



Práticas de Gestão nas Empresas de Comércio Varejista na Região Leste da cidade de Porto Alegre (RS)

George Wellington Ladvig Ribeiro
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
E-mail: georgeladvig25@outlook.com

Márcia Bianchi
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
E-mail: marcia.bianchi@ufrgs.com.br

Lauren Dal Bem Venturini
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: laurenventurini@hotmail.com

Resumo

O estudo identifica as práticas gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste da cidade de Porto Alegre (RS). De forma complementar, investiga-se o efeito da pandemia do Covid-19 e a importância atribuída aos relatórios financeiros e instrumentos gerenciais para a tomada de decisão. Para tanto, realizou-se pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, mediante levantamento por meio de questionário realizado com proprietários/sócios, administradores e colaboradores de organizações de comércio varejista na Região objeto do estudo, totalizando amostra de 26 empresas. O questionário contemplou perfil dos respondentes; dados sobre a gestão; importância e uso dos instrumentos gerenciais e relatórios financeiros; e questões abertas para coleta de informações complementares. Os resultados demonstram que as empresas são em média pequenas, com decisões centralizadas, pouco uso de instrumentos gerenciais e entendem a contabilidade como um apoio à área fiscal. Os instrumentos gerenciais menos utilizados são *Balanced Scorecard* e ciclo de vida do produto e algumas empresas nem utilizam controles operacionais e financeiros básicos, como de estoques, contas a pagar e receber e planejamento estratégico. Ainda, atribuem maior importância aos instrumentos gerenciais do que os utilizam. Com base na importância dos relatórios financeiros e dos instrumentos gerenciais, baixo nível de formação dos gestores, pouco conhecimento e utilização das práticas de gestão, infere-se que quanto maior a complexidade das ferramentas gerenciais menor é a importância atribuída pelos gestores às mesmas. Isso refletiu no enfrentamento da pandemia, houve poucas mudanças gerenciais para assegurar o desempenho empresarial.

Palavras-chave: Comércio Varejista; Pequenas Empresas; Instrumentos Gerenciais.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.



1 Introdução

Dados da Receita Federal do Brasil (RFB) (2020) evidenciam que o número de empresas ativas no Brasil em 2020 era de 19.228.025, sendo o setor de maior representatividade o Comércio, constituído por 6.612.605 empresas (34,39% do total das empresas). Conforme o Serasa Experian (2019), foram 281.644 novas empresas registradas em todas as juntas comerciais federativas do Brasil no mês de julho de 2019. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2018) destaca o crescimento das micro e pequenas empresas no Produto Interno Bruto brasileiro, passando de 20% em 2004 para 27% em 2011. Portanto, a presença das pequenas e médias empresas proporciona avanço na economia brasileira, possibilitando mais empregos e oportunidades para a sociedade.

O cenário brasileiro era de superação da crise de 2014/2017 (Barbosa Filho, 2017). Neste sentido, muitas pessoas buscavam novas oportunidades por meio do empreendedorismo. Segundo o SEBRAE (2017), mediante o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), 59,4% dos novos empreendedores foram motivados pelo surgimento de uma oportunidade. Entretanto, em dezembro de 2019, na República Popular da China foi identificado o coronavírus, conhecido como pandemia do Covid-19, que em 2020 atingiu em nível mundial, resultando em impactos nas áreas da saúde, social e econômica (Távora, 2020).

Para enfrentar e se prevenir de desafios e crises, as empresas podem recorrer a Contabilidade Gerencial, que por meio de ferramentas, auxilia o gestor no planejamento, controle e tomada de decisão, além de enfatizar as informações que afetarão o futuro, na relevância e no segmento em que se encontra a organização (Perazzoli & Giasson, 2009).

A Contabilidade Gerencial contribui para o aperfeiçoamento dos resultados das empresas, pois auxilia as organizações a conhecerem seus gastos e trabalharem de modo a reduzi-los, podendo assim, garantir uma maior lucratividade (Carvalho, 2012). Além disso, as práticas de gestão são um meio para o sucesso das empresas no mercado, mediante práticas e ferramentas gerenciais que facilitam o alcance dos seus objetivos (López & Hiebl, 2015).

Para Torrès e Julien (2005), as micro e pequenas empresas adotam um método de gestão específico, onde a estratégia é intuitiva e o papel do proprietário-gerente é hegemônico. Muitos gestores abnegam da importância das ferramentas de gestão para a manutenção das organizações e detêm de um panorama deturpado da contabilidade, a qual está voltada somente para atendimento das exigências fiscais (Faria et al., 2012). As ferramentas de controles gerenciais são fundamentais, já que essas práticas melhoram o desempenho das empresas, entretanto a ausência em algumas categorias é crítica (Carraro et al., 2019).

Estudos anteriores investigaram o uso de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas (Faria et al., 2012; Santana et al., 2007; Santos et al., 2015; Venturini & Carraro, 2018), mas não a importância que os tomadores de decisão das organizações desse porte do comércio varejista atribuem as práticas gerenciais e aos relatórios financeiros, bem como o impacto da pandemia Covid 19, pois houve período de fechamento total do comércio. López e Hiebl (2015) salientam a necessidade de mais pesquisas compreendendo o uso de práticas gerenciais e/ou o que impedem as pequenas e médias empresas de utilizarem esses elementos.

Dessa forma, a pesquisa tem como finalidade responder a seguinte questão: *Quais são as práticas gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste da cidade de Porto Alegre (RS)?* Assim, o objetivo do estudo é identificar as práticas contábeis gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste da cidade de Porto Alegre (RS). De forma complementar, busca-se investigar o impacto da pandemia do Covid-19, assim como, verificar a importância atribuída aos relatórios financeiros e instrumentos gerenciais para a



tomada de decisão.

A pesquisa se justifica pela relevância e importância da Contabilidade Gerencial e suas ferramentas para uma empresa, pois auxilia os gestores e organizações a manterem-se competitivo no mercado, minimizando erros e otimizando os recursos (Perazzoli & Giasson, 2009). Ainda, com base nos dados do IBGE (2010), o crescimento populacional em conjunto com o desenvolvimento urbano na região do estudo aumentou, alcançando o crescimento habitacional em determinados bairros de até 43% entre os períodos de 2000 até 2010. Para Rolnik e Klink (2011), a partir de um desenvolvimento urbano é possível um crescimento econômico. Portanto, com a região em constante crescimento, percebe-se oportunidade de verificar a capacitação gerencial das empresas com relação a possível aumento da demanda e a fenômenos de impactos mundiais, como a pandemia do Covid-19.

No âmbito social, o estudo é oportuno para os empreendedores, que utilizam das práticas gerenciais em suas empresas, e também contribui para informar os consultores sobre o uso das ferramentas gerenciais no comércio varejista. Além disso, a possibilidade de unir a literatura com a prática é um fator de importância, permitindo identificar os mecanismos de gestão utilizados no cotidiano das organizações, ampliando estudos anteriores que averiguaram regiões brasileiras. Portanto, avança a literatura relacionada à Contabilidade Gerencial.

2 Referencial Teórico

Apresenta-se nesta seção a importância da Contabilidade Gerencial e de seus artefatos na gestão das organizações, estudos publicados na área e impactos do Covid-19 às empresas.

2.1 Contabilidade Gerencial e Seus Artefatos

A Contabilidade Gerencial tem a finalidade de atender à administração da empresa com relação ao presente e futuro adotando procedimentos gerenciais com informações úteis, tempestivas e confiáveis para um processo de decisão (Iudícibus, 2020). Lopés et al. (2015) destacam que a contabilidade gerencial influencia significativamente as pequenas e médias organizações e que seu desempenho se beneficia de uma contabilidade de gestão adequada.

O controle de gestão apropriado depende das características da empresa, incluindo seu tamanho, estratégia, estrutura e também as percepções da administração sobre a incerteza do ambiente em que a empresa opera (King et al., 2010). Pequenas e médias empresas que adotam sistemas de contabilidade gerencial adequados possuem melhor desempenho geral e aprimoram vários aspectos essenciais ao sucesso do negócio, como detecção de altos custos indiretos e prevenção de más decisões de investimento (Lopés et al., 2015).

Dentre os procedimentos gerenciais, o orçamento possui várias funções dentro de uma empresa, como por exemplo, comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus funcionários, orçar possível ampliação de atividades e verificar quais são as melhores formas de alocar os recursos (King et al., 2010). O planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* são outros dois artefatos que auxiliam no alcance dos objetivos traçados de cada empresa. Ambos têm seu foco na missão, visão e estratégia que a empresa irá adotar no mercado.

O planejamento estratégico consiste no processo de escolher uma estratégia que melhor se enquadre entre o ambiente e os recursos internos da organização. Já o *Balanced Scorecard*, conjunto abrangente de recursos financeiros e medidas não financeiras em relação a satisfação do cliente, processo interno e atividades de inovação e aprendizagem, pode ser usado para estimar e aumentar o desempenho empresarial (Hakola, 2010).

Os relatórios gerenciais, destinados aos usuários internos, possuem a capacidade de



comparar dados dentro da empresa. Por exemplo, dados orçados aos realizados, podendo assim identificar o desempenho da organização, corrigindo alguma decisão inapropriada e combater determinado desempenho insatisfatório, além disso, é possível planejar as ações que melhor se adequam a organização (King et al., 2010). A demonstração de fluxos de caixa frisa as principais atividades que causam impacto sobre os fluxos de caixa, ou seja, que afetam o caixa em geral (Perazzoli & Giasson, 2009). Esta demonstração é o foco dos administradores, devido à importância de uma empresa possuir caixa em momentos certos, onde pode perder excelentes oportunidades de investimento ou ir à falência, enquanto a contabilidade pelo regime de competência pode refletir mais apropriadamente as operações, ou seja, todas as transações comerciais ocorridas no exercício (Halabi et al. 2010).

Mediante seus artefatos, a Contabilidade Gerencial pode proporcionar um melhor desempenho as entidades, fato este constatado por Brunner (2014) em um estudo de caso onde a empresa estava em expansão operacional. Antes da implantação de uma área de Contabilidade Gerencial, a empresa não possuía clareza de qual forma tomaria suas decisões e também apresentava prejuízos em seus indicadores. Após a mudança no modelo de gestão, os gestores passaram a tomar decisões mais rentáveis e melhorou o desempenho da organização.

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

O cenário no Canadá e Austrália no que tange as pequenas e médias empresas são semelhantes, sendo identificados por Armitage et al. (2015). Os autores perceberam pouco uso das dos sistemas de custeio, orçamentos operacionais e análises das demonstrações financeiras. Já as técnicas mais utilizadas são previsões de receitas e despesas e também o fluxo de caixa. Empresas no estágio inicial de vida (até 03 anos) apresentavam pouco grau de utilização das técnicas contábeis e as com mais tempo de mercado utilizavam mais artefatos. Com isso, os resultados do estudo empírico demonstram que as empresas mais novas adotam gradualmente os artefatos à medida que necessitam de mais informações.

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

Estudo realizado na Tailândia apurou que o sucesso de um negócio está relacionado à frequência do acompanhamento das práticas contábeis por parte dos gestores. Entidades que utilizavam os mecanismos da Contabilidade Gerencial no cotidiano obtinham um sucesso de 59% e um fracasso de 24%. Já as empresas que utilizavam as ferramentas com menor frequência, tinham sucesso de 5% e um fracasso de 50% (Ruengdet & Wongsurawat, 2010).

Já uma pesquisa realizada na área metropolitana de Tshwane, África do Sul constatou que o número de surgimento de novas empresas vem aumentando, no entanto, muitas dessas empresas não sobreviverão (Berry, 2011). Para o autor, um dos principais motivos para isso é a falta de sistemas de planejamento e controle financeiro, pois identificou que 50,8% dos



proprietários não contavam com os artefatos da Contabilidade Gerencial para auxiliar na tomada de decisão e também não possuíam curso para gerir seus negócios.

Santana et al. (2007) demonstraram a importância e funcionalidades das ferramentas de gestão oferecidas pela contabilidade gerencial para 32 micros e pequenas empresas do ramo comercial da cidade de Cruz Alta (RS). Por meio de questionário de múltipla escolha, contendo informações sobre os meios de gestão que a contabilidade proporciona, compreenderam que a percepção dos respondentes é a de que os serviços de contabilidade se limitam às exigências do fisco, sem enfoque na Contabilidade Gerencial.

A utilização da contabilidade como instrumento de apoio à tomada de decisão nas pequenas empresas no ramo de comércio de materiais de construção no município de Feira de Santana (BA) foi verificada por Faria et al. (2012). Com abordagem descritiva e mediante levantamento de uma amostra de 59 empresas, evidencia que há pouca utilização das ferramentas contábeis, pelo fato de que muitos administradores desconhecem ou não estão convencidos das atribuições da contabilidade para a gestão empresarial.

Santos et al. (2015) investigaram quais são os instrumentos e procedimentos utilizados pelas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí (SC) na tomada de decisão em uma amostra de 41 empresas. Os resultados demonstraram que a decisão é tomada por meio da experiência do proprietário e a maioria das empresas não utiliza a contabilidade para tomada de decisão, assim como não discutem com seus respectivos contadores.

Já, Venturini e Carraro (2018) verificaram em qual estágio da Contabilidade Gerencial encontram-se as empresas contábeis de natureza jurídica EIRELI do município de Porto Alegre (RS). Para tanto, realizaram pesquisa descritiva e quantitativa, contendo a participação de 21,9% das organizações EIRELIs registradas no município. Com isso, evidenciaram que 29,6% das ferramentas disponíveis eram desconhecidas, e que os artefatos mais conhecidos eram controle operacional, controle financeiro, elaboração e análise de relatórios gerenciais, fluxo de caixa e orçamento, ou seja, instrumentos gerenciais tradicionais.

Portanto, estudos nacionais e internacionais evidenciam pouco uso das ferramentas gerenciais pelas pequenas e médias empresas, fato este que se revela como um cenário passível de constante investigação e acompanhamento. No Brasil, conforme o SEBRAE (2018) são 6,4 milhões de estabelecimentos, onde as micro e pequenas empresas representam 99% do total. Ademais a participação dessas empresas no Produto Interno Bruto brasileiro nos últimos anos cresceu, em 2004 representava 20% e em 2011 chegou a 27%, o que gera emprego, movimenta a economia e auxilia no desenvolvimento social e econômico do País.

Tendo em vista o número expressivo de empresas de pequeno e médio porte no Brasil, e também sua representatividade no setor de comércio varejista, parece razoável supor a importância da Contabilidade para o segmento. Para Halabi et al. (2010), as micro e pequenas empresas precisam elaborar demonstrativos contábeis, mesmo que não exigidos, para que os gestores se beneficiem das ferramentas que a contabilidade proporciona à tomada de decisão.

2.2 Impactos da Pandemia do Covid-19 nas Empresas

No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS), considerou o surto causado pelo novo coronavírus, que cientificamente é denominada síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2), como uma pandemia global (Cucinotta & Vanelli, 2020). O vírus foi descoberto na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019.

Para reduzir a propagação do vírus, os governos tomaram medidas, que incluem fechamento de estabelecimentos e *lockdown*, em casos mais extremos. Essas ações



governamentais mais contundentes para conter o Covid-19, resultaram na interrupção de diversas atividades, sobretudo em setores econômicos como de serviços e comércio varejista, representado principalmente por empresas de micro e pequeno porte. Segundo o SEBRAE (2021), o varejo tradicional é o segmento com mais empreendimento vulnerável e situação suscetível a prejuízos no Brasil.

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

As microempresas (até 9 pessoas) não utilizam todos os instrumentos gerenciais disponíveis em detrimento das médias empresas para superar as adversidades, limitando-se a cobrir as despesas operacionais e salariais no período de pandemia, sendo que somente 46% conseguiram arcar com as obrigações (Bargados, 2020). O autor também identificou que os gestores, com intuito de mitigar os impactos da crise, se adaptam conforme as capacidades da entidade: 78% utilizaram as reservas da empresa e acabaram por não tomar nenhuma medida, 24% buscaram crédito e 14% ampliaram a área de atuação.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa classifica-se como quantitativa, quanto à abordagem do problema, já que utilizou a quantificação de dados na análise descritiva dos resultados (Raupp & Beuren, 2008). Com base em seus objetivos, caracteriza-se como descritiva (Trivinões, 1987), visto que tem o propósito de escrever o grau de conhecimento e importância atribuído por uma amostra de empresas, como também, investigar a realidade econômica e financeira das mesmas.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o estudo classifica-se como levantamento (Gil, 2009), por meio de um questionário, que foi dividido em cinco blocos: i) informações sobre o respondente e a empresa; ii) informações relacionadas à gestão e tomada de decisão; iii) situação econômica e desempenho das empresas; iv) instrumentos gerenciais e relatórios financeiros utilizados pelas empresas e o grau de importâncias desses instrumentos na percepção dos gestores; v) questões abertas para coleta de informações complementares.

O questionário foi validado por duas especialistas da área, uma pós-doutora em empreendedorismo, estratégia, planejamento e inovação em negócios e outra doutoranda em Contabilidade. O questionário, juntamente com o termo livre de consentimento foram destinados às empresas do segmento comércio varejistas localizadas na zona leste de Porto Alegre, e aplicados diretamente nas empresas por um dos pesquisadores.

A população do estudo é composta por empresas do comércio varejista da região leste da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A amostra foi não probabilística por acessibilidade, composta por 26 empresas, sendo este quantitativo reflexo do período da pandemia, pois nos meses de coleta, fevereiro a abril de 2021, na maior parte do tempo, o estado do Rio Grande do Sul estava no sistema de bandeira preta, que vedava a abertura dos estabelecimentos.

Em relação aos instrumentos gerenciais, abordaram-se os seguintes: os controles de caixa, despesas, vendas, estoques, contas a pagar e receber, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, orçamento, planejamento estratégico, elaboração e análise de relatórios gerenciais, ciclo de vida do produto, *Balanced Scorecard* (BSC), gestão de riscos, simulação de cenários e gestão de pessoas (RH). Já quanto aos demonstrativos e relatórios contábeis, consideraram-se os seguintes: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE),



Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Balancete de Verificação, Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Demonstração do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA) e Notas Explicativas (NEs). Cabe salientar que, estas escolhas foram realizadas com base em Santos et al. (2015) e Venturini e Carraro (2018), que também investigaram o contexto empresarial de pequeno porte.

No que diz respeito à análise, é caracterizada como descritiva, pois se preocupou em apresentar as características, relações e causas de determinado fenômeno, mediante técnicas estatísticas, como cálculo da frequência percentual e média, com o intuito de analisar os dados obtidos e realizar inferências (Colauto & Beuren, 2008). Para atribuir o grau de importância dos instrumentos gerenciais na tomada de decisão das empresas foi utilizado a escala *Likert* de cinco pontos, baseando-se pela média adquirida nos dados da pesquisa, onde o nível 5 equivale ao nível máximo. A Tabela 1 evidencia as escalas adotadas na pesquisa.

Tabela 1 - Escalas *Likert* adotadas na pesquisa

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

4 Análise dos Dados

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

4.1 Perfil dos Respondentes e das Empresas

Esta seção apresenta os dados relacionados aos perfis dos respondentes e das empresas. Na Tabela 2 constam os dados do perfil referentes aos respondentes.

Tabela 2 - Perfil dos Respondentes

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

Na Tabela 2, nota-se que dos 26 respondentes, 53,85% são mulheres e 46,15% são homens. Quanto à escolaridade, 30,77% dos respondentes tem curso superior ou estão cursando e 53,85% dispõe de ensino médio completo e 69,23% não tem ensino superior.

A faixa etária média de idade dos respondentes foi a de 36 a 55 anos, com 50% (13



respostas), seguida da faixa etária de 26 a 35 anos com 30,77% das respostas. A alternativa de 25 anos apresenta 3 respondentes, isto é, 11,54% do montante total. Ainda, 61,54% dos respondentes são proprietários do negócio. O perfil das empresas é retratado na Tabela 3.

Tabela 3 -Perfil das Empresas

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

A partir da Tabela 3, é possível constatar que a amostra consiste em 10 empresas de comércio de alimentos (38,46%), empresas atuantes nas áreas de materiais de construção, bazar e produtos para pet's, com 11,54% cada, uma empresa da área de móveis e decoração e estabelecimentos de comércio de eletroeletrônicos, farmácia e outros com 7,69% cada.

Quanto ao regime de tributação, 19 (73,08%) empresas são tributadas pelo regime Simples Nacional, uma pelo Lucro Real (3,85%) e 23,08% dos respondentes não souberam responder qual o regime de tributação a empresa adota. Os resultados obtidos são semelhantes a Santana et al. (2007), Faria et al. (2012) e Santos et al. (2015). Chama atenção o fato de algumas empresas não conhecerem seu regime de tributação, o que pode afetar seu planejamento empresarial e o progresso do negócio (Halabi et al., 2010).

Em relação ao porte das empresas, 20 estabelecimentos se caracterizam como micro empresas (76,92%); 15,35% são de pequeno porte e duas (7,69%) de médio porte. Estes achados corroboram SEBRAE (2018), enfatizando a representatividade das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Outro destaque é que 65,38% apresentam constituição familiar.

No tocante ao número de funcionários, a maioria apresenta até nove colaboradores (76,92%); 23,08% possuem de 10 a 49; e 7,69% têm 50 a 99 (7,69%) e nenhuma empresa indicou ter mais de 100 funcionários. Esses dados são compatíveis com Faria et al. (2012) e Venturini e Carraro (2018), aonde a maioria dos empreendimentos também possuía até 9 funcionários, o que contribui para caracterizar a amostra estudada como micro empresa.

Quanto à longevidade das empresas, isto é, o tempo em que ela opera desde a sua constituição, a amostra é diversa. Apresentaram atuação de 11 a 20 anos (30,77%), seguido de 26,92% estabelecimentos de 6 a 10 anos; 23,08% têm 2 a 5 anos; 19,23% atuam de 21 a 50 anos



e nenhuma empresa relatou um tempo de atuação acima de 51 anos, assim como, nenhuma indicou período menor que 1 ano. Esses resultados são semelhantes aos de Faria et al. (2012) e divergem de Santana et al. (2007) e Santos et al. (2015). De forma geral, observa-se que, grande parte da amostra já ultrapassou o estágio inicial de uma empresa, 76,92% dos estabelecimentos estão no mercado a mais de 5 anos.

4.2 Desempenho Organizacional em Frente à Situação Atual

Esta seção contempla a percepção dos respondentes com relação ao desempenho das empresas, assim como relata o impacto da pandemia do Covid-19 nas mesmas. A Tabela 4 apresenta os resultados relacionados à tomada de decisão das organizações.

Tabela 4 - Tomada de decisão

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

Observa-se por meio da Tabela 4 que, a maioria (88,46%) realiza a contabilidade da empresa mediante um contador externo. Apenas duas empresas possuem um setor contábil integrado. Também foi identificado que uma empresa tem sua escrituração contábil realizada pelo proprietário, o qual cursou ensino superior em contabilidade. Halabi et al. (2010) salientam que os contadores podem ajudar os proprietários entenderem as informações que possuem, bem como aplicá-las em sua tomada de decisões, indo além da apuração de tributos.

Em relação aos sistemas utilizados nas empresas, o Microsoft Excel representa 45,95%, seguido do sistema manual com 27,03% e dos Sistemas ERP com 21,62%. Cabe salientar que duas empresas não utilizam nenhum sistema de apoio à gestão. Em função do porte das organizações, acredita-se que o investimento necessário em sistema de automação é baixo e o controle operacional acaba sendo da forma manual ou mediante planilha Excel. Para King et al. (2010), o melhor sistema gerencial é aquele aderente as características da empresa.

Quanto à participação no apoio e tomada de decisão nas empresas, 61,54% são realizadas pelos proprietários/sócios na gestão das empresas; 20,51% pela família e 12,82% por um administrador. Dessa forma, constatou-se que o contador está pouco presente na tomada de decisão da amostra, apenas 5,13%. É necessário destacar que das 26 empresas, 92,30% (24) possuem a participação do proprietário/sócio nas tomadas de decisões. Isso também foi identificado por Amran e Ahmad (2009) e Armitage et al. (2015), demonstrado que as pequenas empresas têm uma gestão mais centralizada, sobretudo as familiares. López e Hiebl (2015) entendem que a união pessoal entre proprietários e gerentes em empresas familiares reduz a necessidade de controle da agência, por meio de mecanismos gerenciais.

O estudo denotou que 65,38% das entidades não utilizam as informações e ferramentas



contábeis como apoio à tomada de decisão. Entre os principais argumentos, há relatos de falta de capital para investir em consultoria, e também, entre as empresas com pouco tempo de atuação, não há prioridade na utilização da contabilidade para gerir o negócio, tendo em vista terem sua administração centralizada. Entretanto, 34,62% dos respondentes utiliza ou demonstrou interesse em utilizar as informações e ferramentas contábeis para a gestão da entidade. Halabi et al. (2010) observaram que os relatórios contábeis não foram amplamente produzidos ou usados na avaliação da empresa, sendo nestes casos realizada com base em no dinheiro que há no banco.

A Tabela 5 demonstra os dados referentes ao desempenho e os impactos da pandemia do coronavírus nas entidades.

Tabela 5 - Desempenho e impactos da pandemia Covid-19 nas empresas

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

Conforme Tabela 5, há duas principais dificuldades que as empresas sofreram durante a pandemia Covid-19: aumento nos custos das mercadorias (48,48%) e diminuição da demanda dos clientes (33,33%). Outras adversidades relatadas são aumento de: endividamento (12,12%), obrigações legais e trabalhistas e obtenção de crédito com 3,03%.

Ao se questionar se houve à necessidade de implementação de alguma medida durante o período pandêmico, 37,93% indicaram não terem tomado nenhuma medida. Em contrapartida, alguns estabelecimentos tiveram as seguintes medidas adotadas: corte nos gastos em geral (24,14%); diminuição no quadro de funcionários (17,24%); busca por crédito (10,34%); e ampliação da área de atuação (6,90%). Estes dados são semelhantes aos de Bargados (2020), onde as micro e pequenas empresas não utilizaram todos os instrumentos disponíveis.

Ainda, pode-se verificar a percepção dos respondentes quanto ao impacto no desempenho da empresa proveniente do período da pandemia, sendo que 15,38% reiteraram ocorrência de muito impacto no desempenho da empresa; 46,15% alegaram que existiu impacto considerável; e



11,54% apontaram que não aconteceu nenhum impacto. De modo geral, grande parte das empresas foi afetada, coincidindo com os relatórios do SEBRAE (2021), o qual identificou grande influência nas empresas que se enquadram neste estudo. Por outro lado, pode-se perceber que há entidades mais preparadas para enfrentar crises, possivelmente com os negócios mais estruturados, como vendas pela internet.

Quanto ao desempenho das empresas na fase anterior à pandemia, segundo a visão dos respondentes era satisfatório (84,62%). Porém, ao avaliarem o desempenho atual do negócio, 38,46% revelam estar satisfeitos; 23,08% permaneceram na média e 26,92% apresentaram-se insatisfeitos. Isso permite inferir que a pandemia do coronavírus prejudicou o desempenho das organizações. Carraro et al. (2019) mencionam que a Contabilidade Gerencial pode mitigar prejuízos mediante uso de instrumentos gerenciais, elevando o desempenho empresarial.

4.3 Relatórios Financeiros e Instrumentos Gerenciais Utilizados

Esta seção evidencia quais os relatórios financeiros e instrumentos gerenciais são utilizados nas empresas analisadas. A Tabela 6 ilustra o aspecto dos relatórios financeiros.

Tabela 6 – Relatórios financeiros utilizados nas empresas

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

Nota: DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), DFC (Demonstração dos Fluxos de Caixa), DVA (Demonstração do Valor Adicionado), DMPL (Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido) e DLPA (Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados).

A Tabela 6 aponta que, em questão de conhecimento dos relatórios financeiros, as demonstrações contábeis mais utilizadas são: Demonstração dos Fluxos de Caixa (76,92%); Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (ambas com 65,38%). Em uma ótica geral, parece razoável supor que, ampla parcela dos demonstrativos não é utilizada ou não são conhecidos pelas micro e pequenas empresas.

Estudos anteriores também já sinalizavam que a maioria das micro, pequenas e médias empresas desconhecem os instrumentos e ferramentas que a contabilidade disponibiliza (Armintage et al., 2015; Faria et al., 2012; Halabi et al., 2010; Lucas et al., 2013; Santana et al., 2007; Santos et al., 2015). Ainda neste sentido, quando se questionou o motivo desse fato acontecer, os respondentes relatam que, em suas empresas, a contabilidade tem a incumbência de suprir as exigências legais e mesmo acreditando que ela seja importante, as decisões são executadas ordinariamente pelo proprietário. Halabi et al. (2010) acreditam que, em essência, o valor ganho com o registro de informações financeiras depende da habilidade financeira do proprietário, e seu relacionamento com seu contador.

A Tabela 7 demonstra a utilização dos instrumentos gerenciais pelas organizações.

Tabela 7 – Instrumentos gerenciais utilizados nas empresas

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

Verifica-se na Tabela 7, quanto à utilização dos instrumentos gerenciais nas empresas, que os instrumentos mais utilizados foram controle de caixa (84,62%), controle de vendas (84,62%), controle de despesas (80,77%) e controle de estoque (65,38%). Ainda as alternativas que mais dividiram as opiniões foram à margem de contribuição, ponto de equilíbrio e contas a pagar e receber. Já entre os instrumentos que os respondentes não utilizam, mas gostariam, estão: elaboração e análise de relatórios gerenciais (23,08%); orçamento (15,38%); e controle de despesas (11,54%). O pouco uso de ferramentas gerenciais básicas, como o orçamento, pode comprometer o desempenho empresarial (King et al., 2010).

Conforme a Tabela 7, é considerável os instrumentos gerenciais que os respondentes não utilizam ou não possuem conhecimento. Inicia com o *Balanced Scorecard* (96,16%), seguido de simulação de cenários (92,31%), ciclo de vida do produto (80,77%), ponto de equilíbrio (80,77%), margem de contribuição e gestão de pessoas (ambas com 73,08%). Para Faria et al. (2012), as empresas acabam renunciando de muitos instrumentos gerenciais. Na visão de Torrès e Julien (2005) isso pode ocorrer devido ao papel hegemônico do proprietário na empresa, podendo assim, gerar um desinteresse nesses instrumentos.

Com base nas Tabelas 6 e 7, denota-se que o nível de conhecimento dos instrumentos de gestão por parte dos respondentes não é amplo. Concomitantemente, a Tabela 2 demonstra baixa parcela de respondedores com ensino superior. Neste sentido, assim como em Santana et al. (2007), Halabi et al. (2010) e Berry (2011) é plausível relativizar que havendo um nível maior de escolaridade dos respondentes, apresentariam um maior conhecimento no que se refere aos instrumentos de gestão e uma visão mais ampla do seu negócio.

4.4 Importância dos Relatórios Financeiros e Instrumentos Gerenciais

A presente seção visa demonstrar o grau de importância dos relatórios financeiros e dos instrumentos gerenciais na visão dos respondentes. A Tabela 8 apresenta os resultados



relacionados ao grau de importância que os respondentes atribuíram aos relatórios financeiros.

Tabela 8 – Grau de importância dos relatórios financeiros nas empresas

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

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

Quanto à importância dos relatórios financeiros, conforme Tabela 8, os respondentes sinalizam a Demonstração dos Fluxos de Caixa como o demonstrativo mais importante (IM 15,38% e MI 73,08%) e média de 4,58. Essa informação vai de encontro com o estudo de Armitage et al. (2015), que também constaram o fluxo de caixa como o instrumento de mais relevância para a gestão da empresa. Isso se dá pelo fato de que é muito importante uma empresa possuir caixa em momentos certos, a fim de aproveitar excelentes oportunidades.

Os demonstrativos como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício também são considerados importantes pelos respondentes, com médias de 3,85 e 4,27, respectivamente. A Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados é considerada por 10 respondentes como muito importante. É interessante destacar que, conforme as Tabelas 6 e 7, mesmo uma grande parcela dos respondentes não possuindo conhecimento de determinados relatórios financeiros (DLPA), ainda assim, foram atribuídos graus de importância elevados aos mesmos.

A Tabela 9 expressa o grau de importância conferido pelos respondentes aos instrumentos gerenciais nas empresas.

Tabela 9 – Grau de importância dos instrumentos gerenciais atribuída pelos gestores nas empresas

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

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



A Tabela 9 demonstra que o controle de caixa é classificado como muito importante por grande parte da amostra (84,62%). Isso também pode ser reforçado pelas evidências das Tabelas 6, 7 e 8. Além do controle de caixa, a administração do estoque também é dita como muito importante nas empresas, o que parece ser coerente, pois sem mercadorias para vender há perda de receitas no ramo do comércio. Em geral, os controles internos de despesas, vendas, caixa e estoques são sinalizados pelos respondentes como de grande importância nas organizações, tendo as médias mais elevadas. Perazolli e Giasson (2009) e Lucas et al. (2013) destacam os controles internos como imprescindíveis para o bom desempenho de uma empresa.

Identifica-se na Tabela 9 que, a maioria das médias está abaixo de 4, implicando baixo grau de importância dos respondentes aos instrumentos. Esse fato pode prejudicar o desempenho organizacional, visto que, os instrumentos auxiliam na gestão das empresas. Nesta linha de raciocínio, Ruengdet e Wonsurawat (2010), Berry (2011), Brunner (2014), Carraro et al. (2019) e Iudícibus (2020), mencionam que os instrumentos e relatórios contábeis tem a capacidade de proporcionar às empresas aumento do desempenho organizacional, auxiliando na tomada de decisão e alcance dos objetivos traçados.

Entre os instrumentos com menor nível de importância atribuído pelos respondentes estão: margem de contribuição, simulação de cenários, BSC, ponto de equilíbrio e ciclo de vida do produto, todos com médias inferiores a 3,19. Estas ferramentas estão distantes das médias dos controles operacionais e financeiros, assim como do maior nível de importância (5). Estudos de Santana et al. (2007), Amran e Ahmad (2009), Armitage et al. (2015) e Santos et al. (2015) pontuam que as micro, pequenas e médias empresas, sobretudo as familiares, em sua grande parte, não possuem o conhecimento sobre as funcionalidades que a Contabilidade Gerencial dispõe. A qualificação acadêmica e a busca por serviços que possam auxiliar no processo de tomada de decisão empresarial, muitas vezes, cede espaço para a experiência adquirida durante a condução do negócio por parte do proprietário (Halabi et al., 2010).

5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi identificar as práticas gerenciais utilizadas nas organizações de comércio varejista na Região Leste da cidade de Porto Alegre (RS). De forma complementar, investigou-se o efeito da pandemia do Covid-19 e a importância atribuída aos relatórios financeiros e instrumentos gerenciais para a tomada de decisão. É relevante apresentar a percepção dessas empresas, assim como, ressaltar o valor das ferramentas gerenciais para as organizações analisadas, que são em média de pequeno porte, tendo em vista a importância das mesmas para a sociedade brasileira.

Os resultados demonstram que os relatórios financeiros e instrumentos gerenciais são poucos utilizados ou até mesmo desconhecidos. As ferramentas mais utilizadas são relacionadas aos controles operacionais e ao fluxo de caixa e, as menos exploradas são *Balanced Scorecard* e o ciclo de vida do produto. Quanto à tomada de decisão, em 92,30% das empresas há participação do proprietário, caracterizando como uma decisão centralizada.

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

A pesquisa também evidenciou que as micro e pequenas empresas não utilizam todas as informações que a Contabilidade Gerencial proporciona e que aos respondentes ela tem a função



de suprir as necessidades fiscais e poucos conhecem os benefícios e a sua importância. Em algumas empresas os controles básicos como de estoque, contas a pagar e receber não era utilizado. Além disso, grande parte das empresas não possui planejamento estratégico, o que propiciaria uma melhor capacidade no alcance dos objetivos de cada organização.

Com base nos resultados da importância dos relatórios financeiros nas empresas (Tabela 8), importância dos instrumentos gerenciais atribuída pelos gestores nas empresas (Tabela 9), baixo nível de formação dos gestores (Tabela 2), pouco conhecimento e utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial (Tabela 7) é possível observar que quanto maior a complexidade das ferramentas gerenciais menor é a importância atribuída pelos gestores às mesmas. Este resultado torna-se interessante para a modelagem - mais simplificada e adequada à realidade das pequenas empresas de comércio varejista - pelos profissionais de contabilidade e de modelos de serviços contábeis gerenciais para os clientes desse perfil. Assim, as pequenas empresas, por possuírem empresários de pouca educação financeira e conhecimento contábil, mostram-se distantes do uso das práticas de gestão. Isso acabou refletindo no enfrentamento da pandemia, quase não houve mudanças gerenciais nos negócios para assegurar o desempenho empresarial. Portanto, entende-se que o não uso de ferramentas de gestão para os recursos em pequenos e médios negócios são comuns, mas a utilização poderia proporcionar mais informações e prevenção a instabilidades futuras.

O estudo realizado conteve limitações quanto à sua amostra, visto que é não probabilística e por acessibilidade, além do pequeno tamanho, devido ao cenário de pandemia do Covid-19 que apresentava período de bandeira preta (estabelecimentos fechados) durante a coleta dos dados no estado do Rio Grande do Sul, e os possíveis vieses que possam existir resultando em respostas dissemelhantes da realidade. Em função do tamanho da amostra, não é viável estender o resultado para a população.

De modo geral, empresas que utilizam ferramentas gerenciais no cotidiano, possivelmente estão mais preparadas para os cenários de crise, como uma pandemia. Para elevar essa adoção em pequenas e médias empresas, considerando que muitos empresários possuem formação de superior completo, Instituições de Ensino Superior, juntamente com órgãos de fomento do empreendedorismo, podem desenvolver ações de capacitação. Ainda, os contadores podem evidenciar que a Contabilidade tem mais capacidade do que simplesmente fornecer um serviço de conformidade tributária, ela pode entregar muitos outros relatórios significantes para a gestão, possibilitando melhores tomadas de decisão.

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

Referências

Armitage, Ho M., Webb, Alan, & Glynn, John. (2015). The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. *Accounting Perspectives/ Perspectives Comptables*, 15(1), 33-69.



- Amran, Noor Afza, & Ahmad, Ayoib Che. (2009). Family business, board dynamics and firm value: evidence from Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 7(1),
- Barbosa Filho, Fernando de Holanda. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, 31(89).
- Bargados, Ayelen. (2021). Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas. *Trab. soc.*, 21(36), 122-145.
- Berry, Pamela Ruth. (2011). *Financial Planning and Control Systems*: essential tools to increase the survival rate of micro and small manufacturing enterprises in the Tshwane metropolitan area. Tese (University of South Africa). Master of Commerce.
- Brasil. Ministério da Economia. *Ministério da Economia avalia impacto econômico do coronavírus*. Disponível em: <https://cutt.ly/wveQQQ5>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- Brunner, Eduardo. (2014). *Contabilidade Gerencial Como Mecanismo de Criação de Valor Para as Organizações*: um estudo de caso na HS Transportes. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Carraro, Wendy Beatriz Witt Haddad, Meneses, Raquel, & Brito, Carlos. (2019). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 861-878.
- Carvalho, Priscilla Thomazinho. (2012). *O Uso do Orçamento Matricial como uma Ferramenta para o Planejamento Econômico-Financeiro e para a Melhoria de Resultados*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Colaudo, Romualdo Douglas, & Beuren, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. (2008). In: Beuren, Ilse Maria (Org.). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 117-143.
- Cucinotta, Domenico, & Vanelli, Maurizio. (2020). Who Declares Covid-19 a Pandemic. *Acta Bio Medica Atenei Parmensis*, 91(1), 157-160.
- Faria, Juliano Almeida; Azevedo, Tania Cristina; Oliveira, Murilo Silva. (2012). A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 6(2), 89-106.
- Gil, Antonio Carlos. (2009). *Estudo de Caso*. São Paulo: Atlas.

Hakola, M. (2010). Balanced scorecard as a tool for small business reorganization. *International*





Journal of Management & Enterprise Development, 9 (4), 364–384.

Halabi, A. K., Barrett, R. & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7 (2): 163-179.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Situação Demográfica de Porto Alegre – CENSOS – 2000 e 2010*. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <http://bit.ly/2Wh4e92>. Acesso em: 19 de out. 2019.

Iudícibus, Sérgio de. (2020). *Contabilidade Gerencial: da teoria à prática*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21 (1), 40-55.

López, Oro Lavia, & Hiebl, Martin R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27 (1), 81-119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>

Lucas, Michael, Prowle, Malcolm, & Lowth, Glynn. (2013). Improving SME performance through Management Accounting Education: Management Accounting Practices of (UK) Small-Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Chartered Institute of Management Accountants: London*. The Open University, 9(26), 1-13.

Perazzoli, Giseli Salete, & Giasson, Oldair Roberto. (2009). Controle interno para auxílio de tomada de decisão Gerencial: um estudo de caso em uma pequena empresa. *Revista e-CAP: Eletronic Accounting and Managemment*. 1(1).

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

Receita Federal do Brasil – RFB. 2020. Disponível em: <https://cutt.ly/YveQKDu>. Acesso em: 12 abr. 2021.

Rolnik, Raquel, & Klink, Jeroen. (2011). Crescimento Econômico e Desenvolvimento Urbano. *Revista Novos Estudos: CEBRAP*. São Paulo, 89.

Ruengdet, Kamon, & Wongsurawat, Winai. (2010). Characteristics of successfull small and micro Community enterprises in rural Thailand. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 16(4), 385-397.

Santana, Alex Fabiano Bertollo, Ciupak, Clébia, Kuhn, Ivo Ney, & Tisott, Sirlei, Tonello. (2007). Diagnóstico e análise da utilização da contabilidade gerencial nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de Cruz Alta – RS. In: Congresso Brasileiro de Custos, 14., 2007, João Pessoa, Paraíba. *Anais [...]*. João Pessoa: CBC.





Santos, Vanderlei, Dorow, Diego Roberto, & Beuren, Ilse Maria. (2016). *Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas*. Revista Ambiente Contábil. 8(1),153-186.

Serasa Experian. (2019). *Indicadores Econômicos*. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/ibkkQzF>. Acesso em: 30 out. 2020.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2017). *Relatório Executivo 2017. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Disponível em: <http://bit.ly/32PxcQ7>. Acesso em: 21 out. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2018). *Pequenos Negócios em Números*. São Paulo. Disponível em: <https://cutt.ly/kveWdXm>. Acesso em: 17 nov. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2021). *Cenários e Tendências Setoriais*. Disponível em: <https://cutt.ly/SveWhV4>. Acesso em: 12 abr. 2021.

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

Torrès, Olivier, & Julien, Pierre-André. A. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.

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

Venturini, Lauren Dal Bem, & Carraro, Wendy Beatriz Witt Haddad. (2020). Estágio Evolutivo da Contabilidade Gerencial em Organizações Contábeis de Natureza Jurídica EIRELI no Município de Porto Alegre – RS. *Revista Capital Científico*, 18(2), 81-99.