

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC**  
**GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MATHEUS NASCIMENTO MOREIRA**

**PERCEPÇÃO E DESAFIO DE EMPREENDEDORES DE PEQUENO PORTE**  
**QUANTO AOS SERVIÇOS CONTÁBEIS TERCEIRIZADOS**

**UBERLÂNDIA**  
**MAIO DE 2021**

**MATHEUS NASCIMENTO MOREIRA**

**PERCEPÇÃO E DESAFIO DE EMPREENDEDORES DE PEQUENO PORTE  
QUANTO AOS SERVIÇOS CONTÁBEIS TERCEIRIZADOS**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graciela Dias**

**Coelho Jones**

**UBERLÂNDIA**

**MAIO DE 2021**

## RESUMO

As micro e pequenas empresas contribuem consideravelmente para a geração de empregos e renda no Brasil. Entretanto, sobreviver, crescer e se consolidar nesse mercado é um desafio que se torna maior com o distanciamento entre a Contabilidade e os pequenos empresários. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo entender percepções e desafios de micro e pequenos empreendedores em relação à prestação de serviços contábeis terceirizados, com o intuito de relacionar tais percepções ao ciclo de vida organizacional (CVO), aos controles internos utilizados dentro da empresa e a tomada de decisões dos empresários. Na pesquisa, classificada como descritiva e qualitativa foi utilizado um questionário, o qual foi enviado de forma eletrônica a empresários que são clientes de uma empresa contábil de Catalão/GO. Os resultados encontrados mostraram que, com a maioria das empresas no estágio de Crescimento do ciclo de vida organizacional, apesar de os empresários utilizarem a Contabilidade com mais frequência para atender ao fisco e para planejamento tributário, há o reconhecimento da importância da Contabilidade no processo de gestão e desejam se aproximar desses profissionais na hora de tomar decisões. Porém, o maior desafio está em entender o que são os relatórios contábeis e sua utilidade. Mesmo com essa dificuldade, a maior parte dos empresários disseram estar satisfeitos com os trabalhos contábeis prestados a eles. É importante que essa relação entre o contador e o empresário fique cada vez mais próxima para que a Contabilidade seja vista não como uma despesa, mas como um investimento no negócio.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Contabilidade Gerencial. Contabilidade terceirizada. Serviços Contábeis.

## **ABSTRACT**

*The micro and small companies contribute considerably to the generation of jobs and income in Brazil. However, surviving, growing and consolidating in this market is a challenge that becomes even greater with the distance between Accounting and small business owners who, in fact, should go together. Therefore, the present work aims to understand the perceptions and challenges of micro and small entrepreneurs regarding outsourced accounting services, making comparisons with the Organizational Life Cycle Theory, the internal controls used in the company and the decision-making processes managers and their accountant. In the research, classified as descriptive and qualitative, a questionnaire was used, sent electronically to business customers of an accounting company in Catalão/Goiás. The results found showed that, with most companies in the Growth stage of the organizational life cycle, despite businessmen use Accounting more frequently to serve the tax authorities and for tax planning, they recognize their importance in the management process and wish to approach these professionals when making decisions, however, the biggest challenge is to understand what they are accounting reports and their uses. Even with this difficulty, most of the entrepreneurs said they were satisfied with the accounting work provided to them. It is important that this relationship between the accountant and the entrepreneur gets closer and closer so that Accounting is seen not as an expense, but as an investment in the business.*

**Keywords:** *Micro and Small Companies. Management Accounting. Outsourced Accounting. Accounting Services.*

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CG: Contabilidade Gerencial

COVID-19: Coronavírus

CVO: Ciclo de Vida Organizacional

EPP: Empresa de Pequeno Porte

ME: Microempresa

MPE: Micro e Pequena Empresa

MPME: Micro, Pequena e Média Empresa

OMS: Organização Mundial da Saúde

SCG: Sistemas de Contabilidade Gerencial

SEBRAE: Serviço de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas

TI: Tecnologia da Informação

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Empresas com dívidas/empréstimos no Brasil no período de 09/2020 a 11/2020	11
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes .....	12
Gráfico 3 - Tipo de atividade das empresas .....	15
Gráfico 4 - Tipo de empresa com base no faturamento.....	16
Gráfico 5 - Fase do CVO das empresas pela perspectiva dos empresários.....	18
Gráfico 6 - Área da Contabilidade que está o controle interno .....	20
Gráfico 7 - Instrumentos de controle interno na empresa .....	21
Gráfico 8 - Nível de conhecimento de controles internos adotados na empresa.....	22
Gráfico 9 - Satisfação dos gestores com a interferência do profissional contábil.....	23
Gráfico 10 - Relação entre os demonstrativos contábeis conhecidos e utilizados .....	24
Gráfico 11 - Utilidade e forma de uso das informações contábeis no empreendimento, prestadas pela empresa terceirizada de Contabilidade .....	25
Gráfico 12 - Frequência de conhecimento do resultado da empresa.....	26
Gráfico 13 - Recursos utilizados pelos gestores na tomada de decisões na empresa.....	27
Gráfico 14 - As informações fornecidas pela Contabilidade contribuem com o objetivo da empresa? Como?.....	29
Gráfico 15 - Sistemas utilizados na elaboração de relatórios para tomada de decisão .....	31
Gráfico 16 - Os serviços contábeis terceirizados são utilizados como apoio de gestão da empresa? .....	32
Gráfico 17 - Nível de interesse em envolver a empresa de Contabilidade na toma tomada de decisões da sua empresa .....	33
Gráfico 18 - Fatores que dificultam a utilização da Contabilidade terceirizada no apoio às empresas .....	34

**LISTA DE TABELAS E QUADROS**

Quadro 1 - Porte das empresas em relação ao faturamento.....	2
Quadro 2 - Estágios do Ciclo de Vida do Modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).....	6
Tabela 1 - Idade dos respondentes.....	13
Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes.....	14
Tabela 3 - Cargo dos respondentes dentro da empresa .....	14
Tabela 4 - Número de funcionários da empresa.....	16
Tabela 5 - Tempo de existência da empresa.....	17
Tabela 6 - Informações consideradas importantes para garantir a continuidade da empresa....	30

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
2.1 Serviços Contábeis .....	4
2.2 Teoria do Ciclo de Vida .....	5
2.3 Estudos Anteriores em Contabilidade Gerencial .....	7
3 METODOLOGIA .....	9
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	12
4.1 Conhecimento Básico.....	12
4.2 Processo de Gestão: Ênfase no Controle .....	19
4.3 Tomada de Decisões Dentro da Empresa.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS.....	38

## 1 INTRODUÇÃO

Por informações, pode-se considerar como um conjunto de fatos acerca de um determinado assunto ou até mesmo de um problema. À vista disso, as informações passam a ser o ponto de partida para que, em um negócio, os gestores tomem decisões assertivas e alcancem os resultados desejados. Assim, cabe aos gestores entenderem as informações para, então, executarem as ações necessárias em dado instante, para gerenciar seus negócios frente a um mundo competitivo e complexo.

Com uma sociedade cada vez mais globalizada e moderna, principalmente no que tange os meios de comunicação, a tomada de decisão operacional e estratégica de uma empresa se tornou um ponto suscetível de pesquisas e discussões, não só para as médias e grandes empresas, mas também para as pequenas. As micro e pequenas empresas (MPEs), que antes tinham o objetivo de atender à demanda “local ou da vizinhança”, passam a ter a oportunidade de atuarem em maior escala, até globalmente. Com isso, surgem as dificuldades e os novos desafios diários ligados à administração e operação do negócio (MOREIRA et al., 2013).

A partir dessa realidade vivida pelo mundo e também pelas pequenas empresas, Caneca et al. (2009) evidenciaram que as MPEs vêm ganhando representatividade na economia. Tal fato deve-se, principalmente, a fatores como o suprimento de necessidades básicas com a comercialização de bens e serviços e com a geração de postos de trabalho capazes de fomentar o consumo e a economia como um todo. Assim, o segmento empresarial mais significativo no Brasil são as MPE, responsáveis pela grande contribuição na geração de renda e empregos a milhões de pessoas no país, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (SEBRAE, 2014).

Posto isso, para discorrer sobre as MPEs com mais propriedade, é fundamental entender primeiro o que essas são. A partir do website do Governo Federal (2021), que é destinado a empresas e negócios, o microempreendedor individual pode ter receita bruta de até R\$ 81.000,00 por ano. Segundo a Lei Complementar nº 123/06 (BRASIL, 2006), cujo Art. 3º, inciso II foi alterado posteriormente pela Lei Complementar nº 155/16 (BRASIL, 2016), microempresas (ME) possuem receita bruta anual de até R\$ 360.000,00. Já empresas de pequeno porte (EPP) possuem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00, podendo chegar até R\$ 4.800.000,00. A partir dessa classificação, no Brasil, cerca de 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos são MPEs, as quais representam 52% das carteiras assinadas no setor privado (SEBRAE, 2018).

Quadro 1 - Porte das empresas em relação ao faturamento

<b>Porte das empresas em relação ao faturamento</b>	
<b>Porte</b>	<b>Faturamento</b>
Microempresa	Até R\$360 mil anual
Empresa de Pequeno Porte	De R\$360 mil até R\$4,8 milhões anual
Empresa de Médio Porte	Acima de R\$4,8 milhões anual

**Fonte:** Adaptação da Lei Complementar nº 155 de 2016

Em um estudo realizado pelo SEBRAE (2016), que analisa empresas de 2008 até 2014, a taxa de sobrevivência de ME abertas em 2008 (seis anos) era de 49% e a taxa de sobrevivência de EPP abertas no mesmo ano (seis anos) era de 98%. Em contrapartida, a taxa de sobrevivência de MEs abertas em 2012 (dois anos) era de 55%, e a taxa de sobrevivência de EPPs abertas em 2012 (dois anos) continuou sendo de 98%. Contudo, a taxa de mortalidade das MPE no Brasil é preocupante. Assim, enquanto que em 2010 o número de MPEs fechadas foi de aproximadamente 169 mil, em 2015 o número saltou para aproximadamente 581 mil, ou seja, um aumento de quase 3,5 vezes em cinco anos (FABRES; SILVA; CAVALCANTI, 2016). Diante do exposto, depreende-se que um dos principais motivos para essa mortalidade é a falta de planejamento e de gestão financeira.

Sabe-se que o ambiente empresarial é competitivo e está constantemente mudando devido a fatores internos e externos. As empresas precisam, desse modo, adaptar-se a essas mudanças para conseguirem sobreviver e disputar seu espaço no mercado em meio aos desafios existentes (JUNQUEIRA et al., 2008). Essas transformações e adequações no contexto empresarial são as fases de desenvolvimento, também conhecidas como Ciclo de Vida Organizacional (CVO). O CVO, proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), divide as empresas em cinco fases, sendo elas: o nascimento, o crescimento, a maturidade, o rejuvenescimento e declínio.

À vista disso, com o avanço da tecnologia no século XXI e o fato do nível de complexidade do setor econômico ser cada vez maior, nota-se que as MPE acabam tendo um caminho penoso na compreensibilidade e gestão de seus negócios (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000). Dessa maneira, com base no árduo caminho das MPE nas ações e estratégias de sobrevivência, consolidação, planejamento e gestão, o presente trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: qual a percepção e desafios de micro e pequenos empreendedores do município de Catalão, no sudeste goiano, quanto à prestação de serviços contábeis terceirizados para fins de controle interno e processo de tomada de decisão?

A partir dessa problemática, o estudo objetiva entender percepções e desafios de micro e pequenos empreendedores em relação à prestação de serviço contábil terceirizado de um escritório de contabilidade localizado na cidade de Catalão/GO, com o intuito de relacionar tais percepções ao CVO (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003), aos controles internos utilizados (BARBOSA; SANTOS, 2019) e a tomada de decisão dos empresários (MOREIRA et al., 2013; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Ademais, os objetivos específicos desta pesquisa são: i) conhecer os perfis dos micros e pequenos empreendedores e as principais características de seus respectivos negócios; ii) determinar e classificar como os micro e pequenos empreendedores veem e utilizam os serviços contábeis terceirizados; e iii) relacionar os dados obtidos com os estágios do CVO (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003) com o nível de conhecimento e aplicação dos controles internos como ferramenta gerencial sob a ótica dos gestores (BARBOSA; SANTOS, 2019).

Para tanto, aplicou-se um questionário a gestores de empresas de diversos setores e segmentos, como comércio, serviços e indústria. No que tange ao questionário, tomou-se como base os estudos de Nunes e Serrasqueiro (2004), Oliveira (2017), Beuren, Rengel e Rodrigues-Júnior (2015), Barbosa e Santos (2019) e Santos, Dorow e Beuren (2016) para a elaboração das perguntas, adaptando-as de acordo com as características atribuíveis à amostra e região.

Assim sendo, haja visto o papel fundamental que a contabilidade exerce na evolução empresarial, sobretudo em relação às MPE, que são a maioria no país, a justificativa deste trabalho está em apresentar resultados que possam ser utilizados posteriormente pelas empresas, a fim de mostrar o real valor da classe contábil e sua importância para o crescimento da empresa, contribuindo para a relação entre empresa de contabilidade e micro e pequenos empreendedores.

Como forma de colaboração, espera-se que esse estudo seja capaz de, a partir de seus resultados, aproximar a esfera acadêmica do mercado, servindo de base para estruturar possível planejamento em empresas de contabilidade terceirizadas, a fim de minimizar ao máximo a complexidade existente por parte dos micros e pequenos empreendedores quanto ao que envolve os serviços contábeis e a tomada de decisão.

Posto isso, além da introdução e das considerações finais, este trabalho se divide em três partes: referencial teórico, metodologia e apresentação e discussão dos resultados. Dessa forma, a próxima seção trata do embasamento teórico necessário para sustentar este trabalho e guiar as discussões realizadas. A terceira seção se refere aos caminhos metodológicos tomados para a realização da pesquisa, apresentação do método adequado, a apresentação da coleta de dados,

da amostra e as etapas de elaboração. E, na quarta seção, são apresentados os resultados encontrados e a discussão pertinente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Como forma de embasar teoricamente este trabalho, são apresentados os conceitos relacionados aos serviços contábeis e do Ciclo de Vida Organizacional a seguir. Ao final, com o objetivo de evidenciar os estudos realizados por outros autores, são apresentados os resultados de pesquisas anteriores relacionadas à Contabilidade Gerencial em micro e pequenas empresas.

### **2.1 Serviços Contábeis**

Para discorrer sobre percepções e desafios existentes na relação de empresários com um escritório de Contabilidade, é preciso compreender as atribuições profissionais de um contador. De acordo com o Decreto-Lei nº 9.295/46, Capítulo IV, em seu Art. 25, os serviços executados pelo contador envolvem a organização e a execução dos serviços de contabilidade em geral. Esse profissional deve, então, escriturar os livros de contabilidade obrigatórios, bem como os demais que se fizerem necessários, contribuindo para a estrutura contábil das empresas. Dessa forma, realizar balanços e demonstrativos são parte de sua função.

Thomé (2001) argumenta que, a fim de entender e elaborar as informações que possuem maior relevância para cada cliente, é de suma importância que o profissional contábil conheça o perfil de cada um que contrata seus serviços. Por isso, o escritório de contabilidade conta com diversos profissionais divididos em variados departamentos, como fiscal, contábil, departamento pessoal e, até mesmo, Tecnologia de Informação (TI). Assim, a Contabilidade vai além das funções básicas (apuração e pagamento de impostos), pois auxilia os clientes de forma mais completa (THOMÉ, 2001).

No entanto, ainda existe uma deficiência de profissionais contábeis que pensam e contribuem com seus clientes por meio da adoção de uma perspectiva estratégica, empresarial e financeira. Informações corriqueiras, que podem e devem ser simplificadas, são entregues aos empresários, pelos contadores terceirizados, de forma complexa, sem clareza e fora do arranjo. Com isso, essas informações se tornam irrelevantes aos empresários devido à falta de

compreensibilidade dos dados presentes, sendo uma situação comumente observada entre pequenos e médios empresários (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2013).

Nessa perspectiva, Iudícibus (1998) retrata a relevância que a Contabilidade Gerencial (CG) possui na apresentação dos resultados elaborados pelo contador, seja esse independente ou que esteja em um escritório de contabilidade como terceirizado. Os resultados, a partir da CG, devem ser singularizados de forma clara, requintada, compondo todos os setores da contabilidade e que não seja somente para atender à necessidade individual de cada empresa cliente, mas também para contribuir na tomada de decisão de cada empresário. Afinal, a Contabilidade é a língua comum utilizada na comunicação empresarial (MARION, 2012).

Exposta a importância dos serviços contábeis para o crescimento das empresas, segue-se com a explicação da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional.

## **2.2 Teoria do Ciclo de Vida Organizacional**

Pesquisas anteriores, como a de Miller e Friesen (1984) e, principalmente, a de Lester, Parnell e Carraher (2003), demonstram a aplicação empírica e a eficácia de um modelo de ciclo de vida organizacional (CVO) dividido em cinco fases: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Declínio. Os autores apontam que tal ciclo pode ser aplicado tanto em uma MPE, quanto em uma grande organização.

A partir desses estudos, é possível fazer uma conexão com os aspectos e padrões teóricos da CG. Moores e Yuen (2001) questionam se os arranjos do CVO são capazes de justificar as variações dos Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG). Nessa linha, Necyk (2008) aprimorou o estudo sobre SCG abordando o fato de que a CG é uma área que se desenvolve com o passar do tempo, no longo prazo, e não de forma imediata.

Os resultados de Moores e Yuen (2001) mostraram que o SCG, quando formalizado, passa por adaptações organizacionais dentro de cada etapa do CVO. Isso deixa claro, mais uma vez, que, pelo fato de a empresa ser mutável durante cada momento de sua existência, uma empresa de Contabilidade também é suscetível a essas mudanças. Assim, conseqüentemente, a qualidade dos serviços contábeis prestados alinhados às particularidades de cada cliente pode manter a empresa nos patamares mais adequados e satisfatórios, evitando um possível declínio.

Valeriano (2013) mostrou que os estágios do CVO possuem relação com os produtos da Contabilidade, e esta relação pode acontecer com qualquer empresa, independentemente de seu porte. O pesquisador induziu que o fluxo de caixa é uma ferramenta que pode ser aplicada em qualquer tamanho de empresa, independe da fase em que se encontra.

O Quadro 2 apresenta os principais pontos de cada fase do CVO.

Quadro 2 - Estágios do Ciclo de Vida do Modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003)

<b>Estágios do Ciclo de Vida do Modelo Lester, Parnell e Carraher (2003)</b>	
<b>Estágio</b>	<b>Características</b>
1 - Nascimento	Fase que marca o início do desenvolvimento organizacional. O foco é identificar a viabilidade dos negócios. A tomada de decisão é centralizada e está nas mãos de poucas pessoas ou de uma só. O ambiente organizacional é criado e ordenado pela própria organização.
2 - Crescimento	Neste estágio, as empresas buscam o crescimento, desenvolvem algumas formalizações estruturais e estabelecem suas competências. Objetivos e metas são estabelecidos buscando gerar receita suficiente para continuar suas operações, financiar o crescimento e manter-se competitivas. Algumas organizações crescem e prosperam, permitindo entrar na terceira fase (sucesso), e outras não conseguem continuidade operacional.
3 - Maturidade	Nesta fase, a estrutura organizacional é formalizada e burocrática. As descrições de funções, políticas e procedimentos, bem como as relações de subordinação hierárquica, tornam-se mais formais. Como já passaram pelo estágio de nascimento e crescimento, as organizações podem tanto proteger o que conquistaram, quanto partir para novos mercados. A alta administração concentra-se no planejamento estratégico, delegando as operações diárias aos gerentes de nível médio.
4 – Rejuvenescimento	No estágio de renovação, as organizações desejam voltar para um período em que a colaboração e o trabalho de equipe fomentavam a inovação e a criatividade. A estrutura matricial é bastante utilizada e o processo de tomada de decisão é descentralizado. As necessidades dos clientes são colocadas acima daquelas dos sócios.
5 - Declínio	Embora o ciclo de vida de uma organização possa encerrar-se em qualquer um dos estágios apresentados, a fase do declínio tende a iniciar sua morte. O estágio do declínio é caracterizado pela decadência política de poder. Os sócios estão mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais. O controle e a decisão voltam a ser centralizados. Assim, a incapacidade de atender às demandas externas em uma fase anterior leva as empresas à fase de declínio, com prejuízos e perdas de mercado.

**Fonte:** adaptado de Beuren, Rengel e Hein (2012), baseado em Lester, Parnell e Carraher (2003).

As informações contidas no Quadro 2 podem servir de referência para que empresas contábeis e seus clientes discutam e analisem em qual estágio do CVO cada empreendimento se encontra. Com isso, é possível desenvolver estratégias e tomar decisões mais assertivas.

No estudo de Frezatti et al. (2010) em que se buscou entender como o processo de planejamento estratégico empresarial era utilizado pelas empresas durante todos os estágios do ciclo de vida organizacional, o resultado encontrado pelos autores foi de que existe uma correlação entre o CVO e o grau de formalização do planejamento estratégico, e a carência de um orçamento nos estágios do ciclo de vida gerou uma reflexão de apreço quanto às possibilidades que são desperdiçadas pelas empresas, tanto na fase do seu nascimento quanto na sua fase de declínio, pois poderiam ser oportunidades de crescer ou se reerguer caso houvesse esse planejamento estruturado.]

Olveira et al. (2015) tentou identificar estilos dos gestores das pequenas empresas em cada fase do CVO. O resultado encontrado foi de que, de acordo com cada estágio do ciclo de vida organizacional em que a pequena empresa se encontra, a valorização das funções do

administrador tende a mudar. Nesse estudo, três estilos gerenciais se sobressaíram. Foram eles o planejador-controlador ocupado com a execução; planejador-controlador ocupado com informações e oportunidades; e planejador voltado a oportunidades.

No próximo tópico, tem-se a exposição de estudos realizados sobre o uso da Contabilidade Gerencial em micro e pequenas empresas.

### **2.3 Estudos Anteriores em Contabilidade Gerencial**

Estudos anteriores sobre o papel da Contabilidade Gerencial demonstram resultados significativos para a área e apontam para a importância do uso de dados contábeis na tomada de decisão dentro das empresas. A pesquisa de Moreira et al. (2013), cujo objetivo foi entender como administradores das MPE compreendem a importância das informações contábeis como uma ferramenta de gerência nos negócios, indica que mais da metade dos gestores questionados confiam na própria experiência para a tomada de decisões. Ainda assim, quase 77% dos gestores pagariam valores a mais para obterem informações gerenciais de um profissional. Por fim, os pesquisadores observaram que, quando as empresas têm capacidade de gerar informações gerenciais internamente, a importância atribuída à Contabilidade diminui.

No trabalho de Nunes e Serrasqueiro (2004), no qual se buscou entender a função das informações contábeis para fins decisórios dentro de pequenas empresas, as autoras concluíram que, quando a intenção decisória é voltada para investimentos, financiamentos e atividades operacionais, os gestores consideram relevante a informação contábil. Assim, por mais que as empresas sejam de pequeno porte, há a preocupação com a estrutura financeira.

Oliveira (2017), ao tentar entender a consciência de micro e pequenos empresários em relação à utilização da Contabilidade na tomada de decisões, observou que quase metade das empresas entrevistadas, cerca de 45%, mostraram não utilizar controle interno de gestão. Quando questionadas sobre a contribuição de um controle interno para o negócio, o resultado mais comum foi de que o controle interno auxilia no planejamento (27,5% das respostas) e, em seguida, o controle interno auxilia no controle de gastos (20% das respostas). Apenas 2,5% dos entrevistados selecionaram a tomada de decisões como um fator que recebe contribuição do controle interno de gestão.

Marcelino, Costa e Silva (2020) tentaram entender como os instrumentos de Controladoria e Contabilidade Gerencial são utilizados nas pequenas empresas. Com grande parte das empresas sendo de origem familiar e com os serviços contábeis terceirizados que se resumem basicamente ao cálculo dos tributos e emissão das folhas de pagamento. Os resultados

mostraram que esses empresários utilizam recursos básicos, com poucos relatórios, mas se interessam em implantar sistemas de gestão, por reconhecerem quão fundamental pode vir a ser para os negócios. Isso demonstrou que existe espaço para crescimento da Contabilidade Gerencial nas pequenas empresas.

Na pesquisa de Eckert et al. (2015), os autores buscaram entender, a partir de uma amostra na cidade de São Marcos, na Serra Gaúcha, quais eram as percepções de micro e pequenos empresários quanto ao uso da Contabilidade como uma alternativa para a geração de valor na empresa. A partir dessa problemática, 55% das empresas mostraram enxergar os escritórios de Contabilidade com o sentimento de parceria. Apenas 30% das empresas apresentaram receber auxílio para fins decisórios relevantes. A maioria das empresas disseram ter a Contabilidade caminhando juntamente com a real situação do negócio. Todavia, muitas não verificam a autenticidade dos números. Logo, mesmo que os escritórios contábeis acompanhem as empresas, os relatórios elaborados e disponíveis são pouco utilizados para fins gerenciais.

Caneca et al. (2009) tentaram compreender quais as variáveis e as percepções ligadas à qualidade dos serviços contábeis terceirizados a partir da perspectiva de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Em seus resultados, 25% dos entrevistados disseram criar seus próprios relatórios gerenciais. Um fator relevante mostrou que o nível de experiência por tempo dos gestores não apresentou ter influência na percepção quanto à qualidade dos serviços contábeis prestados. Por fim, a pesquisa mostrou que quase 40% dos entrevistados concordam que seus contadores precisam de um aprendizado mais criterioso e aprofundado para construir os relatórios contábeis, dando informações que possam contribuir para a tomada de decisões e não somente sejam números de difícil interpretação, que não possuem utilização prática.

Nery (2016) também investigou como os micro e pequenos empresários veem a Contabilidade em relação à sua utilização para fins gerenciais. Em seus resultados, praticamente todas as empresas mostraram conhecer a realidade financeira e econômica do seu negócio. O fato que pode contribuir para essa quase unanimidade é que 78% das empresas pesquisadas fazem um planejamento. No tocante à importância dos demonstrativos contábeis para fins gerenciais, mais da metade dos entrevistados, alcançando cerca de 67%, consideram tais dados muito importantes. Os outros 33% consideraram que são apenas importantes. Em relação ao gênero, mais de 80% dos respondentes masculinos julgaram que conhecer a situação financeira e econômica da empresa é muito importante. Já em relação aos respondentes do gênero feminino, 50% das entrevistadas avaliaram os demonstrativos contábeis como muito importantes, 25% consideraram como importantes e 25% consideraram como pouco importantes.

Santos et al. (2018) mostrou que dentre os instrumentos contábeis (como as demonstrações contábeis e planejamentos tributários) disponibilizados pelos contadores aos seus clientes, tais instrumentos são poucos ou não são utilizados com objetivo gerencial, cujo enfoque é reduzir perdas de recursos e gerar valor ao negócio.

No estudo de Santana et al. (2007) realizado em uma cidade do Rio Grande do Sul, o resultado encontrado deixou claro a carência existente na utilização de instrumentos de gestão, porém, os proprietários dos negócios questionados é o alto custo que certos instrumentos podem ter, conseqüentemente sendo necessário tentar entender antes mesmo de utilizar, qual seria o custo x benefício dessas ferramentas.

Beuren, Barp e Filipin (2013) obtiveram resultados muito semelhantes aos citados anteriormente, no que tange à baixa utilização de ferramentas gerenciais dentro das pequenas empresas. Um fator relevante deste trabalho foi o fato de que, devido à essa baixa utilização das ferramentas gerenciais, os empreendedores tenderam a se apoiarem fortemente em seus contadores, fato justificado pela alta média de satisfação e confiança desses proprietários em relação aos seus contadores.

Após estabelecer o alicerce teórico em que se fundamenta esta pesquisa e de posse dos resultados encontrados em estudos prévios, segue-se a descrição dos procedimentos metodológicos empregados na investigação.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo, em face dos objetivos propostos, classifica-se como uma pesquisa básica estratégica, pois, segundo Gil (2010), voltou-se para a obtenção de conhecimento amplo com intenção de se encontrar soluções de problemas de ordem prática. Ademais, possui cunho descritivo, visto que buscou descrever características de uma amostra selecionada e identificar as relações existentes entre elas (GIL, 2010). No que se refere à abordagem utilizada, a classificação é qualitativa, por procurar entender a natureza dos acontecimentos (MANZATO; SANTOS, 2012).

A amostra selecionada para a realização da pesquisa foi obtida de forma conveniente e a partir do conhecimento pessoal do pesquisador e dos participantes. A facilidade se deu por conta da localização geográfica, visto que a fonte de todos os dados é de sócios-proprietários

de empresas que utilizam os serviços contábeis terceirizados de um escritório contábil de Catalão/Goiás.

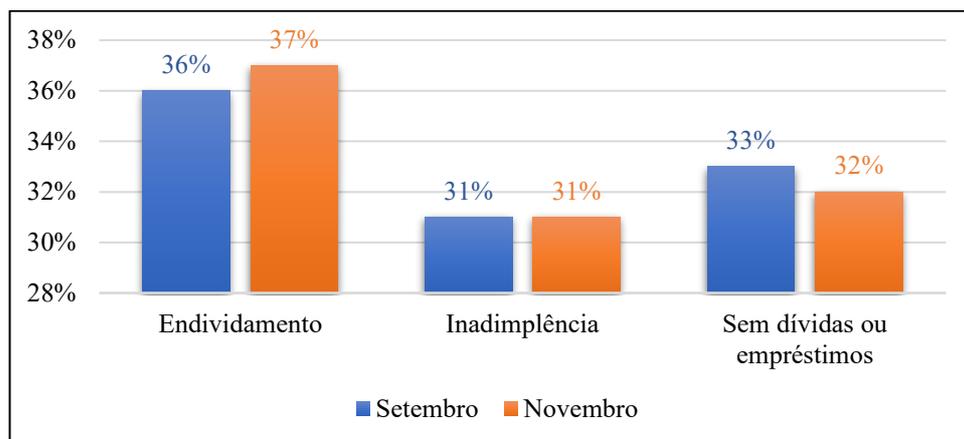
No tocante ao processo de coleta de dados, utilizou-se o questionário. Para Vieira (2009), o questionário é um meio composto por um conjunto de perguntas a respeito de um determinado assunto. O questionário aplicado nesta pesquisa é denominado de questionário de autoaplicação, em que os respondentes o recebem e respondem sozinhos, podendo ser por correio, e-mail ou Internet (VIEIRA, 2009).

Cabe pontuar que, no dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto do novo coronavírus (COVID-19) como uma emergência mundial (OPAS/OMS, 2020). Até o dia 24 de abril de 2021, data de conclusão deste trabalho, o número de casos acumulados até então era de 14.308.215 e o número de óbitos era de 389.492 vidas, de acordo com dados oficiais do Ministério da Saúde (2021).

Assim, devido ao distanciamento social imposto pela pandemia da COVID-19 no mundo e a grande crise sanitária vivida no Brasil (AQUINO et al., 2020), o canal escolhido e utilizado para a coleta dos dados foi o *Google Forms*, por ser considerada uma ferramenta digital prática que permite o acesso a qualquer dia e horário, além de possibilitar uma coleta e análise simplificada dos dados obtidos (MOTA, 2019). E, uma vez que o questionário aplicado ocorreu dentro do período de pandemia vivido no país, os resultados foram influenciados por este momento singular até então.

A partir desse cenário pandêmico, em 2021, o SEBRAE realizou uma pesquisa sobre a situação do mercado na pandemia de COVID-19. Na 8ª edição publicada, cujos dados são referentes ao mês de setembro e novembro de 2020, a porcentagem de pessoas no país em *lockdown* era de 1% em ambos os períodos; em quarentena era, a taxa era de 10% e 12% respectivamente; em processo de reabertura ou aberto, era de 86% e 80% respectivamente; e que não teve restrições, 3% e 8% respectivamente. Já o impacto médio no faturamento das empresas, entre os meses de setembro e novembro, foram de -36% para -34%. O Gráfico 1, abaixo, adaptado do SEBRAE (2021), ilustra a situação das empresas brasileiras em relação às dívidas e empréstimos no período de setembro a novembro de 2020.

Gráfico 1 - Empresas com dívidas/empréstimos no Brasil no período de 09/2020 a 11/2020



Fonte: Pesquisa SEBRAE – O impacto da pandemia do Coronavírus nos pequenos negócios – 10ª edição.

Percebe-se que mais de um terço das empresas brasileiras estavam em uma situação de endividamento no país. Uma porcentagem muito próxima de um terço já se encontrava em estado de inadimplência nos meses de setembro de 2020 até novembro de 2020, período em que o questionário foi aplicado. Portanto, é importante ter esses dados em mente para interpretar os resultados encontrados neste estudo.

O questionário utilizado nesta pesquisa possui 27 perguntas, divididas em três seções: “Perguntas de Conhecimento Básico”, com nove perguntas; “Processo de Gestão: Ênfase no Controle”, com oito perguntas; e “Tomada de Decisões dentro da Empresa”, com dez perguntas. Todas as perguntas foram fechadas e de múltipla escolha.

Para o questionário, tomou-se como base os estudos de Nunes e Serrasqueiro (2004), Oliveira (2017), Beuren, Rengel e Rodrigues-Júnior (2015), Barbosa e Santos (2019) e Santos, Dorow e Beuren (2016) para a elaboração das perguntas, adaptando-as de acordo com as características atribuíveis à amostra e região.

A amostra, definida por Marconi e Lakatos (2003, p. 163) como sendo a parcela oportuna selecionada naquele universo. Foram convidados para a pesquisa 100 gestores de empresas de Catalão/GO, os quais são clientes de um escritório de Contabilidade selecionado para a pesquisa. O número de gestores que responderam ao questionário foram 35, sendo um por negócio, o que equivale a uma porcentagem de 35% em relação ao total. Caso não houvesse um sócio-proprietário, gerente ou administrador, houve a opção de colocar o cargo correspondente, desde que participasse no processo de gestão da empresa.

Posteriormente à coleta dos dados, os resultados obtidos foram importados, tabulados e analisados por meio das ferramentas do programa *Excel*. Para apresentação, discussão e análise dos resultados encontrados, foram adotados tabelas e gráficos.

Traçados os procedimentos metodológicos, parte-se, então, para a exposição dos resultados encontrados, juntamente com a discussão pertinente.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

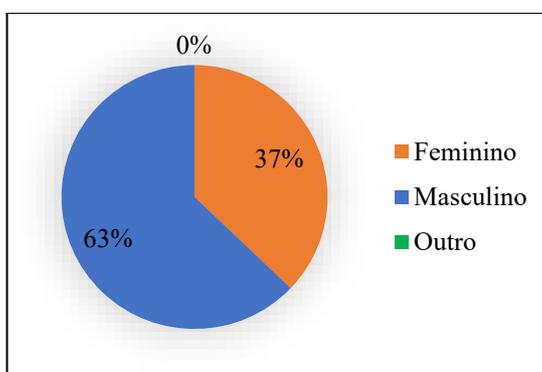
Nesta seção, encontram-se os resultados a partir da análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário. Tais resultados foram divididos em três subseções, de acordo com as partes que compunham o questionário. Convém ressaltar, de antemão, que, nos gráficos apresentados, os valores foram arredondados nas casas decimais. Porém, esses valores foram detalhados sem arredondamento na descrição.

### 4.1 Conhecimento Básico

As primeiras nove perguntas do questionário se voltaram a conhecer as características básicas dos respondentes e de seus negócios. Com efeito, são questões sobre gênero, idade, escolaridade, cargo dentro da empresa, tipo de atividade da empresa, entre outras, todas detalhadas abaixo.

O Gráfico 2 ilustra essas informações na presente pesquisa.

Gráfico 2 - Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao gênero dos respondentes, 63% são do sexo masculino, enquanto que 37% são do sexo feminino. Nenhum participante marcou a opção “outro” em relação ao gênero. Vale ressaltar que este trabalho possui uma amostra semelhante ao do estudo de Santos et al. (2018), o qual apresentou, também, uma porcentagem de participantes do gênero masculino superior ao número de participantes do gênero feminino, 69,23% e 30,77% respectivamente.

Em relação à idade dos participantes, observou-se que a maioria das pessoas está compreendida na faixa etária entre 26 e 35 anos de idade, representando 37,14% do total. Em contrapartida, a faixa etária de pessoas com mais de 56 anos conta com apenas um participante. As faixas de 18 a 25 anos e de 46 a 55 anos encontram-se equilibradas, com 22,86% cada, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Idade dos respondentes

Qual é a sua idade?		
Faixas de Idade	Quantidade	%
18 a 25 anos	8	22,86%
26 a 35 anos	13	37,14%
36 a 45 anos	5	14,29%
46 a 55 anos	8	22,86%
Mais de 56 anos	1	2,86%
Total	35	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira análoga, Nery (2016), que compôs sua amostra de pesquisa a partir da carteira de clientes de um escritório contábil, observou que 22% dos respondentes de sua investigação possuíam menos de 25 anos, frequência quase igual à deste trabalho. A maioria, 66% da amostra, encontrava-se entre 25 e 45 anos. Nas amostras das duas pesquisas, a primeira faixa de idade, ou seja, o número de pessoas mais jovens, foi superior ao nível da última faixa, aquela que apresenta pessoas mais velhas.

A Tabela 2, a seguir, refere-se ao nível de escolaridade dos respondentes. Nota-se que 60% dos participantes possuem Ensino Superior completo, enquanto que 17,14% não têm um curso superior completo. O número de pessoas que possuem apenas o Ensino Fundamental completo, apesar de menor, é quase o mesmo daqueles que têm uma Especialização. Apenas um respondente possui Pós-Graduação.

Em consonância, a pesquisa de Caneca et al. (2009) também apresentou o Ensino Superior Completo como a faixa de escolaridade mais frequente dentre os empresários. Porém, a segunda faixa com mais respondentes em seu trabalho foi a de gestores com Ensino Médio

Completo, diferente da atual pesquisa, que não apresentou casos de empresários com apenas esse nível de escolaridade.

Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes

Qual é a sua escolaridade?		
Faixas de Escolaridade	Quantidade	%
Ensino Fundamental Incompleto	0	0,00%
Ensino Fundamental Completo	3	8,57%
Ensino Médio Incompleto	0	0,00%
Ensino Médio Completo	0	0,00%
Ensino Superior Incompleto	6	17,14%
Ensino Superior Completo	21	60,00%
Especialização	4	11,43%
Pós-Graduação (Mestrado e/ou Doutorado)	1	2,86%
Outros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em seguida, na Tabela 3, estão listados os cargos dos respondentes com relação aos seus empreendimentos. Quase 90% dos respondentes são proprietários/sócios de seus negócios, ou seja, a grande maioria. Apenas três são gerentes e um único respondente designou seu cargo como “Estagiário” na opção “Outros”. Neste caso específico, para responder ao questionário, foi solicitado que respondesse apenas se fizesse parte do processo de gestão da empresa mesmo com um cargo distinto.

Tabela 3 - Cargo dos respondentes dentro da empresa

Qual é o seu cargo dentro da empresa?		
Cargo	Quantidade	%
Proprietário/Sócio	31	88,57%
Gerente	3	8,57%
Administrador contratado pela empresa	0	0,00%
Outros	1	2,86%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

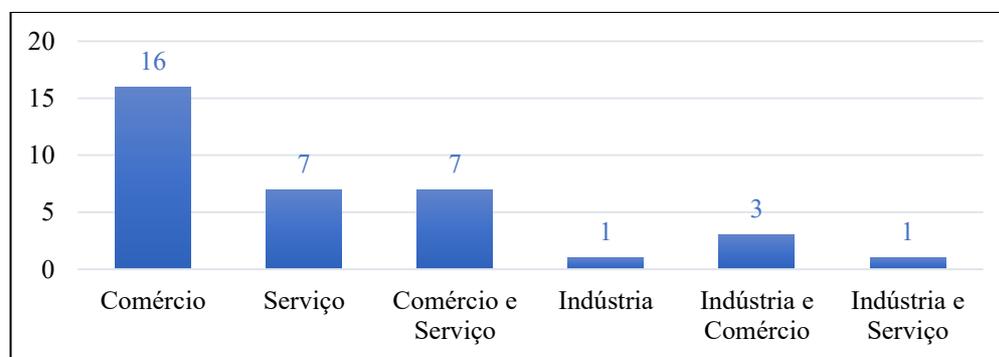
Com um resultado semelhante na pesquisa de Santana et al. (2007), realizada em micro, pequenas e médias empresas em Cruz Alta - Rio Grande do Sul, 93,75% dos respondentes se identificaram como proprietário, enquanto 6,25% se identificaram como gerente dos negócios. Por esse resultado, é possível notar que os gestores das micro e pequenas empresas que administram e estão à frente das atividades são, em sua maioria, os próprios donos. Portanto, a

grande totalidade dessas respostas foram respondidas pelo ponto de vista daqueles que estão à frente de suas empresas.

No Gráfico 3, encontram-se a divisão das empresas pelo tipo de atividade que prestam. O número de empresas cuja atividade é somente comércio corresponde a 16 dos 35 negócios analisados, ou seja, 45,71% do total. Isso equivale a quase metade da amostra. Em um estudo feito por Caneca (2008) acerca do comparativo das percepções dos empresários e contadores quanto aos serviços contábeis prestados em micro, pequenas e médias empresas, o número de empresas cuja atividade também é somente comércio foi de 55,4% da amostra. Em ambos os trabalhos, esse foi o ramo de atividade com mais representatividade.

A atividade específica de serviço e a atividade mista de comércio e serviço apresentam o mesmo valor, com sete negócios cada (20%), enquanto que, em Caneca (2008), o ramo de serviços representa 28,5% dos negócios e o ramo de comércio e serviços, 10,8%. Já as atividades relacionadas à indústria não se destacam tanto quanto as outras, sendo apenas três que trabalham com indústria e comércio, uma com indústria e serviço e uma empresa classificada como somente industrial.

Gráfico 3 - Tipo de atividade das empresas



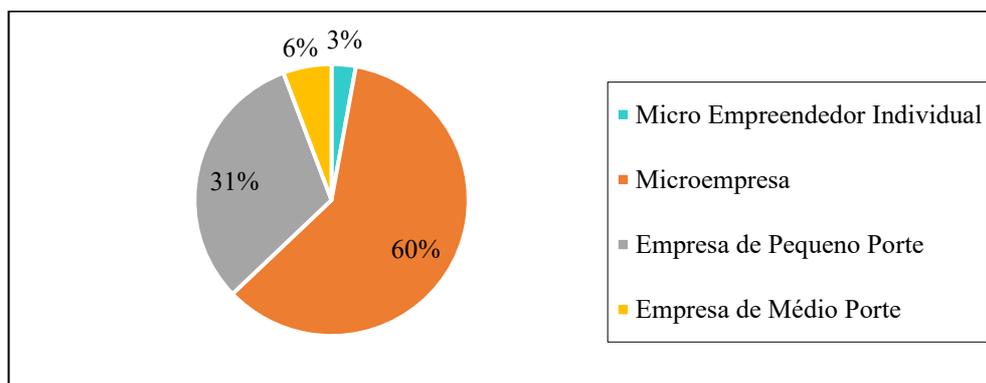
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tipo de empresa com base no faturamento, notou-se que a maioria se enquadra como Microempresa, contabilizando 21 empresas (60%). Em seguida, tem-se as empresas de Pequeno Porte (31,43%), empresa de Médio Porte (aproximadamente 6%) e Micro Empreendedor Individual (aproximadamente 3%). Nenhum respondente classificou sua empresa com outro tipo de faturamento não listado, conforme ilustra o Gráfico 4.

De acordo com informações do Governo Federal (2021), o microempreendedor individual, que conta com facilidades burocráticas a fim de se formalizar, garantindo certos tipos de benefícios, pode faturar até R\$81 mil reais por ano. Seguindo o que descreve a Lei

Complementar nº 155/16 (BRASIL, 2016), as microempresas são aquelas que, no ano-calendário, obtiveram até R\$ 360.000,00 de receita bruta. As empresas de pequeno porte são aquelas que tiveram receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00.

Gráfico 4 - Tipo de empresa com base no faturamento



Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, a Tabela 4 apresenta as faixas do número de funcionários de cada empresa da amostra. Todos os negócios participantes da pesquisa possuem colaboradores. A faixa mais frequente do número de funcionários das empresas foi de 1 a 5 funcionários, somando 19 negócios dos 35 presentes na amostra, o que corresponde à 54,79%. No trabalho de Beuren, Barp e Filipin (2013), cuja amostra foram clientes de escritórios contábeis enquadrados como micro e pequenas empresas da região Sul do Brasil, a frequência desta faixa de 1 a 5 funcionários foi de 54,13%, o que nos leva a entender que, mesmo em regiões diferentes do país, o número de funcionários de micro e pequenas empresas tende a ser um número pequeno.

Tabela 4 - Número de funcionários da empresa

Quantos funcionários possui a sua empresa?		
Faixas de números de funcionários	Quantidade	%
Nenhum	0	0,00%
1 a 5 funcionários	19	54,29%
6 a 15 funcionários	6	17,14%
16 a 30 funcionários	7	20,00%
31 a 50 funcionários	1	2,86%
51 a 100 funcionários	2	5,71%
Mais de 101 funcionários	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

As faixas de 16 a 30 funcionários e 6 a 15 funcionários possuem quase a mesma quantidade de negócios, sendo 20% e 17,14%, ou seja, sete e seis empresas respectivamente. Em contrapartida, em Beuren, Barp e Filipin (2013), a porcentagem de empresas que possuem de 6 a 15 funcionários foi de 31,19%. Por fim, neste trabalho, apenas 5,71% possuem de 51 a 100 funcionários, enquanto que 2,86% possuem 31 a 50 funcionários. Nenhuma das empresas da amostra possui mais de 101 funcionários.

Na Tabela 5, são apresentadas as faixas de tempo de existência das empresas participantes da pesquisa. Do total, 65,72% das empresas possuem entre 1 e 10 anos de existência. Oliveira (2017), com um número de entrevistados semelhante, obteve 45% de frequência para empresas de 1 a 10 anos de existência.

A faixa de 11 a 20 anos, que representada 20% das empresas, também é superior à porcentagem encontrada por Oliveira (2017), que foi de 12,5%. Em seguida, a faixa de 21 a 30 anos de existência aparece com quatro empresas, sendo 11,43% dos casos. Nesse ponto, o estudo de Oliveira (2017) apresentou uma taxa superior, sendo 17,5% das empresas analisadas com tempo de existência de 21 a 30 anos.

A faixa de 31 a 40 anos de existência possui apenas uma empresa, 2,86%. Nessa amostra não houve nenhuma empresa com mais de 41 anos de existência. Na pesquisa de Oliveira (2017) a frequência de empresas com mais anos de existência foi muito superior, alcançando 25% da amostra.

Tabela 5 - Tempo de existência da empresa

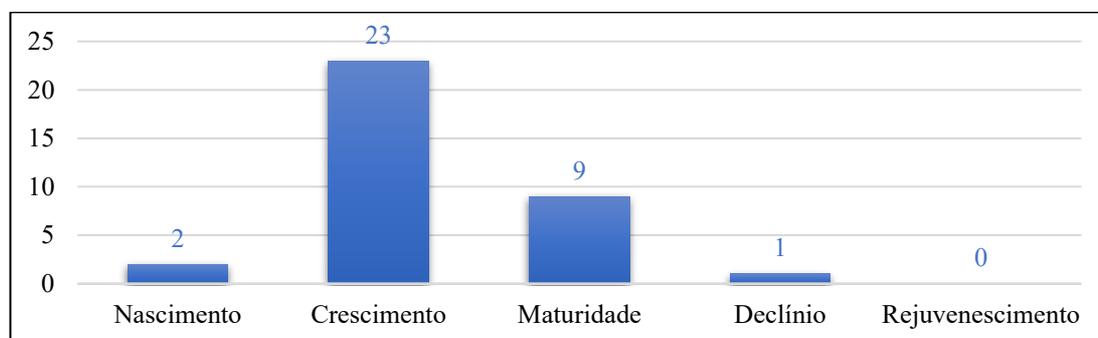
<b>Há quanto tempo a sua empresa está aberta?</b>		
<b>Faixas de tempo de existência</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
1 a 5 anos	8	22,86%
6 a 10 anos	15	42,86%
11 a 20 anos	7	20,00%
21 a 30 anos	4	11,43%
31 a 40 anos	1	2,86%
Mais de 41 anos	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

No tocante ao Ciclo de Vida Organizacional, o Gráfico 5 apresenta a percepção dos gestores acerca de qual fase do ciclo eles acreditam que suas empresas se encontram. Quando questionados sobre qual fase do ciclo de vida organizacional, 65,71% dos gestores acreditavam que suas empresas estavam na fase de Crescimento. A segunda fase mais frequente foi a da Maturidade, com 25,71%, seguida pela fase do Nascimento, com 5,71%. Por fim, a fase de

Declínio foi apontada por 2,86% dos entrevistados. Nenhum dos gestores disseram acreditar que suas empresas estão na fase de Rejuvenescimento.

Gráfico 5 - Fase do CVO das empresas pela perspectiva dos empresários



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 23 respondentes que acreditaram que suas empresas estão na fase de Crescimento, 18 gestores (78%) possuem 10 anos ou menos de atuação no mercado. Na fase de Maturidade, quatro dos nove respondentes têm entre 11 e 20 anos de mercado. Dois dos nove possuem seus negócios abertos por um período entre 21 e 30 anos, alcançando uma frequência acumulada de 67% de empresas entre 11 e 30 anos de funcionamento.

Quando comparado ao nível de escolaridade dos gestores, 17 dos 23 respondentes que acreditam ter seus negócios na fase de Crescimento (74% dos gestores) possuem Ensino Superior Completo, Especialização ou Pós-Graduação. Já na fase de Maturidade, seis dos nove respondentes (67% dos gestores) também possuem Ensino Superior Completo, Especialização ou Pós-Graduação.

Em relação à idade dos respondentes que disseram acreditar que suas empresas estão na fase de Crescimento, 10 dos 23 (43% dos gestores) possuem entre 26 e 35 anos de idade, seis (26% dos gestores) possuem entre 46 e 55 anos de idade e cinco (22% dos gestores) possuem de 18 a 25 anos de idade. Na fase de Maturidade, três dos nove gestores (33%) possuem entre 18 e 25 anos de idade, enquanto que as faixas de 26 a 35 anos e 36 a 45 anos possuem dois dos nove gestores cada uma, isto é, 22%.

A fase de Nascimento, com pouca frequência na amostra, são duas empresas com menos de cinco anos de existência. Ambos os gestores com Ensino Superior Completo, sendo um deles com idade entre 26 e 35 anos e o outro entre 36 e 45 anos. Quanto à fase de Declínio, há apenas um gestor com idade entre 46 e 55 anos e Ensino Superior Completo, cuja empresa possui entre 11 e 20 anos de existência.

A partir dos resultados de Frezatti et al. (2010), na fase de Nascimento da empresa, na qual a gestão tem uma estrutura simples e o foco está em sobreviver, seu porte ainda é considerado pequeno. Porém, nota-se que algumas empresas pequenas que, mesmo com um tempo considerável de existência, ainda possuem o comportamento de uma empresa nova. Como a amostra deste estudo conta com duas empresas na fase de Nascimento, cria-se espaço para futuras investigações acerca da evolução dessas empresas ao longo dos anos.

Na pesquisa de Oliveira et al. (2015), os autores chegaram à conclusão de que existem diferentes estilos de gerir as pequenas empresas, os quais podem mudar de acordo com o estágio do ciclo de vida em que o negócio se encontra. Além disso, também foi observado que os gestores passaram a valorizar mais as funções administrativas de suas empresas durante essas mutações.

Segundo Moores e Yuen (2001), aquelas empresas que estão nos estágios de Crescimento e Rejuvenescimento precisam de métodos mais formais para gerar informações e apresentar os resultados. O fato de grande parte dos gestores de empresas que estão na fase de Crescimento possuem Ensino Superior Completo, Especialização ou Pós-Graduação pode ser um fator positivo na hora de interpretar os relatórios contábeis e tomar decisões.

Ainda de acordo com Moores e Yuen (2001), nas fases de Rejuvenescimento e Declínio, a formalidade dos Sistemas de Contabilidade Gerencial é menor. Nesta pesquisa, apenas um gestor classificou que sua empresa está em declínio. Se observadas as idades da empresa e do gestor, somadas à baixa quantidade de funcionários, é possível depreender que tais fatores contribuem para essa realidade. Esse fato corrobora a afirmação supramencionada de Oliveira et al. (2015) sobre as formas de gerir empresas e suas mutações relativas ao estágio em que ela está.

Segue-se, agora, para as questões relativas à segunda seção do questionário.

#### **4.2 Processo de Gestão: Ênfase no Controle**

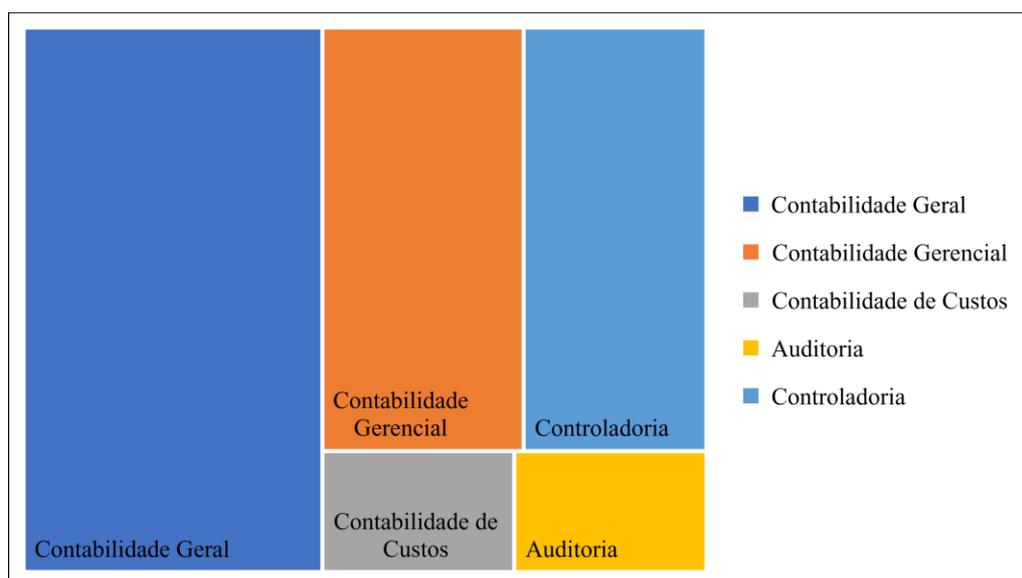
Na segunda seção do questionário, as perguntas foram referentes ao conhecimento e ao entendimento dos respondentes quanto à gestão de seus negócios. Foram analisadas também a forma como os participantes realizam os controles internos de suas empresas e como utilizam os serviços terceirizados de Contabilidade prestados a eles.

Convém destacar, antes de prosseguir com a análise das questões, que o estudo de Barbosa e Santos (2019) objetivou compreender as visões de contadores a respeito de seus clientes a partir de um questionário. Neste estudo, porém, algumas questões foram adaptadas,

dado que os participantes são outros: não mais contadores, mas empresários de micro e pequenas empresas, clientes de um escritório de Contabilidade de Catalão – Goiás, com o objetivo de apresentar a visão deles quanto aos controles internos dentro de suas empresas.

O Gráfico 6 ilustra a percepção dos gestores quanto às áreas da Contabilidade em que acreditam estar presente o controle interno da empresa.

Gráfico 6 - Área da Contabilidade que está o controle interno



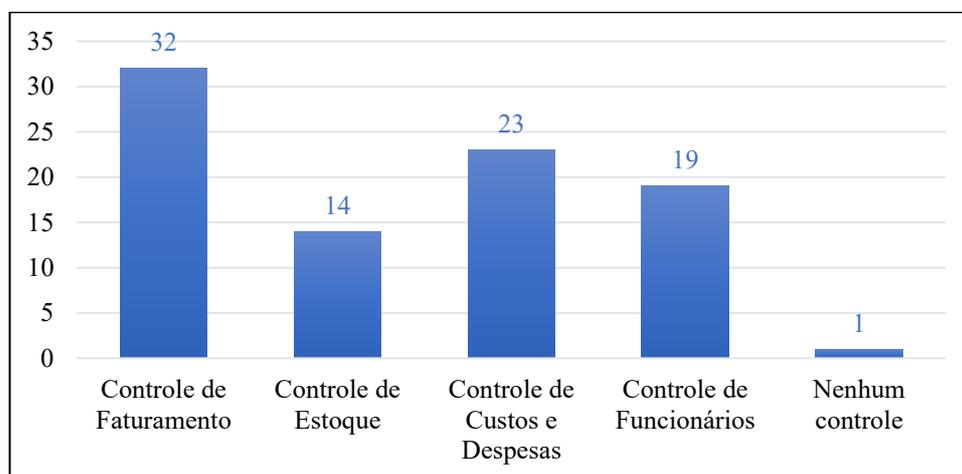
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta pergunta de seleção múltipla, os respondentes puderam escolher em qual ou em quais áreas da Contabilidade eles acreditavam que o controle interno de suas empresas estava presente. Do total, 60% acredita estar dentro da Contabilidade Geral, 31,43% na Contabilidade Gerencial e 28,57% na Controladoria. As áreas de Contabilidade de Custos e de Auditoria empataram com 8,57% de respostas em cada. Diante de todas as opções e possibilidades, nenhum respondente disse acreditar que o controle interno não está dentro de nenhuma área da Contabilidade.

Na pesquisa de Barbosa e Santos (2019), com uma amostra composta por 31 contadores, a área com maior ênfase, na visão desses profissionais, também foi a Contabilidade Gerencial e, em seguida, a Auditoria. É digno de apreço destacar que, segundo Barbosa e Santos (2019), a auditoria é responsável por proporcionar uma segurança maior das informações contábeis dos quais esses controles são responsáveis. Com isso, para esses contadores, os controles internos são triviais no gerenciamento das pequenas e médias empresas.

Nessa perspectiva, o Gráfico 7, a seguir, demonstra a divisão dos instrumentos de controle utilizados pelos respondentes em seus negócios.

Gráfico 7 - Instrumentos de controle interno na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

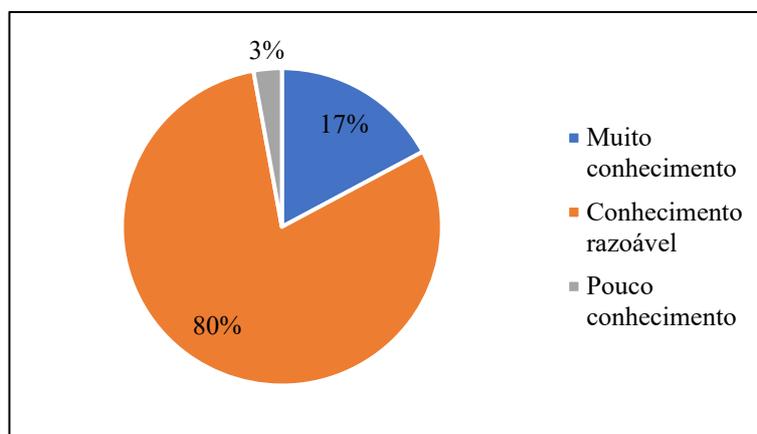
O tipo de controle mais relevante da amostra foi o controle de faturamento, presente em 32 empresas das 35 da amostra. Em seguida, o instrumento mais utilizado é o controle de custos e despesas, fazendo parte de 23 empresas. O controle de funcionários e o controle de estoque também foram frequentes, com 19 e 14 respostas respectivamente, o que é relativamente alto, uma vez que nem todas as empresas da amostra possuem estoque de mercadorias para revenda por somente prestarem serviços. Apenas uma empresa não possui nenhum tipo de controle interno.

Marcelino, Costa e Silva (2020), em sua pesquisa realizada em Bela Vista do Paraíso, Paraná, com micro e pequenas empresas, chegaram ao resultado de que o relatório de faturamento, o relatório de contas a pagar e receber e o relatório de controle de despesas são os relatórios mais utilizados nas empresas, sendo estes selecionados por 100% delas.

A partir desses resultados, Marcelino, Costa e Silva (2020) concluíram que a maioria dos gestores consideram relevantes a adoção de controles sobre suas empresas. Portanto, existe uma disposição por parte desses gestores em aprimorar seus controles internos. Além disso, também chegaram à conclusão de que há um processo de desmistificação de que esses controles servem somente para grandes empresas. Na verdade, todas as empresas, independentemente de seu porte, necessitam de controles internos para o seu crescimento saudável.

No Gráfico 8, é possível observar o nível de conhecimento dos respondentes quanto aos controles internos adotados na empresa.

Gráfico 8 - Nível de conhecimento de controles internos adotados na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria, 80% dos respondentes, possui um conhecimento razoável dos controles internos utilizados dentro da empresa. Apenas 17,14% demonstraram possuir muito conhecimento dos controles internos. De toda a amostra, 2,86% declarou ter pouco conhecimento sobre os controles internos.

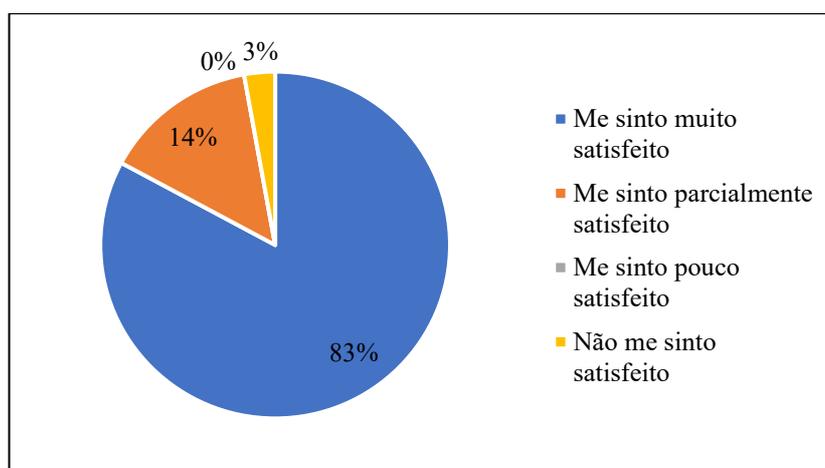
Levando em consideração a importância do empreendimento para a vida econômica das pessoas, bem como todo o potencial reflexivo que as empresas despertam nos empresários, conhecer os dados expostos pela Contabilidade pode auxiliar na tomada de decisão e na continuidade do empreendimento. Assim, seria interessante aos gestores que responderam possuir razoável ou pouco conhecimento acerca dos controles internos de suas empresas se aprofundarem nesses conhecimentos, compreendendo a relevância desses dados no processo de gestão. Nesse sentido, Soares et al. (2021), em sua pesquisa, entendeu que a empresa que não possui controles internos fica suscetível a riscos, porque priva os gestores dos acontecimentos e das informações, o que pode influenciar negativamente na saúde do negócio.

Apesar de 80% da amostra deste trabalho possuir conhecimento razoável sobre os controles internos, os dados da pesquisa mostraram que 77,14% consideram a aplicação desses controles internos como muito importantes, enquanto que 22,86% consideram a aplicação apenas importante. Nenhum dos respondentes acredita que a aplicação dos controles internos não seja importante para a empresa. No trabalho de Barbosa e Santos (2019), realizado com 31 contadores de todas as partes do Brasil, 77,4% disseram que a aplicação de controle interno em pequenas e médias empresas é muito importante e o restante, 22,6%, disse ser importante. Isso mostra que tanto a opinião dos contadores quanto dos empresários, estão alinhadas e concordam entre si.

A partir disso, o fato de os empresários conhecerem pelo menos razoavelmente os controles internos, esses são vistos como capazes de transportar os empreendimentos aos resultados que seus gestores desejam, além de auxiliar na garantia de sobrevivência e continuidade de suas empresas (SOARES et al., 2021).

O Gráfico 9, a seguir, demonstra as respostas referentes à satisfação dos gestores quanto à interferência do profissional da área contábil na gestão da empresa.

Gráfico 9 - Satisfação dos gestores com a interferência do profissional contábil



Fonte: Dados da pesquisa

Com um número expressivo, mais de 80% dos respondentes demonstraram se sentir muito satisfeitos com a interferência do profissional da área contábil na gestão de sua empresa. Menos de 15% demonstrou sentir parcialmente satisfeito e 2,86% desses não se sentem satisfeitos.

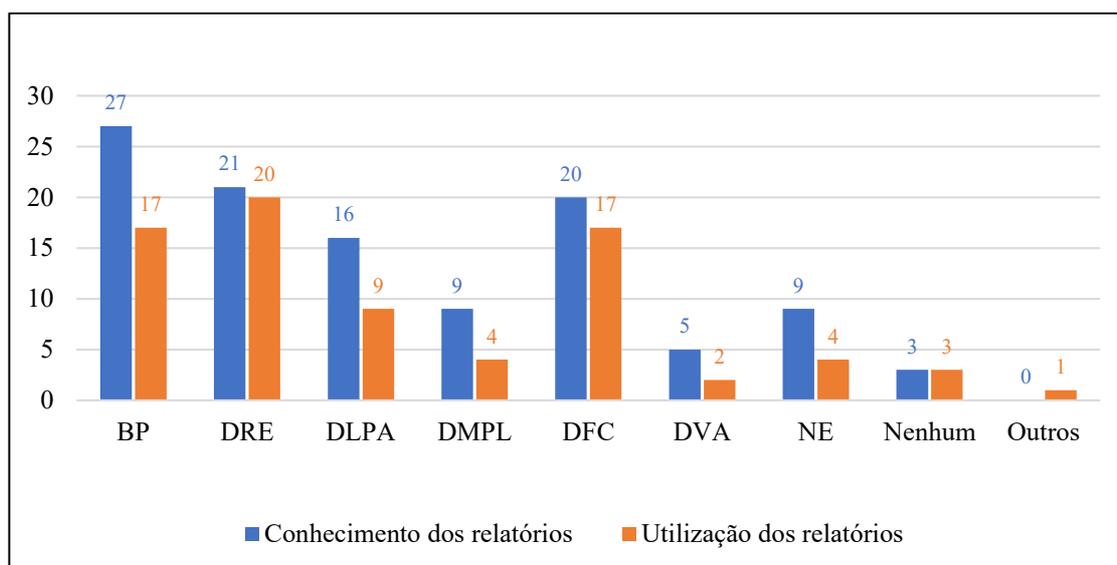
Santana et al. (2020), cuja pesquisa buscou medir o nível de satisfação de empresários com os serviços contábeis recebidos por eles, quando questionados sobre as informações gerenciais prestadas pelo escritório de Contabilidade, o grau de insatisfação foi considerável. Não diferente, a participação dos contadores na tomada de decisões também não foi satisfatória. A causa considerada por Santana et al. (2020) foi de que, na maioria das vezes, os próprios empresários não se interessam em fazer investimentos nessa área. Porém, os empresários consideram que é dever do contador apresentar o nível de importância da Contabilidade para as empresas, a fim de fazê-los aceitar que os pontos positivos e benéficos são de fato um investimento e não uma despesa ao negócio.

Portanto, o fato de uma parcela muito grande da amostra desse trabalho ter demonstrado se sentir muito satisfeita com a interferência do profissional contábil nos negócios é um ponto

positivo, indicando tanto o interesse dos empresários, quanto a presença do contador na hora de mostrar o valor da Contabilidade para a saúde e continuidade das empresas.

Concernente aos demonstrativos contábeis que são conhecidos e utilizados pelos gestores, o Gráfico 10 compila as respostas dadas à duas perguntas pelos participantes.

Gráfico 10 - Relação entre os demonstrativos contábeis conhecidos e utilizados<sup>1</sup>



Fonte: Dados da pesquisa

Os relatórios contábeis mais conhecidos pelos respondentes são o Balanço Patrimonial (24,55%), a Demonstração do Resultado do Exercício (19,09%) e a Demonstração dos Fluxos de Caixa (18,18%). O relatório contábil menos conhecido pelos gestores, com menos de 5% do total da amostra, é a Demonstração do Valor Adicionado. Apenas três respondentes (2,73%) disseram não conhecer nenhum relatório contábil. Não sendo diferente, os relatórios contábeis mais utilizados nas empresas são a Demonstração do Resultado do Exercício em primeiro lugar, com 25,97% de aplicação, e, em seguida, o Balanço Patrimonial e a Demonstração dos Fluxos de Caixa empatados em segundo lugar com 22,08%. A última opção, designada outros, não foi descrita pelo respondente.

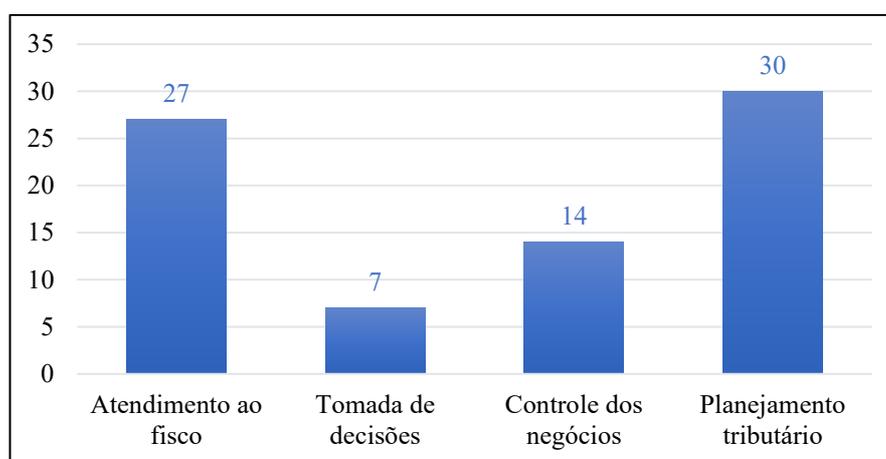
Nesse cenário, o trabalho de Silva et al. (2010) tratou amplamente sobre quais informações contábeis são usadas nas empresas, incluindo também os relatórios contábeis dentro dessas opções. O resultado foi semelhante ao deste trabalho, pois os demonstrativos contábeis mais utilizados pelas micro e pequenas empresas foram o Balanço Patrimonial e a

<sup>1</sup> BP = Balanço Patrimonial; DRE = Demonstração do Resultado do Exercício; DLPA = Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados; DMPL = Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; DFC = Demonstração dos Fluxos de Caixa; DVA = Demonstração do Valor Adicionado; NE = Notas Explicativas.

Demonstração do Resultado do Exercício, ambas com 65,4% de frequência. Além desse resultado, a informação com a maior frequência na pesquisa de Silva et al. (2010) foi a conciliação bancária, alcançando 72,7% da amostra.

Cientes dos documentos considerados importantes pelos gestores, o Gráfico 11, a seguir, apresenta as formas que as empresas da amostra utilizam as informações fornecidas pelos escritórios contábeis.

Gráfico 11 - Utilidade e forma de uso das informações contábeis no empreendimento, prestadas pela empresa terceirizada de Contabilidade



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à utilização das informações contábeis disponibilizadas pelos contadores, os gestores tinham a possibilidade de marcar uma ou mais opções. As duas finalidades mais comuns foram o “Planejamento tributário” e “Atendimento ao fisco”, com 30 e 27 respondentes respectivamente. Por outro lado, percebe-se que o “Controle dos negócios” e a “Tomada de decisões” não são ações comumente influenciadas pelas informações contábeis. Tais resultados se aproximam do encontrado por Bernardes e Miranda (2011), pois os entrevistados relataram que, em suas visões, o contador é responsável por executar, em sua maioria, o que compete à parte burocrática fiscal do negócio.

Mesmo tendo somente a essência de obedecer ao fisco, parte da amostra de Bernardes e Miranda (2011) acredita que as informações fornecidas pelo contador sejam relevantes por estarem diretamente ligadas à saúde financeira do negócio. Essa informação condiz com os resultados deste trabalho no quesito “Tomada de decisões”, com 7 respostas, e “Controle dos negócios”, com 14 respostas, mesmo que tenham aparecido com menos frequência.

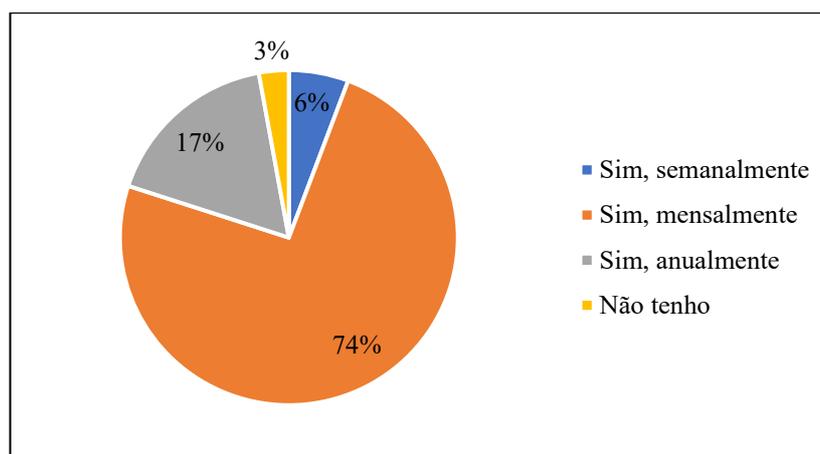
A seguir, segue-se com a discussão pertinente às perguntas da terceira seção do questionário.

### 4.3 Tomada de Decisões Dentro da Empresa

Na terceira e última seção do questionário, as perguntas se referiram à relação da empresa e dos serviços terceirizados de Contabilidade com o processo de tomada de decisões. Para isso, os participantes foram questionados acerca do que julgam apropriado nesse processo, além de pontuar os fatores que dificultam a comunicação e, conseqüentemente, a prosperidade da empresa.

Um dos motivos que auxilia na tomada de decisões é o conhecimento do que acontece na empresa. Nesse sentido, o Gráfico 12 mostra a frequência com que os gestores tomam conhecimento do resultado de suas empresas.

Gráfico 12 - Frequência de conhecimento do resultado da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

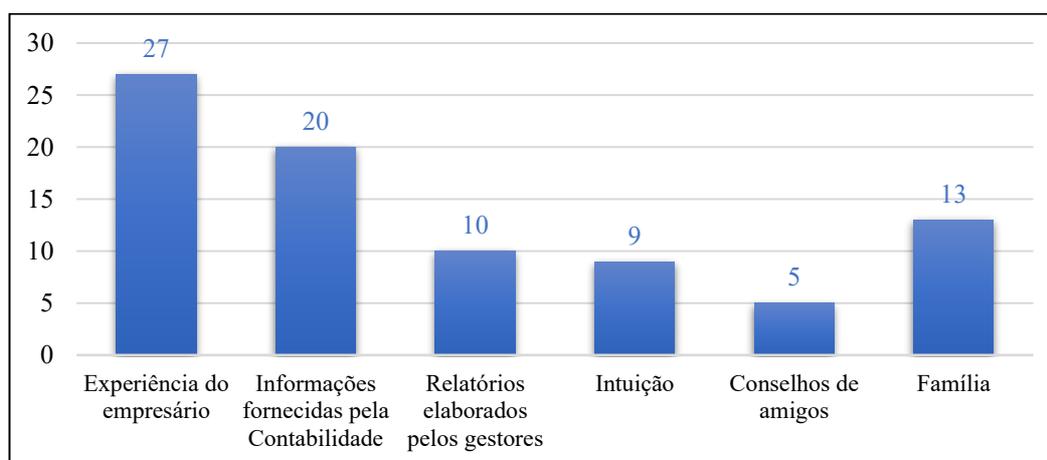
Quase três quartos dos participantes, isto é, 74,29%, possuem informações mensais do resultado de sua empresa, ou seja, se obteve lucro ou prejuízo dentro daquele período. No estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), os pesquisadores observaram uma taxa de 95,12% de frequência para a mesma faixa de tempo. Em relação aos respondentes que não possuem acesso mensal aos resultados de suas empresas, a pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016) apontou uma taxa de 4,88%. Em contrapartida, neste estudo, essa taxa sobe para 25,71%. Desse valor, 6% dos entrevistados relatam ter acesso semanal, 17% possuem acesso anual e apenas um participante relatou que não possui acesso às informações de seu empreendimento.

Apesar de uma boa parte dos respondentes ter acesso à essas informações mensalmente, apenas 20% dos gestores disseram discutir os resultados das empresas juntos aos seus

contadores na mesma frequência. A taxa de gestores que responderam que nunca discutiram os resultados de seus negócios com seus contadores também foi de 20%. Na amostra de Santos, Dorow e Beuren (2016), essa frequência é de apenas 9,76%. Os pesquisadores mostraram que 41,46% dos gestores discutem os resultados raramente, enquanto que, neste trabalho, 14,29% dos casos discutem anualmente os resultados das empresas.

Com isso, é importante entender também quais recursos que os gestores utilizam para tomar as decisões nas empresas. Segundo Santos et al. (2020), o maior problema de gerir as empresas e melhorar o processos, produtos e serviços não está na composição física, mas, sim, no comportamento dos gestores, o que é um obstáculo determinante na hora de tomar uma decisão dentro da empresa. Assim sendo, depreende-se que os resultados encontrados nesta pesquisa possam ter sido influenciados pelo comportamento dos gestores. Nessa linha de raciocínio, o Gráfico 13, abaixo, ilustra quais fatores são relevantes na tomada de decisões pelos participantes.

Gráfico 13 - Recursos utilizados pelos gestores na tomada de decisões na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que os recursos mais utilizados pelos gestores na hora de tomar uma decisão dentro da empresa são a experiência do próprio empresário (32,14% das respostas) e as informações fornecidas pela Contabilidade (23,81% dos casos). Consultar a família e os relatórios elaborados por ele mesmo (e por outros gestores, quando se aplicar), também apresentam uma representatividade considerável, sendo 15,48% e 11,90% respectivamente. A amostra demonstrou que obter conselhos de amigos não é uma opção utilizada com frequência.

Porém, quando questionado sobre quem o gestor consulta para tomar, especificamente, as decisões financeiras de sua empresa, com a possibilidade de marcar quantas opções

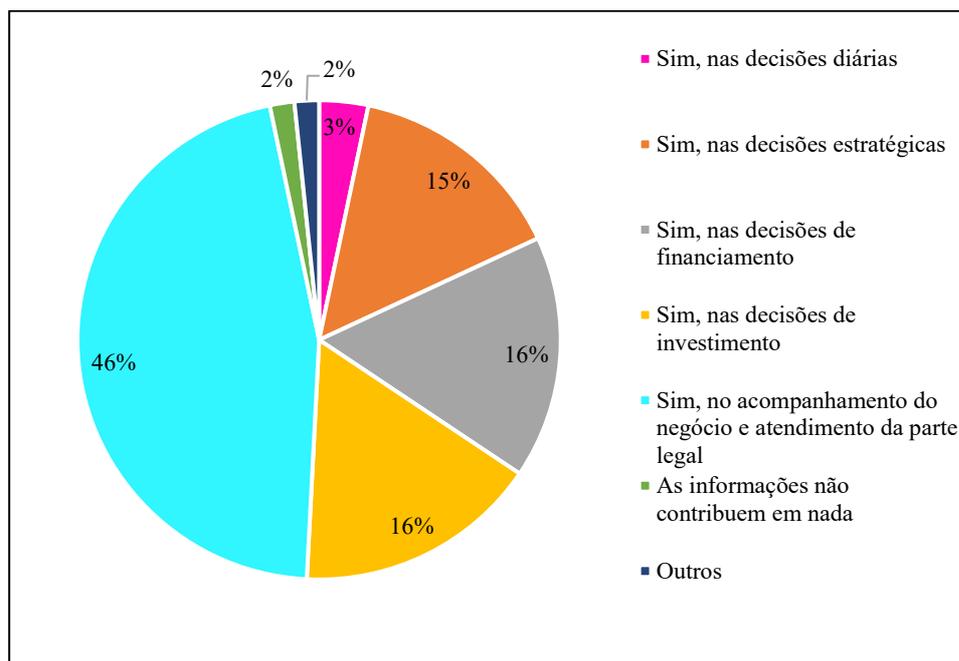
julgassem necessárias, 65,71% disseram consultar sua família, o que demonstra que empresas pequenas tendem a possuir uma grande participação familiar na gestão. Em seguida, para 57,14% dos gestores, o contador é a pessoa consultada para tomar as decisões financeiras. 28,57% dos participantes disseram tomar decisões sozinhos. É notório, também, que os gestores não recorrem com frequência a consultores, economistas, gerentes de banco, SEBRAE, órgãos do governo ou outras alternativas.

Nas pequenas empresas, que por sua vez não demandam um conhecimento aprofundado de técnicas de administração, devido à sua maneira simples de ser conduzida, a administração é feita pelos proprietários ou por seus parentes. É comum, também, que os sucessores continuem a conduzir os negócios da mesma forma que aprenderam com seus pais ou, até mesmo, com seus avós (KASSAI, 1997).

Devido a dificuldade de compreensão e aplicação da lógica contábil, o contador, que aparece em segundo lugar, pode ser o que acaba transformando os demonstrativos contábeis em apenas cumprimentos legais (KASSAI, 1997). Essa realidade faz com que o gestor se sinta mais confiante em sua própria experiência do que em números e gráficos, os quais, para ele, parecem não ser aplicáveis.

A partir disso, o Gráfico 14 apresenta a forma como os gestores enxergam a utilidade das informações fornecidas pela Contabilidade para o objetivo da empresa. Santana Júnior (2012) argumenta que tais informações auxiliam a tomada de decisões, contribuindo para o desenvolvimento estratégico dos empreendimentos. De acordo com o autor, ter informações mais transparentes, relevantes e que, quando entendidas, são triviais, pois fornecem novas ferramentas aos gestores na hora de planejar, executar e controlar as operações de forma eficiente e eficaz, garantem tranquilidade e segurança, conferindo a confiança de que seus negócios permanecerão competitivos no mercado.

Gráfico 14 - As informações fornecidas pela Contabilidade contribuem com o objetivo da empresa? Como?



**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme as respostas, as informações fornecidas pela Contabilidade contribuem significativamente no acompanhamento do negócio e no atendimento da parte legal, como concorda 80% da amostra. Menos de 30% dos gestores acreditam que as informações contribuem nas decisões de investimento, nas decisões de financiamento e nas decisões estratégicas. Dos 35 gestores presentes na amostra, apenas um acredita que as informações não oferecem nenhuma contribuição ao seu negócio.

Apesar de ter obtido uma frequência maior, este trabalho alinha-se com a pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016), pois a maior parte da amostra deles, 65,85%, também aponta que as informações contábeis contribuem no acompanhamento do negócio e no atendimento da parte legal e burocrática. Os autores observaram que, embora 21,95% dos participantes não terem opinado, 17,07% disseram que as informações contábeis contribuem nas decisões de financiamento, seguido pelas decisões diárias e estratégicas, ambas com 14,63% de frequência. Por último, os pesquisadores perceberam que 12,20% julgaram que as informações contábeis contribuem nas decisões de investimento (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Relativa às informações consideradas importantes para a continuidade dos negócios, a Tabela 6 retrata como os gestores enxergam o processo administrativo das empresas.

Tabela 6 - Informações consideradas importantes para garantir a continuidade da empresa

<b>Quais informações a sua empresa considera importante para garantir a continuidade do negócio?</b>		
<b>Informações</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Conhecer os custos do produto/serviço	28	80,00%
Conhecer o fluxo de caixa futuro	14	40,00%
Conhecer os concorrentes	16	45,71%
Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa	9	25,71%
Saber analisar a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa	12	34,29%
Conhecer o valor de mercado dos produtos/serviços	23	65,71%
Conhecer a demanda do produto/serviço	25	71,43%
Possuir um bom planejamento tributário	19	54,29%
Outros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>-</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

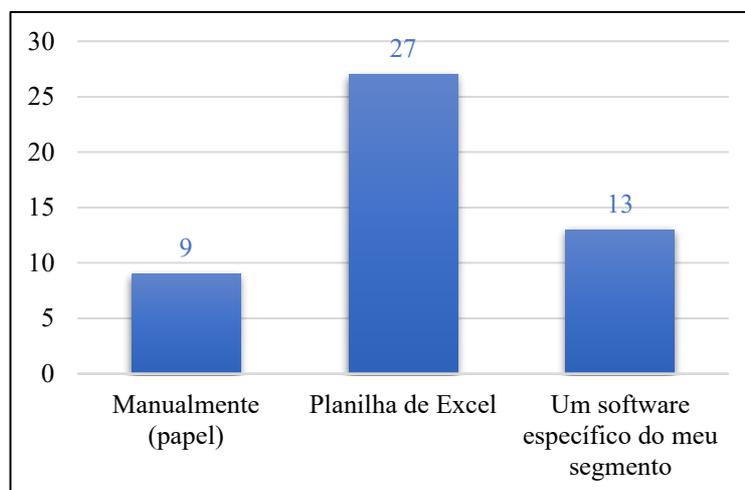
A informação considerada mais importante por 80% dos gestores é conhecer o produto ou serviço que sua empresa comercializa. Além disso, conhecer a demanda desse produto ou serviço e seus valores de mercado, além de ter um bom planejamento também são vistos como importantes por mais de 50% dos participantes. Do total de gestores entrevistados, 34,29% acham importante saber analisar a Demonstração do Resultado do Exercício e apenas 25,71% consideram importante saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa.

Diferentemente desses resultados, no trabalho de Pires, Costa e Hahn (2004), realizado em Vila Velha, Espírito Santo, 100% dos gestores avaliaram como mais importante o conhecimento sobre o valor de mercado dos produtos, a demanda pelos produtos e o bom planejamento tributário. Os pesquisadores observaram que 94,12% dos participantes disseram ser importante conhecer seus concorrentes e 88,24% relataram que é necessário conhecer os custos do produto, mas quando são elaborados dentro da própria empresa.

Para conhecer, montar relatórios e conseguir analisa-los a partir de informações importantes, como as demonstradas pela Tabela 8, em um tempo hábil e com qualidade, é preciso pensar em novas tecnologias capazes de fazer isso. Nesse cenário, para Estevam et al. (2020), as pequenas empresas são pressionadas a se atualizarem tecnologicamente devido à concorrência, que busca sempre acompanhar as modernidades e aumentar sua produtividade.

À vista disso, o Gráfico 15 apresenta as respostas dos gestores acerca dos tipos de sistemas utilizados na elaboração de relatórios na empresa. Dentre as opções, os participantes poderiam marcar “manualmente”, “planilha de *Excel*”, “*software* específico do segmento” ou “outros”.

Gráfico 15 - Sistemas utilizados na elaboração de relatórios para tomada de decisão



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 35 respondentes, 27, mais de metade da amostra, disseram utilizar uma planilha de *Excel* na hora de elaborar os relatórios utilizados na tomada de decisão dentro da empresa. 13 respondentes, ou seja, 26,53%, utilizam um *software* específico de seu segmento. Apenas nove respondentes fazem relatórios de forma manual, usando um papel e uma caneta. Nenhum gestor da amostra disse utilizar algum outro método além destes descritos acima.

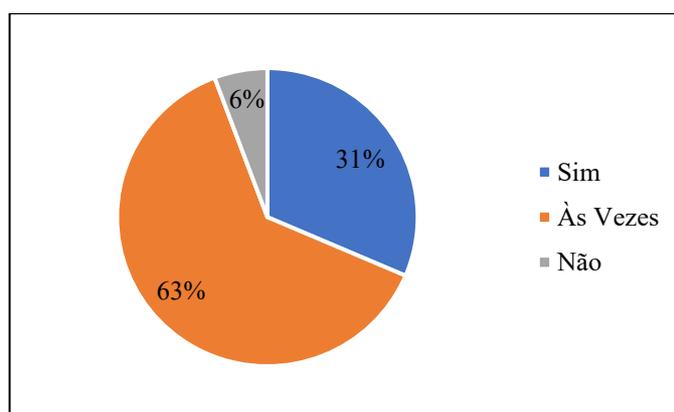
Para explicar o número de gestores que ainda utilizam meios manuais para administrarem os relatórios criados na empresa, pode-se recorrer ao estudo de Moraes e Filho (2006). Os autores explicam que, apesar de os empresários saberem da relevância de tomar decisões importantes a partir de informações adequadas, muitos não se dedicam a isso. A simplicidade é, então, o motivo pelo qual os gestores explicam a informalidade existente dentro do negócio. Com isso, as informações podem se perder ou serem jogadas fora, o que pode gerar dificuldades quando uma análise ou uma decisões precisam ser feitas. Moraes e Filho (2006) também dizem que essa pode ser a justificativa de os gestores se basearem fortemente em sua experiências pessoais na hora de tomar uma decisão, pois as informações relevantes, muitas vezes, estão somente em suas memórias.

Além disso, os avanços tecnológicos são vistos de forma negativa pela maioria dos pequenos empresários, porque se tornam obsoletos num curto prazo de tempo. Assim, seus altos custos de investimento inviabilizam a adoção de ferramentas por parte de micro e pequenas empresas. A partir do exposto, o controle por meio de planilhas de *Excel* aparece como o principal meio utilizado pelos gestores deste trabalho, conforme supracitado, por não ser algo

manual, como uma folha de papel e uma caneta, que pode se perder, ao passo que não é um investimento muito caro e inviável.

Nesse sentido, os serviços contábeis terceirizados podem contribuir com o gerenciamento dos resultados das empresas. O Gráfico 16, a seguir, ilustra a opinião dos gestores em relação à frequência que eles utilizam o apoio de serviços contábeis na gestão de seus negócios.

Gráfico 16 - Os serviços contábeis terceirizados são utilizados como apoio de gestão da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

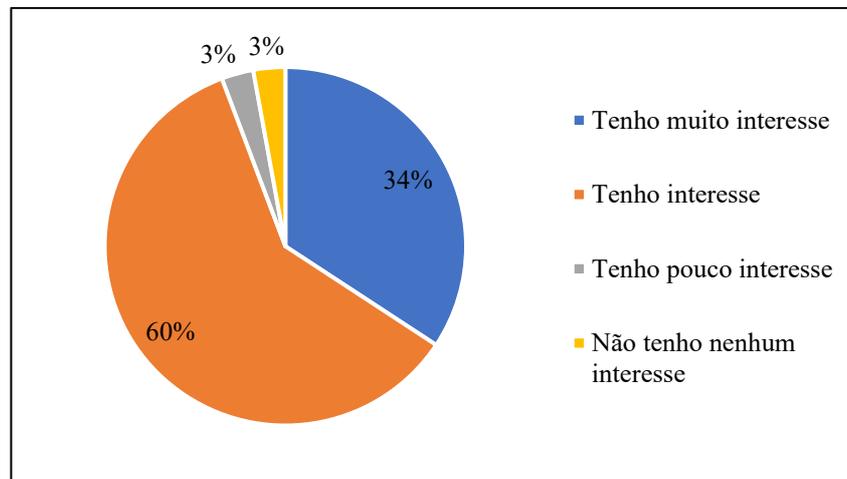
A maioria dos respondentes, 62,86%, disseram acreditar que os serviços contábeis terceirizados servem como apoio na gestão da empresa apenas às vezes, enquanto que 31,43% acreditam que, sim, os serviços contábeis são relevantes na gestão. Mesmo sendo minoria, 5,71% disseram que os serviços contábeis não servem como instrumento de apoio à gestão da empresa. Os respondentes que disseram “Não”, equivaleram a dois, sendo um do gênero masculino com a idade entre 46 e 55 anos e outro do gênero feminino com a idade acima de 56 anos. Quando ao CVO, as empresas estão no ciclo de Crescimento e Maturidade, respectivamente. Apesar de os serviços contábeis serem mais utilizados somente às vezes, esse resultado pode ser comparado e justificado com quem ou o que os gestores consultam no momento que precisam tomar uma decisão. Nota-se que o recurso mais utilizado é sua própria experiência. A Contabilidade aparece em segundo lugar, conforme apresentado anteriormente no Gráfico 13.

Tal realidade se alinha ao trabalho de Silva et al. (2010), haja visto que o resultado encontrado com maior frequência (50%) foi de que os empresários se utilizam do apoio da Contabilidade apenas às vezes, enquanto que 40% disseram não utilizar. Já no trabalho de

Eckert et al. (2015), 33% da amostra disseram ter ajuda na hora de tomar decisões dentro da empresa.

No tocante ao nível de interesse dos gestores em envolver a empresa de Contabilidade no processo de tomada de decisões, pouco mais de um quarto dos respondentes, somando 34,29%, disseram ter muito interesse. Os gestores que demonstraram apenas interesse equivaleram a 60% da amostra, conforme ilustra o Gráfico 17.

Gráfico 17 - Nível de interesse em envolver a empresa de Contabilidade na toma tomada de decisões da sua empresa



Fonte: Dados da pesquisa

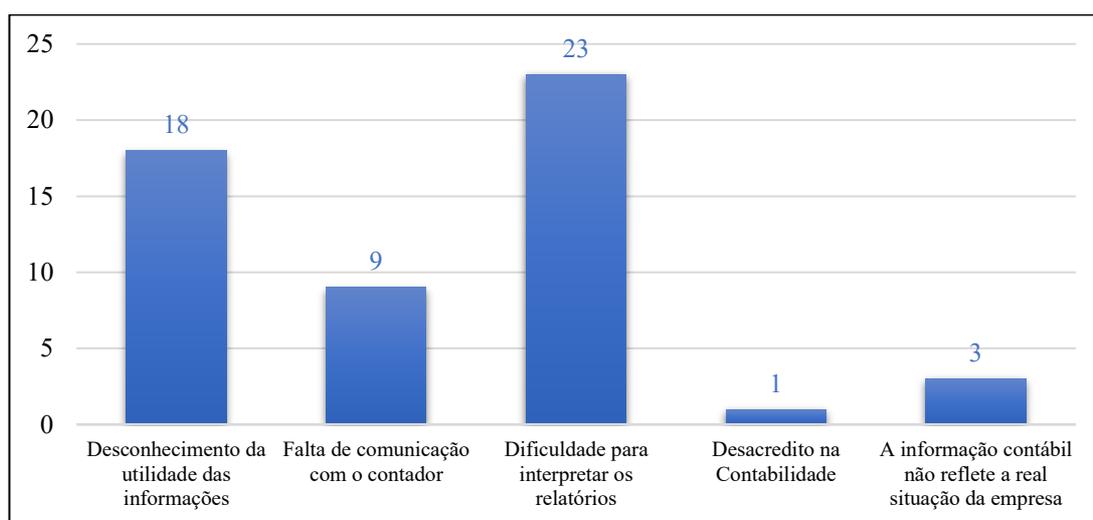
Segundo Pinho et al. (2008), as empresas que contratam os serviços terceirizados das empresas de Contabilidade estão cada vez mais exigentes devido à concorrência e à evolução tecnológica presente, que influenciam diretamente as empresas, tornando os serviços contábeis cada vez mais relevantes. A partir disso, os 94% da amostra, que disseram ter interesse ou muito interesse em envolver a empresa de Contabilidade na hora de tomar uma decisão, têm conhecimento da importância e do quanto a Contabilidade pode contribuir para o crescimento de seus negócios. Portanto, tais gestores tornam a Contabilidade como uma aliada forte à empresa.

Na pesquisa de Eckert et al. (2015), mais da metade dos respondentes disseram enxergar os escritórios de Contabilidade com sentimento de parceria. Esse resultado é positivo e condiz com o que foi encontrado neste trabalho, visto que grande parte dos gestores disseram se interessar no envolvimento da Contabilidade em seus negócios, o que ajuda a criar um vínculo de parceria entre ambos.

A taxa dos gestores que demonstraram pouco interesse foi de apenas 3%, a mesma frequência dos gestores que disseram não ter nenhum interesse no envolvimento da Contabilidade com seus negócios. Acredita-se que esse fato se deve ao não conhecimento da importância da Contabilidade na gestão empresarial, seja por real falta de compreensão do escopo da área, seja pela falta de clareza de seus contadores em relação à importância das informações fornecidas por eles.

No que tange aos fatores que dificultam ou impedem a utilização das informações contábeis no processo de gestão da empresa, notam-se a expressiva dificuldade para interpretar os relatórios por parte dos gestores (65,71%) e o desconhecimento da utilidade das informações contábeis (51,43 %). A falta de comunicação com o contador foi representada por nove empresários (25,71%). Apenas um empresário (2,86%) disse desacreditar na Contabilidade. O Gráfico 18, abaixo, ilustra as respostas dos participantes referentes a essa questão.

Gráfico 18 - Fatores que dificultam a utilização da Contabilidade terceirizada no apoio às empresas



Fonte: Dados da pesquisa

Esses resultados divergem do encontrado por Rebouças et al. (2020), os quais perceberam, em sua pesquisa, que a maioria dos participantes (27,87%) consideraram a falta de comunicação com o contador como o principal motivo para não usar a Contabilidade, seguida pela descrença na Contabilidade (18,85%). Na referida pesquisa, o desconhecimento da utilidade das informações contábeis e a dificuldade em interpretar os relatórios contabilizaram 10,66% dos participantes cada.

A partir da realidade observada por meio da presente pesquisa, infere-se que a dificuldade em interpretar os relatórios e, até mesmo, desconhecer as utilidades das informações

contábeis faz com que os gestores se apoiem mais em suas experiências do que nos dados gerados pela Contabilidade para calcularem desempenho, metas e impactos financeiros. Esse fato também foi observado por Silva et al. (2010).

Findada a exposição dos resultados do questionários e das discussões pertinentes a cada questão, segue-se com as considerações finais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio desta pesquisa, foi possível observar as percepções e os desafios de micro e pequenos empresários de Catalão/GO acerca da relação entre empresa e escritório de Contabilidade. Também foi observado a forma que os gestores participantes do estudo fazem o controle interno de suas empresas e quais fatores influenciam a tomada de decisão.

No decorrer do trabalho, foi exposto as características de micro e pequenas empresas, ressaltando a importância desses estabelecimentos dentro do cenário brasileiro. Com o intuito de entender a situação de cada uma das 35 empresas participantes, foi apresentada as fases que compõem a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003) (MILLER; FRIESEN, 1984). Além disso, os gestores foram questionados se possuíam conhecimento sobre os controles internos dentro de suas empresas, as funções e utilização dos relatórios contábeis, a importância da Contabilidade em si, as ferramentas utilizadas para tomar decisões, a satisfação quanto aos serviços contábeis terceirizados e as principais dificuldades existentes na relação entre empresário e contador.

Após o cômputo dos dados oriundos do questionário, notou-se que grande parte dos gestores possuem pelo menos uma formação superior e que a maior parte das empresas estão no estágio de Crescimento do Ciclo de Vida Organizacional, possuindo 10 anos ou menos de existência no mercado. Portanto, ainda há grandes chances de passarem por diversas mutações para os outros estágios do ciclo, podendo chegar ao estágio da Maturidade ou do Declínio.

Quanto aos controles internos, quase todos os gestores possuem conhecimento razoável ou muito conhecimento sobre. Por isso, deduz-se que, por terem tal conhecimento, reconhecem que os controles são importantes para suas empresas. Apesar de haver esse conhecimento quanto aos controles internos, apenas uma pequena parte dos gestores conhecem os principais relatórios contábeis, com poucos utilizando-os dentro de seus negócios.

A partir deste ponto, pode haver duas hipóteses para justificar tais fatos. A primeira hipótese é de que, devido ao tamanho dos negócios, à gestão simplificada e ao baixo fluxo de informações, nem todos esses demonstrativos possam ser realmente úteis ou são demasiadamente complexos para elaboração e análise para as micro e pequenas empresas. Ainda assim, a Contabilidade possui diversas ferramentas que dão a oportunidade de os gestores começarem a se aperfeiçoar e sempre melhorarem a gestão de seus negócios, independente do porte. A segunda hipótese é quanto ao distanciamento e as dificuldades existentes entre os empresários e o contador (por falta de interesse das partes, falta de conhecimento, falha na comunicação, entre outras). Tal distanciamento é capaz de afetar tanto a elaboração e a interpretação dos relatórios, quanto a tomada de decisões, o que interfere no potencial que a Contabilidade tem a oferecer, mesmo ao pequeno negócio.

Grande parte das empresas da amostra relataram utilizar a Contabilidade somente para fins de atender ao fisco e para o planejamento tributário, enquanto que uma parcela menor, mas relevante, dos gestores disse utilizar também a Contabilidade para controlar os negócios e/ou tomar decisões. Todavia, a maioria dos gestores relataram possuir interesse ou muito interesse em envolver a Contabilidade na hora de tomar decisões dentro de suas empresas. Como neste trabalho a maioria da amostra disse que os serviços contábeis prestados às suas empresas auxiliam na gestão, que o contador é utilizado na hora de tomar decisões e que estão pelo menos parcialmente satisfeitos ou muito satisfeitos com a interferência do profissional contábil na gestão do negócio, entende-se que a primeira hipótese seja mais verdadeira.

Considerando o cenário pandêmico que perpassou todos os segmentos empresariais, influenciando-os, no geral, de forma negativa, depreende-se que os gestores foram levados, impositivamente, para mais próximos de seus contadores, dada a necessidade de entender como gerar mais receita, diminuir custos e despesas e cumprir as obrigações com o fisco diante de uma situação de emergência. Apesar dessa aproximação, na hora de tomar as decisões financeiras, o mais comum é consultar também a família, além do contador.

Com isso, a sugestão é de que os gestores tentem se aproximar mais da Contabilidade para conhecer o quanto ela é essencial para a evolução e continuidade das empresas, sendo um diferencial competitivo no mercado (PASSOS, 2010), independentemente de seu porte ou de uma imposição emergencial. Por parte da empresa de Contabilidade terceirizada, sugere-se manter sempre uma boa comunicação, transparência e uma prestação de serviços que vai além de simplesmente atender ao fisco e cumprir outras obrigações. Assim, os empresários podem ver a Contabilidade não mais como uma despesa aos seus bolsos, mas como um investimento necessário aos seus negócios.

No que tange as limitações desta pesquisa, além da impossibilidade de um acompanhamento mais próximo das empresas por conta da pandemia de COVID-19, a amostra pode ser considerada pequena, visto que foi composta por 35 clientes de apenas um escritório de Contabilidade de Catalão/GO. Convém pontuar que foram convidadas 100 empresas para participarem do estudo.

Com efeito, futuras pesquisas podem ser realizadas a partir deste estudo. Como recomendação, acredita-se que ampliar a população da amostra para todas as empresas de Contabilidade terceirizadas que prestam serviços a micro e pequenas empresas de Catalão e região fornecerá resultados mais próximos da realidade. Recomenda-se também que uma pesquisa semelhante em outras empresas contábeis da cidade de Catalão seja realizada com o objetivo de comparar os resultados obtidos com este trabalho, podendo identificar possíveis diferenças ou semelhanças existentes e buscar saber os motivos por trás destes resultados. Também se recomenda que uma pesquisa semelhante seja realizada buscando entender a presença do gênero feminino nos micro e pequenos negócios e se a visão desse público possui muita diferença (e quais são elas) quando comparado ao gênero masculino, como por exemplo, se há alguma ligação entre ser mulher, a fase do Ciclo de Vida Organizacional da empresa e os anos de existência da empresa. Assim, lançar-se-á mais luz sobre a Contabilidade, ressaltando, por meio de investigações concretas, sua relevância no cenário empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE PINHO, L. DE et al. FMEA: Análise do efeito e modo de falha em serviços: Uma metodologia de prevenção e melhoria dos serviços contábeis. **ABCustos**, v. 3, n. 1, 2008.

AQUINO, E. M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 2423-2446, 2020.

BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. DOS. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, 2019.

BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 3, p. 84-98, 2011.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; RODRIGUES JUNIOR, M. M. Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional. **Innovar**, v. 25, n. 57, p. 63-78, 2015.

BEUREN, I. M.; BARP, A. D.; FILIPIN, R. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto**, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S; HEIN, N. Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012.

BRASIL. **Decreto-lei no. 9.295, de 27 de maio de 1946**. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Brasília, DF, 27 de maio de 1946. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del9295.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del9295.htm)>. Acesso em: 16 out. 2019.

BRASIL. Governo Federal - Empresas & Negócios. **O que é ser um MEI?**. Governo Federal - 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/o-que-e-ser-um-mei>>. Acesso em 19 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde - Coronavírus Brasil. **Painel Coronavírus**. Ministério da Saúde - 2021. Disponível em: < <https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em 25 abr. 2021.

BRASIL. **Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Brasília, DF: Senado Federal, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 16 out. 2019.

BRASIL. **Lei complementar n. 155, de 27 de outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2021.

CANECA, R. L. **Oferta e Procura de Serviços Contábeis para Micro, Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores**. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação) Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2008.

CANECA, R. L. et al. A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar contábil**, v. 11, n. 43, 2009.

ECKERT, A. et al. A utilização de assessoria contábil gerencial em micro e pequenas empresas: a percepção dos gestores. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 7, n. 1, p. 126-142, 2015.

ESTEVAM, K. F. et al. O Avanço da Tecnologia da Informação nos Últimos 20 Anos em Pequenas Empresas. **Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação**, 2020.

FABRES, S. F. C.; SILVA, K. DE L.; CAVALCANTI, R. G. A Correlação entre a mortalidade das Micro e Pequenas Empresas e o índice de Inflação no Brasil The correlation between mortality of Micro and Small Enterprises and the inflation rate in Brazil. **Congresso Internacional de Administração**, 2015.

FREZATTI, F et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.

GELBCKE, E.R. et al. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. Como Elaborar projetos de pesquisa, 5ª Edição, editora Atlas. **São Paulo**, p. 184, 2010.

IUDÍCIBUS, S. DE. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JUNQUEIRA, E. R. et al. Ciclo de Vida das Organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios. In: Encontro da ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, n. 15, p. 01-23, 1997.

LACERDA MOREIRA, R. DE et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The international journal of organizational analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, p. 1-17, 2012.

MARCELINO, J. A.; COSTA, A. L. M. P. DA; SILVA, P. H. P. R. DA. Gestão e Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas: Estudo nas Empresas do Município Debelá Vista do Paraíso–PR. **ID on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 1123-1136, 2020.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial-Livro Texto**. São Paulo: Atlas, 2012.

MILLER, D.; FRIESEN P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science Journal, October**, v. 30, 10, p 1161-1183, 1984.

MOORES, K; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 26, n. 4-5, p. 351-389, 2001.

MORAES, G. D. DE A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da informação**, v. 35, n. 3, p. 124-132, 2006.

NECYK, G. A. **O desenvolvimento da contabilidade gerencial nas empresas: uma perspectiva de ciclo de vida**. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NERY, G. P. M. **Percepções dos micro e pequenos empresários quanto à importância da contabilidade gerencial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

NUNES, L. DA C. F; SERRASQUEIRO, Z. M<sup>a</sup>. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 36, p. 87-96, 2004.

OLIVEIRA, A. G. DE; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, v. 3, n. 3, 2000.

OLIVEIRA, J. DE et al. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 17, n. 57, p. 1279-1299, 2015.

OLIVEIRA, L. M. DE; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. DOS S. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M. C. S. DE. **Percepção de micro e pequenos empresários quanto ao uso da contabilidade para fins decisórios**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Fundação Carmelitana Mário Palmério, Monte Carmelo, 2017.

**Organização Pan-Americana de Saúde. Organização Mundial da Saúde. OPAS/OMS.** OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus- 2020. Disponível em:  
<[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6100:oms-](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6100:oms-)

declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirus&Itemid=812#:~:text=30%20de%20janeiro%20de%202020,de%20Import%C3%A2ncia%20Internacional%20(ESPII)>. Acesso em 14 abr. 2021.

PASSOS, Q. C. DOS. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

PIRES, M. A.; COSTA, F. M. DA; HAHN, A. V. Atendimento das necessidades de informação para a tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela Contabilidade frente aos seus objetivos – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória-ES. **Simpósio Fucape De Produção Científica**, v. 2, 2004.

REBOUCAS, A. B. et al. Contabilidade como ferramenta de apoio ao processo decisório: fatores explicativos para a utilização ou não, percepções dos gestores das micro e pequenas empresas do município de Maragogipe-Ba. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. **Anais...** 2020.

SANTANA, A. F. B. et al. Diagnóstico e análise da utilização da contabilidade gerencial nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de Cruz Alta-RS. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. **Anais...** 2007.

SANTANA JUNIOR, J. C. DE. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão de micro e pequenas empresas. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, nº. 000018, 2013.

SANTOS, B. P. DOS et al. **Contabilidade Gerencial: uma revisão sobre o uso das ferramentas gerenciais para tomada de decisões em micro e pequenas empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade Unida de Campinas, Goiânia, 2020.

SANTOS, V. DOS et al. Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 20, n. 71, 2018.

SANTOS, V. DOS; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHREIBER, D; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 30-30, 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE - 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 16 out. 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios 10ª edição**. UGE - Unidade de Gestão Estratégica 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de Mercado: Pequenos negócios em números**. SEBRAE - 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 16 out. 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília.DF: Coleção Estudos e Pesquisas: 2016.

SILVA, A. C. R. DA. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017.

SILVA, D. J. C. DA et al. Para que Serve a Informação Contábil nas Micro e Pequenas Empresas?. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010.

SILVA MOTA, J. DA. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 12, p. 371-373, 2019.

SOARES, S. P. L.; NUNES, J. D. S.; ALVES, A. A. O controle interno aplicado ao departamento financeiro de micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 37172-37186, 2021.

THOMÉ, I. **Empresas de Serviços Contábeis: estrutura e funcionamento**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VALERIANO, C. E. B. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010**. 2012. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.