei 123/06, art. 3º, I e II, os resultados indicaram que 83% dos participantes foram enquadrados como microempresa.

Tempo de Constituição - os dados obtidos nas empresas pesquisadas demonstram que aproximadamente 43% das micro e pequenas empresas estão constituídas no mercado no período de 1 a 5 anos. Segundo o SEBRAE (2004) os primeiros três anos são cruciais para o futuro do negócio, pois pesquisas comprovam que cerca de 56,7% fecham as portas nos três primeiros anos. Houve um significativo percentual de MPE's de empresas com mais de 10 anos de atividades, cerca de 27%, sendo que se percebe uma enorme queda no período de 6 a 10 anos, período esse que corresponde a 23% do total.

Na condução dessas MPE's os gestores apontaram a elevada carga tributária, cerca de 50%, como principal empecilho a continuação das atividades, seguido de falta de crédito bancário (20%), concorrência (20%), problemas com a fiscalização (6,7%) e falta de conhecimento na área foi a última variável a ser reconhecida (3,7%).

5.3 Controle Gerencial e Estratégia

5.3.1 Principal Utilização das Informações Contábeis

Com relação à utilidade das informações contábeis os respondentes a enquadraram conforme quadro abaixo:

Tabela 1 – Utilidades das Informações Contábeis

<i>Xi</i>	<i>Fi</i>	<i>Fri</i>
Gerencial / Estratégica	6	20%
Trabalhista	10	33,33%
Fiscal	14	46,67%
Total	30	100,00%

A utilidade de informações contábeis, de acordo com quadro 2, se divide em: 46,67% fiscal, 33,33% trabalhista e apenas 20% no auxílio a tomada de decisão de natureza estratégica. De acordo com Oliveira A. M. (2001), na visão do empresário, a contabilidade não é reconhecida como um auxílio à tomada de decisão está mais para um mal necessário, decorrente das obrigações fiscais e trabalhistas.

5.3.2 Aspectos Gerenciais das MPE's

Alguns aspectos gerenciais foram levantados na pesquisa e apresentaram a seguinte distribuição:

Tabela 2 – Aspectos gerenciais das MPE's

Item	Frequência	% dos Total de Respondentes
Controle de caixa (diário)	29	96,67%
Controle de contas a pagar	27	90,00%
Controle de contas a receber	24	80,00%
Controle de estoques mínimo e máximo	18	60,00%
Fluxo de caixa	22	73,33%
Escrituração contábil contratada de terceiros	28	93,33%
Escrituração contábil na própria empresa, por pessoal qualificado	2	6,67%
A empresa faz análise econômica financeira mensalmente	10	33,33%
A empresa tem um plano de negócios e atualiza sempre que necessário	13	43,33%
Pequena participação de capital de giro próprio	21	70,00%
Desconhece a lucratividade da empresa	8	26,67%
Queda na lucratividade	15	50,00%

Numa análise das ferramentas gerenciais nas MPE's observou-se que 96,67% dos entrevistados afirmaram manter controle diário das entradas e saídas de caixa, entretanto apenas 73,33% faziam regularmente o fluxo de caixa.

Aproximadamente 80% e 90% possuíam controles das contas a receber e a pagar. Esses gestores mantinham um olhar especial sobre as dívidas para com terceiros, alguns alegaram que em algumas ocasiões chegam a quitar os débitos com o próprio dinheiro, sem haver, portanto o respeito ao princípio da entidade. A ausência de uma organização e união dos registros de entradas e saídas, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, resulta num descompasso comum característico das MPE's. Com isso, verificou-se que 70% dos gestores alegaram haver uma pequena participação de capital de giro próprio.

Os serviços contábeis prestados por terceiros corresponderam a 93,33%, apenas 6,67% mantinham escrita contábil na própria empresa.

A manutenção de estoques mínimos e máximos, por parte dos negócios na área do comércio, é feita em bases especulativas, com fortes tendências empíricas. Nessas MPE's, 60% afirmaram manter controles mínimos e máximos, entretanto somente 7% os tinham feito se utilizando de estudos em parceria com os contadores. A mesma tendência empírica se manifesta no trato de giro de estoques, nesse caso, 66,67% disseram controlar a rotação dos estoques, pois adquiriram experiência e *feeling*, mas apenas 10% baseavam suas decisões em informes contábeis.

Ao se observar e levantar questionamento acerca da natureza, objetivos, missão e visão do negócio com os micro e pequenos empresários, verificou-se que somente sete dos trinta pesquisados (24%) responderam que possuíam um plano de negócios. O SEBRAE apareceu nos comentários desses sete porque tinham realizados alguns cursos de formação naquela entidade e se sentiram impulsionados a dar um caráter mais racional no negócio.

Para tomadas de decisão sobre a utilização de financiamento de curto prazo, o principal instrumento utilizado é o fluxo de caixa, a opinião de um profissional, segundo os entrevistados, seria de bom grado, mas como não possuem, eles próprios arcam com a decisão.

Situando-se como ferramenta de gestão empresarial e auxílio à tomada de decisão, a análise econômico-financeira, proporcionaria a seus usuários informações acerca da liquidez, endividamento, rentabilidade e outros aspectos ligados ao patrimônio. Haja vista que as demonstrações contábeis das MPE's pesquisadas não refletem o real estado do patrimônio, apenas 33,33% responderam que se utilizavam de tal ferramenta.

Preços praticados em patamar superior aos da concorrência foram alegados por 45% dos entrevistados. 90% dos empresários desconheciam técnicas de formação de preço de venda. Considerando que eles não possuíam controles eficazes de custos e despesas, infere-se que a formação de preços baseia-se num ato subjetivo do gestor ou no acompanhamento dos preços da concorrência.

5.3.3 Principais Fontes de Informação Estratégica

Tabela 3 – Principais fontes de informações

Fontes de Informação	CC	CP	I	DP	DC	μ	σ
Clientes	0	0	7	14	9	4,07	0,73
Contabilidade	6	7	12	2	3	3,64	1,18
Fornecedores	2	4	13	5	6	3,3	1,15
Internet	0	2	9	14	5	3,73	0,82
Jornais e Revistas	1	3	3	17	6	3,8	1
Pesquisa de mercado	0	7	19	3	1	2,93	0,69
Relatórios de empresas de pesquisa	2	5	12	7	4	3,2	1,09

De acordo com a Tabela 3, percebe-se que os clientes da empresa são os maiores fornecedores de informações de cunho estratégico. Ponto esse que há homogeneidade na distribuição das respostas, haja vista que apresentou média 4,07 e 0,73 de desvio-padrão.

Os resultados apontam certa indiferença por parte da amostra, no reconhecimento da contabilidade como geradora de informações estratégicas. Essa variável apresentou média 3,64, entretanto também apresentou desvio-padrão elevado, com cerca de 1,18. Reforça-se os dados do quadro 2, onde a contabilidade como ferramenta de auxílio a decisão e subsídio a estratégia apresentou 20%.

5.3.4 Práticas de Gestão da Estratégica Informação Contábil

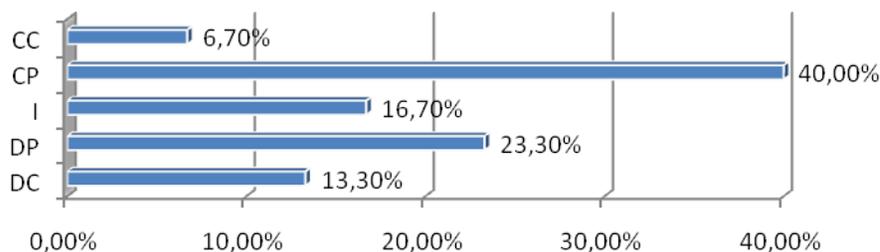
Quanto aos aspectos que envolvem a gestão da informação contábil, sob a perspectiva estratégica, os dados foram agrupados de forma mais abrangente (quadro 5) e tratados de forma específica (gráficos de 1 a 8).

Tabela 4 – Contabilidade e Estratégias em MPE's

Perguntas	1	2	3	4	5	μ	σ
Possuo sólido conhecimento sobre a estrutura de custos e despesas.	4	7	5	12	2	3,03	1,2
As informações contábeis ajudam a planejar decisões de longo prazo.	3	5	11	8	3	3,1	1,11
Informações contábeis me auxiliam a entender minha posição no mercado.	6	4	7	10	3	3	1,29
Utilizo gerenciamento contábil para mensurar e avaliar a execução de estratégias.	12	8	7	2	1	2,1	1,09
Existe uma análise dos fatores estratégicos na precificação dos produtos.	10	13	5	1	1	2	0,97
Possuo estratégias adequadas ao meu nível do negócio.	4	2	7	13	4	3,37	1,2
Reconheço o papel da informação contábil na definição, execução e controle de estratégias	18	6	5	1	0	1,63	0,87
Avalio a posição dos meus concorrentes com base em demonstrações contábeis.	14	7	4	1	4	2,13	1,38

Pergunta 1 - Possuo sólido conhecimento sobre a estrutura de custos e despesas?

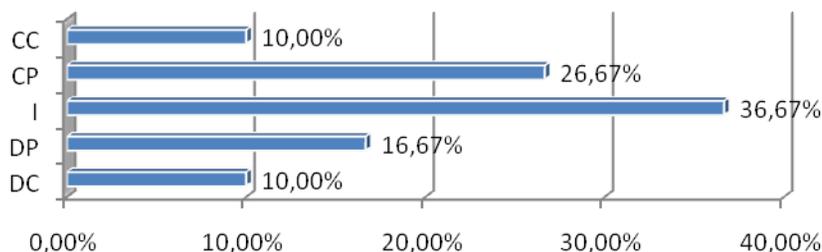
Gráfico 1 – Pergunta 1



Para se manter num ambiente altamente competitivo, a fixação dos preços de venda dos produtos e/ou serviços é um fator vital a ser levado em consideração. O conhecimento da estrutura de custos e despesas é uma variável importante que afetará diretamente essa determinação dos preços. Na pesquisa, 46,70% responderam que tinham um bom conhecimento acerca da estrutura de custos e despesas da empresa.

Pergunta 2 - As informações contábeis ajudam a planejar decisões de longo prazo.

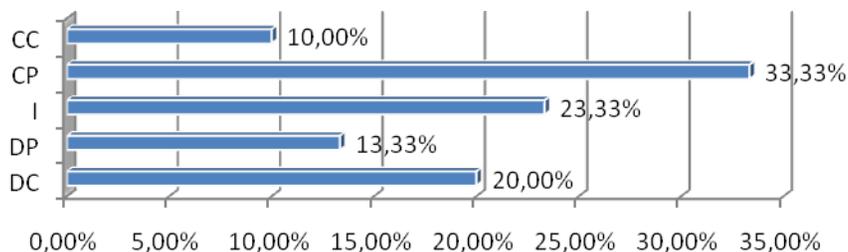
Gráfico 2 – Pergunta 2



O planejamento de longo prazo em MPE's, processo esse subsidiado com informações contábilísticas, aparece na pesquisa como indiferente, perfazendo 36,67% das respostas. Essa fragilidade se alinha aos resultados de pesquisas já publicadas que apontam a pouca visão de longo prazo dos microempresários. (Albuquerque, 2004; Meneguele, 2000; Queiroz, 2005).

Pergunta 3 - Informações contábeis me auxiliam a entender minha posição no mercado.

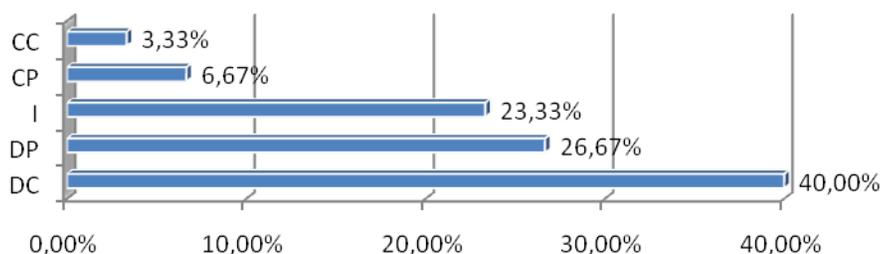
Gráfico 3 – Pergunta 3



Perguntados sobre o auxílio das informações gerenciais contábeis no entendimento de suas posições no mercado, os resultados mostraram que 33,3% dos gestores responderam que concordavam parcialmente que as informações contábeis auxiliavam a entender as suas posições no mercado. Essa variável apresenta média 3,00 e desvio padrão 1,29 (quadro 5), denotando que há certa heterogeneidade no trato dessa questão.

Pergunta 4 - Utilizo gerenciamento contábil para mensurar e avaliar a execução de estratégias.

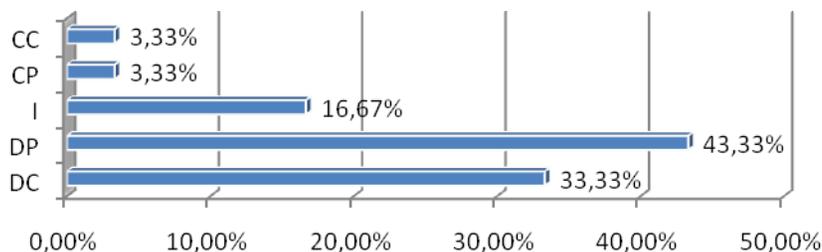
Gráfico 4 – Pergunta 4



Redigir as estratégias em linguagem contábil possibilita quantificar, em termos econômico-financeiros, os resultados e os recursos que se pretende alcançar. Indagados sobre a utilização de gerenciamento contábil para mensurar e avaliar o desempenho das estratégias adotadas, 40% responderam que não utilizavam tal recurso.

Pergunta 5 - Existe uma análise dos fatores estratégicos na precificação dos produtos.

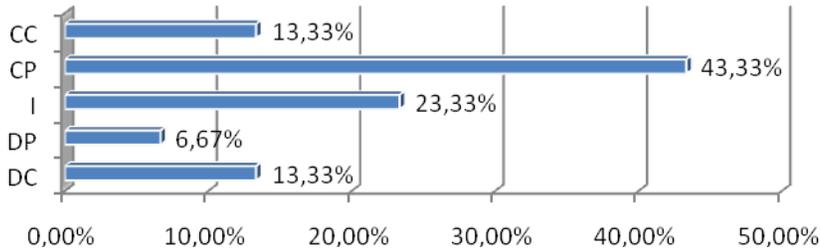
Gráfico 5 – Pergunta 5



No tocante a precificação dos produtos, aproximadamente 76,6% discordaram que a precificação dos bens e/ou serviços ofertados era baseada numa análise de fatores estratégicos como: custos e despesas, elasticidade da demanda, crescimento da economia, preços dos concorrentes, etc.

Pergunta 6 - Posso estratégias adequadas ao meu nível do negócio.

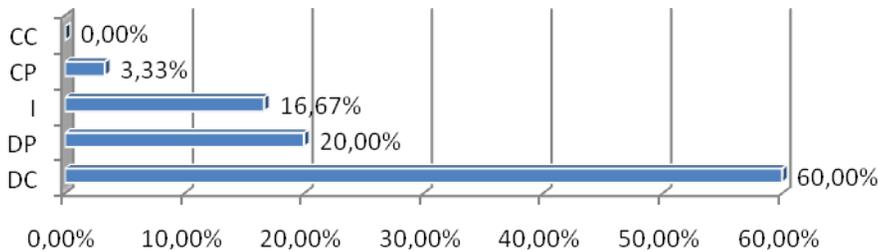
Gráfico 6 – Pergunta 6



Questionados se possuíam estratégias adequadas ao negócio, 56,66% dos micro e pequenos empresários afirmaram manter estratégias adequadas ao tipo e porte da empresa. Ponto importantíssimo a considerar é o fato que 43,34% dos participantes não estão confiantes da eficácia de suas estratégias competitivas, sendo que podem estar perdendo boas oportunidades no mercado.

Pergunta 7 - Reconheço o papel da informação contábil na definição, execução e controle de estratégias

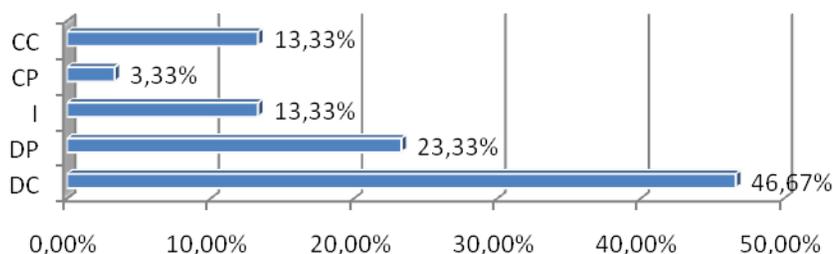
Gráfico 7 – Pergunta 7



O uso de informações contábeis, na perspectiva de auxílio à formulação de estratégias, é apresentado como algo novo e difícil de ser compreendido, na opinião dos empresários pesquisados. Como pode ser observado, o reconhecimento do papel da informação contábil no processo definição, execução e controle de estratégias, apresenta discordância de 80,0% dos participantes, desvio-padrão de 0,87, e média 1,63 (vide quadro 5), indicando que há uma predominância na amostra em desconhecer as funções dos informes contábeis no subsídio ao processo estratégico.

Pergunta 8 - Avalio a posição dos meus concorrentes com base em demonstrações contábeis.

Gráfico 8 – Pergunta 8



Na análise externa da empresa, observou-se que dentre os pesquisados, 46,7% e 23,33%, responderam respectivamente discordar completamente e discordar parcialmente do uso de informações contábeis para avaliação da posição dos concorrentes. A não exigência de práticas efetivas de contabilidade em MPE's, por parte do legislador ordinário, abre espaço para que muitos empreendimentos deixem de manter uma contabilidade voltada para o controle da riqueza patrimonial. Considera-se ainda que, com uma análise e avaliação do desempenho dos concorrentes possibilitaria a empresa se posicionar proativamente no mercado.

6 Conclusão

Esta pesquisa teve por finalidade analisar como a informação contábil, utilizada para fins estratégicos, está sendo trabalhada na gestão de micro e pequenas empresas. Com isso, encetou-se uma busca na literatura para permitir uma maior compreensão sobre as variáveis da pesquisa, tais como: gestão da informação, estratégia e informação e gerenciamento contábil.

No que se refere ao perfil dos gestores, percebeu-se que está havendo um gradativo crescimento no número de empresários com ensino médio, que estão buscando qualificação no ensino superior. Essa preocupação se relaciona a necessidade de aperfeiçoamento no negócio para fazer face ao processo de globalização.

Os resultados da amostra pesquisada informam que o uso de informes gerencias contábeis para orientar a estratégia empresarial tende a ser encarado de forma indiferente, tendendo para a discordância parcial, pelos entrevistados. Há uma uniformidade na distribuição, fato esse verificado pelos baixos níveis de desvio-padrão nas respostas.

Indícios da utilização de uma contabilidade voltada para fins estratégicos são escassos, porquanto ainda se percebe forte predominância fiscal e trabalhista, em detrimento de uma contabilidade orientada à tomadas de decisão e subsídio ao processo estratégico.

Essa indiferença corrobora com literatura disponível quando se percebe que a falta de capacitação do profissional contábil, principalmente em enxergar o caráter gerencial e

estratégico dessa ciência e a pouca visão sistêmica e interdisciplinar acabam se tornando um entrave ao desenvolvimento.

Portanto, observou-se que a amostra selecionada, não tem uma compreensão plena da capacidade de subsidiar seu processo estratégico, com a devida utilização de informes gerenciais contábeis. Nessas MPE's, seus empresários-gestores têm que desenvolver mecanismos eficazes de coleta, tratamento e interpretação de dados gerenciais contábeis para que assim possam obter resultado mais eficazes do uso de estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas – SP.** 2004. 209f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.
- ANSOFF, H. I.; MCDONELL, E. J. **Implantando administração estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ATKINSON et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BROUTHERS, K. D.; ROOZEN, F. A. **Is it time to start thinking about strategic accounting?** Long Range Planning, v. 32, n. 3, p. 311-322, 1999.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J. **Administração.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIXON, R. **Accounting for strategic management: a practical application.** Long Range
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Coordenação de Serviços e Comércio. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001.** Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. **Administração estratégica da informação.** Revista de Administração da USP (RAUSP). São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.29, n.3, p. 66-75, julho/setembro. 1994.
- LORD, B. R. **Strategic management accounting: the emperor's new clothes.** Management Accounting Research, n. 07, p. 347-366, 1996.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do Uso.** 1999. 269f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da USP, Universidade de São Paulo São Paulo. 1999.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEGGINSON et al. **Administração: conceitos e aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEGUELE, E. **A Informação contábil no processo decisório das pequenas empresas de confecções Cianortenses.** CRC/SC, 2000.

OLIVEIRA, A. M. **Informações contábeis-financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

pequenas empresas da região do Seridó Potiguar. 2005. 140f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília. 2005.

Planning, v. 31, n. 2, p. 272-279, 1998.

QUEIROZ, L. M. N. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e**

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa.** São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas de Minas Gerais.** Minas Gerais: SEBRAE/MG, 2004.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: MAKRON Books, 2001.

WRIGHT et al. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

<p>Diego Severiano de Amorim é Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia, diegoseveriano@yahoo.com.br. Rua Silveira Martins, 2555 – Bairro Cabula, 41150-000, (71) 8755 1298, Salvador – Bahia – Brasil.</p>	<p>Antonio Carlos Ribeiro da Silva é Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu e Doutor em Educação pela Universidade do Minho, profacr@hotmail.com. Rua Silveira Martins, 2555 – Bairro Cabula, 41150-000, (71) 8838 7386, Salvador – Bahia – Brasil.</p>
--	--

Anexo**INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: O Impacto do Conhecimento Contábil no Gerenciamento Organizacional das Microempresas, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Seção I - Dados Gerais do Empreendimento

Razão ou Denominação Social:		
Nome Fantasia:		
CNPJ:	E-mail:	
Endereço:		
CEP:	Cidade:	Tel:
Data de Início das Atividades ____/____/____	Enquadramento Legal: () ME () EPP	
Atividade Principal: () Comércio () Serviços () Indústria		
Motivos da Abertura do Negócio:		
() Conhecimento do ramo, oriundo de ocupação anterior		
() Percepção das necessidades do mercado () Disponibilidade de recursos financeiros		
() Oportunidade de aumentar a renda familiar () Hobbie		
() Desejo de ter negócio próprio		
() Outro _____		
Experiência da Empresa:		
() menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 6 a 10 anos () mais de 10 anos		

Seção II - Dados Gerais do Empreendedor
--

Nome do Sócio/Responsável:

Escolaridade:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sem estudo | <input type="checkbox"/> 2° Grau Completo |
| <input type="checkbox"/> 1° Grau Incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1° Grau Completo | <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo |
| <input type="checkbox"/> 2° Grau Incompleto | <input type="checkbox"/> Pós-graduação |

Sexo:	Idade:	
-------	--------	--

Renda Familiar:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 4 Salários Mínimos | <input type="checkbox"/> de 8 a 12 Salários Mínimos |
| <input type="checkbox"/> de 4 a 8 Salários Mínimos | <input type="checkbox"/> acima de 12 Salários Mínimos |

Cursos Realizados Antes ou Depois da Abertura do Negócio:

- | | |
|---|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Marketing / Propaganda | Quantas Vezes: _____ |
| <input type="checkbox"/> Gestão Empresarial | Quantas Vezes: _____ |
| <input type="checkbox"/> Contabilidade / Finanças | Quantas Vezes: _____ |
| <input type="checkbox"/> Gestão de Pessoas | Quantas Vezes: _____ |
| <input type="checkbox"/> Outro _____ | |

Principais Dificuldades na Condução do Negócio: (de 1 a 5)
--

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Carga tributária | <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento na área |
| <input type="checkbox"/> Falta de financiamento bancário | <input type="checkbox"/> Fiscalização |
| <input type="checkbox"/> Concorrência | |

Atividades Exercidas Antes da Abertura do Negócio:
--

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Servidor Público | <input type="checkbox"/> Empregado de empresa privada |
| <input type="checkbox"/> Estudante | <input type="checkbox"/> Autônomo |
| <input type="checkbox"/> Desempregado | |

Seção III – Instrumentos Gerenciais

Ferramentas e Aspectos Gerenciais da MPE:

- Controle de caixa (diário)
- Controle de contas a pagar
- Controle de contas a receber
- Controle de estoques mínimo e máximo
- Fluxo de caixa
- Escrituração contábil contratada de terceiros
- Escrituração contábil na própria empresa, por pessoal qualificado
- A empresa faz análise econômica financeira mensalmente
- A empresa tem um plano de negócios e atualiza sempre que necessário
- Pequena participação de capital de giro próprio
- Queda na lucratividade.
- Desconhece a lucratividade da empresa

Principal Utilidade das Informações Contábeis:

- Gerencial / Estratégica
- Fiscal
- Trabalhista

Principal Fonte de Informações Estratégicas: (De 1 a 5. Avalie cada alternativa e selecione o valor que mais corresponde a realidade. O número 1 se refere a discordância total e o 5 concordância total.)

- Clientes
- Contabilidade
- Fornecedores
- Internet
- Jornais e Revistas
- Pesquisa de Mercado
- Relatórios de Empresas de Pesquisa

Gestão Estratégica da Informação Contábil: (De 1 a 5. Avalie cada alternativa e selecione o valor que mais corresponde a realidade. O número 1 se refere a discordância total e o 5 concordância total.)

- () Posso sólido conhecimento sobre a estrutura de custos e despesas.
- () As informações contábeis ajudam a planejar decisões de longo prazo.
- () Informações contábeis me auxiliam a entender minha posição no mercado.
- () Utilizo gerenciamento contábil para mensurar e avaliar a execução de estratégias.
- () Existe uma análise dos fatores estratégicos na precificação dos produtos.
- () Posso estratégias adequadas ao meu nível do negócio.
- () Reconheço o papel da informação contábil na definição, execução e controle de estratégias.
- () Avalio a posição dos meus concorrentes com base em demonstrações contábeis.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: (garantia de sigilo que assegure a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, os dados não serão divulgados).

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Eu, _____, RG _____
declaro que li ou foi me lido as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(a) _____ -
_____ - os objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, os riscos e desconfortos, os benefícios, que não haverá custos/reembolsos aos participantes, da confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

LOCAL E DATA:

Salvador, de de 2010.

(Assinatura)