



363

Gestão de custos e implantação de controles financeiros: uma proposta para melhoria na gestão de microempresas utilizando a abordagem intervencionista.

Mestre/MSc. Cléber Américo Castro e Souza, Doutor/Ph.D. Flavio Roberto Mantovani

Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, Brazil

Resumo/Abstract

A gestão de custos juntamente com o fluxo de caixa, demonstrativo do resultado e margem de contribuição são diferenciais para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, pois quando o gestor utiliza essas ferramentas pode saber qual produto apresenta a rentabilidade desejada, e, ainda, se algum produto contribui negativamente para a lucratividade da empresa. Com esses conhecimentos é possível formar corretamente o preço de venda dos produtos e tomar melhores decisões na condução da empresa, elevando a possibilidade de sobrevivência e sucesso dos negócios. Assim, a presente pesquisa objetivou implantar as ferramentas: Gestão de Custos, fluxo de caixa, demonstrativo do resultado e margem de contribuição, em duas microempresas, identificando os fatores que possibilitaram a implementação desse conhecimento, propondo-se assim a contribuir para a melhoria das empresas e para a teoria da contabilidade gerencial. Partindo-se do diagnóstico das fragilidades e análise das necessidades das empresas pesquisadas, foi apresentado um modelo de gestão dos custos, fluxo de caixa e DR para cada empresa. As intervenções produziram um aprimoramento no controle financeiro e dos custos das empresas, aumentando a confiança das empresárias na condução das suas empresas, fruto da capacitação e maior conhecimento em gestão de custos, cálculo e análise do resultado e margem de contribuição. Ambas as empresas realizaram mudanças após as intervenções, culminando com decisões mais assertivas na gestão, o que evidencia a transformação da realidade ocorrida através dessa pesquisa. Futuras pesquisas poderão ser conduzidas utilizando a metodologia e modelo utilizado apresentado.

Modalidade/Type

Artigo Tecnológico / Technological Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

Gestão de custos e implantação de controles financeiros: uma proposta para melhoria na gestão de microempresas utilizando a abordagem intervencionista.

Resumo

A gestão de custos juntamente com o fluxo de caixa, demonstrativo do resultado e margem de contribuição são diferenciais para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, pois quando o gestor utiliza essas ferramentas pode saber qual produto apresenta a rentabilidade desejada, e, ainda, se algum produto contribui negativamente para a lucratividade da empresa. Com esses conhecimentos é possível formar corretamente o preço de venda dos produtos e tomar melhores decisões na condução da empresa, elevando a possibilidade de sobrevivência e sucesso dos negócios. Assim, a presente pesquisa objetivou implantar as ferramentas: Gestão de Custos, fluxo de caixa, demonstrativo do resultado e margem de contribuição, em duas microempresas, identificando os fatores que possibilitaram a implementação desse conhecimento, propondo-se assim a contribuir para a melhoria das empresas e para a teoria da contabilidade gerencial. Partindo-se do diagnóstico das fragilidades e análise das necessidades das empresas pesquisadas, foi apresentado um modelo de gestão dos custos, fluxo de caixa e DR para cada empresa. As intervenções produziram um aprimoramento no controle financeiro e dos custos das empresas, aumentando a confiança das empresárias na condução das suas empresas, fruto da capacitação e maior conhecimento em gestão de custos, cálculo e análise do resultado e margem de contribuição. Ambas as empresas realizaram mudanças após as intervenções, culminando com decisões mais assertivas na gestão, o que evidencia a transformação da realidade ocorrida através dessa pesquisa. Futuras pesquisas poderão ser conduzidas utilizando a metodologia e modelo utilizado apresentado.

Palavras-chave: Gestão de Custos, Pesquisa Intervencionista, Microempresas, Pequena empresa.

1. Introdução

1.1. Contextualização do Tema

Em pesquisa realizada no site DataSebrae, o qual utiliza a base de dados da Receita Federal do Brasil (RFB) em maio de 2020, existiam no país 19.228.025 empresas em atividade considerando matriz e filiais. Dentre elas, 17.293.316 estão classificadas como Empresa de Pequeno Porte (EPP), Microempresa (ME) ou Microempreendedor Individual (MEI). Assim, 89,9% das empresas estão no grupo chamado de Pequenas Empresas, ou também, de Micro e Pequena Empresa (MPE).

Conforme o Anuário do Trabalho dos Pequenos Negócios feito em 2017 pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), as MPEs eram responsáveis por 54,8% dos empregos com carteira assinada no Brasil gerando 44,8% da massa de salários e representavam 99% das empresas do país. Convém destacar que, o critério utilizado pelo DIEESE para classificação das empresas, é diferente do utilizado pela Receita Federal do Brasil (RFB). Enquanto a RFB utiliza a classificação das empresas de acordo com o faturamento, o DIEESE usa a classificação conforme o número de empregados.

A relevância das MPEs para a economia do país é demonstrada por produzir, segundo matéria no sítio do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), 27% do PIB nacional. Justamente pela importância econômica e social das MPEs emerge o desejo de contribuir teórica e, praticamente, para esse setor da economia e da sociedade, no intuito de apresentar soluções para dificuldades vivenciadas na rotina diária dos

gestores dessas empresas.

Buscando conhecer os obstáculos enfrentados pelos gestores das MPEs, o SEBRAE-SP divulgou em 2014 uma pesquisa realizada junto a mais de 1.000 gestores, com o objetivo de identificar as dificuldades e os motivos que levaram muitos deles a fecharem suas empresas. Interessante destacar: 33% dos gestores entrevistados com empresas ativas, afirmaram que não costumam calcular detalhadamente os custos dos produtos. Entre os gestores de empresas fechadas, esse percentual vai para 42%.

Outra questão levantada na mesma pesquisa foi entender se os gestores tinham um rigoroso controle das receitas e despesas. Quando essa pergunta foi direcionada para gestores de empresas que estão funcionando, 47% afirmaram não ter um controle rigoroso, e 54% dos gestores das empresas que fecharam responderam da mesma forma, demonstrando, assim, um elevado percentual de empresas que tiveram baixo controle em suas finanças.

Fica evidente que, uma parcela considerável das micro e pequena empresas têm dificuldades em sua gestão financeira, tanto que Silva et al. (2017) destacam que a má gestão aliada a outros fatores, como alta concorrência e estagnação econômica do país, tem levado muitas MPEs a encerrarem as suas atividades ainda nos primeiros anos de atividade. Os autores afirmam que, as dificuldades na gestão enfrentadas por essas empresas desde o início das suas atividades se não forem corrigidas, acabam acumulando e dificultam a sobrevivência dessas empresas mesmo após superados os anos iniciais.

Ainda, segundo Silva, et al. (2017), dois pontos são determinantes para a sobrevivência saudável das MPEs: ter uma diferenciação em relação à concorrência e uma gestão empresarial eficiente, a qual possibilite ao gestor ter as informações essenciais nas tomadas de decisões.

A pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016) destaca que se as MPEs, assim como nas médias e grandes empresas, realizassem uma maior utilização dos instrumentos gerenciais, poderiam mitigar muitas das suas dificuldades. O SEBRAE (2015) apresenta dados que confirmam essa tese. No mesmo sentido, poucos anos antes, Sales, Barros e Pereira (2011) em sua pesquisa demonstram que as pequenas empresas enfrentam dificuldades na gestão dos negócios, e que isso contribui para a mortalidade precoce das MPEs.

Santos, Bennert, Figueiredo e Beuren (2018) afirmam que muitas pequenas empresas atuam com baixa utilização dos instrumentos gerenciais disponíveis. Também relatam que os empresários gestores de empresas de pequeno porte não têm por hábito o uso das informações contábeis, o que demonstra a falta de compreensão sobre a relevância da contabilidade gerencial.

Constata-se, com base no relato dos autores citados, que os gestores dos pequenos empreendimentos possuem pouco conhecimento sobre as principais ferramentas da Contabilidade Gerencial e sua importância para a gestão do negócio, existindo assim dificuldades e deficiências na utilização.

Considerando todas as circunstâncias relatadas, essa pesquisa buscou microempresas dispostas a participarem da implantação e validação de um modelo de técnicas de controle gerencial, utilizando uma abordagem intervencionista via compartilhamento do conhecimento entre pesquisadores e empresários. Três técnicas foram estudadas na pesquisa: fluxo de caixa operacional, demonstrativo do resultado e margem de contribuição.

Partindo da realidade encontrada na gestão de custos e utilização de controles financeiros, este estudo aplicará um plano de ação intervencionista por meio do compartilhamento de conhecimentos que buscam soluções para os problemas vivenciados aplicando, dessa maneira, ferramentas de identificação e correção das deficiências (OYADOMARI et al., 2011).

Esse método de pesquisa, denominado intervencionista, é defendido por alguns autores, entre os quais destacamos Westin e Roberts (2010) que afirmam ser, o método

intervencionista, uma forma de não apenas identificar e descrever os problemas, mas com ações de intervenção buscar solução, gerando, portanto, conhecimento prático e teórico. A pesquisa-ação, intervencionista em sua essência, é muito utilizada em outras áreas das ciências especialmente em educação e saúde, porém no campo da contabilidade gerencial, ainda são reduzidos os trabalhos a partir dessa abordagem. (TEÓFILO, C.R; IUDÍCIBUS, 2005).

Ainda Westin e Roberts (2010) ensinam: a pesquisa intervencionista, por utilizar-se da junção da teoria com a prática, busca sempre produzir resultados relevantes e, conforme Suomala e Lyly-Yrjänäinen (2008) as pesquisas realizadas na área da contabilidade gerencial, que utilizam outros métodos diversos da pesquisa intervencionista, produziram poucos resultados com aplicações práticas.

Para Freitas et al. (2010), o resultado da pesquisa ação não contribui apenas na solução do problema organizacional específico, mas também e, principalmente para aprimorar a estrutura teórica utilizada tendo por base a reflexão crítica sobre a ação. Suomala e Lyly-Yrjänäinen (2009) afirmam que a pesquisa intervencionista é apontada como uma maneira de aproximar profissionais e pesquisadores, aumentando a relevância da pesquisa em contabilidade gerencial.

Empresas participantes de projetos de pesquisa intervencionistas têm acesso a conhecimentos enquanto os pesquisadores terão acesso às experiências da vida real podendo ser usadas para produzir contribuições acadêmicas. Os autores também destacam a contribuição da pesquisa intervencionista com as empresas levando pesquisadores engajados no desenvolvimento de práticas de negócios para, de forma colaborativa com os gestores das empresas, construir novas ideias, tanto em termos da prática como de pesquisa.

No mesmo artigo, Suomala e Lyly-Yrjänäinen (2009) apontam que a pesquisa intervencionista possibilita fornecer ao pesquisador meios para criar um impacto real e direto para fora do mundo acadêmico, um impacto sobre a sociedade. Estes autores também destacam que a pesquisa intervencionista não deve ser vista apenas como uma forma de coleta de dados empíricos, mas também como um caminho para a criação de uma relação sustentável entre academia e as empresas.

A partir do método de pesquisa intervencionista, saber quais conhecimentos surgirão do processo de implementação de Gestão de Custos e algumas ferramentas de controles financeiros em microempresas, identificando os fatores que possibilitem a implementação desse conhecimento, podendo assim, contribuir para a melhoria da empresa e para a teoria da contabilidade gerencial.

Como objetivo geral a pesquisa aplicada propõe, por meio da abordagem intervencionista, implantar as ferramentas: gestão dos custos, utilizando o custeio variável, fluxo de caixa operacional, demonstrativo do resultado e margem de contribuição em uma microempresa, identificando os fatores que possibilitem a implementação desse conhecimento.

Os objetivos específicos são: 1) Identificar fragilidades e dificuldades na utilização do Fluxo de Caixa e do Demonstrativo do Resultado, Margem de Contribuição e Gestão de Custos, utilizando o Custeio Variável; 2) Pesquisar nas teorias as bases necessárias para modelagem de um processo de controle financeiro e gestão de custos de fácil utilização, evitando processos simplistas a fim de que sejam relevantes e eficazes para a gestão; 3) Implantar ferramentas de gestão definidas: fluxo de caixa, demonstrativo do resultado e margem de contribuição, treinando as gestoras para sua compreensão e utilização; 4) Verificar se as empresárias se apropriaram do conhecimento apresentado na utilização das ferramentas propostas e implantadas

1.2. Justificativas e Contribuições

Considerando a relevância das microempresas na economia brasileira como empregadoras e geradoras de renda, a sustentabilidade econômica dessas empresas tem significativa importância para a sociedade. Assim, estudos que busquem auxiliar na gestão

dessas empresas e, também melhorar seus resultados, apresentam importância tanto acadêmica como social e econômica.

Dessa maneira, este estudo busca contribuir no desenvolvimento de conhecimento e utilização na aplicação de algumas ferramentas de gestão em microempresas e na possibilidade de sua utilização por outros pesquisadores em futuros trabalhos. Espera-se também que os resultados práticos alcançados aproximem pesquisadores e práticos, facilitando o desenvolvimento de parcerias, e contribuindo com a divulgação e estudo de pesquisas intervencionistas em microempresas.

2. Referencial Teórico

2.1. Micro e Pequena Empresas

Existem no mínimo dois critérios para classificação das empresas, ou utiliza-se o faturamento ou a quantidade de colaboradores. A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, em seu Art. 3º apresenta uma classificação das empresas quanto ao critério de faturamento. Tal classificação é utilizada para definição de enquadramento tributário das empresas, conforme resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) nº 94/2011.

Quadro 1: Porte das empresas pela Receita Federal

Considera a Receita Bruta Anual (RBA) (conforme Lei Complementar 123/2006)	
PORTE	RBA
Microempresa (ME)	igual ou inferior a R\$ 360 mil.
Empresa de pequeno porte (EPP)	superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.
Demais empresas	superior a R\$ 4,8 milhões.

Fonte: LC 123/2006

Portanto, empresas que tenham obtido receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) são definidas como Microempresas (ME); e empresas com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), são classificadas como Empresa de Pequeno Porte (EPP), ambas as classificações estão enquadradas no Imposto Simples.

Como a Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, definiu claramente como classificar as microempresas (ME) e as empresas de pequeno porte (EPP), é comum ser utilizado o termo Demais Empresas para aquelas não amparadas pelo critério estabelecido nessa lei.

2.2. Perfil dos Empreendedores

Tradicionalmente são destacados dois principais motivos que levam pessoas a iniciar um empreendimento: oportunidade ou necessidade. Essa motivação inicial para a abertura de uma empresa costuma ser importante para indicar o grau do desenvolvimento dos empreendedores.

Dornelas (2005) define e diferencia esses tipos de empreendedorismo: o empreendedorismo de oportunidade tem um empreendedor visionário que tem um objetivo prévio claro, realizando planejamento prévio para criar a empresa, tendo em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riqueza. Já o empreendedor de necessidade é aquele que se aventura na jornada empreendedora por falta de outra opção, por estar desempregado e não encontrar alternativas de trabalho.

Assim, os empreendedores por necessidade normalmente iniciam negócios autônomos para poder manter uma renda familiar por falta de oportunidade de emprego, logo sua maior motivação é financeira e não o desejo de ter um negócio próprio. Esse tipo de

empreendedorismo está muito ligado a conjuntura econômica do País, havendo um aumento desse tipo de empreendimento em tempos de crise, porém tende a diminuir quando as ofertas de emprego se tornarem crescentes. Porém, o desafio de manter o empreendimento aberto ao longo do tempo é grande para ambos os perfis.

Dolabela (2008) afirma que é alta a taxa de mortalidade nos primeiros anos de existência das empresas, sendo a regra, falir e não ter sucesso. Duas em cada três empresas criadas fecham as portas, sendo as pequenas a grande maioria correspondendo a 99% das falências. São significativos estes dados, pois a criação de empresas é indispensável ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social.

Felizmente nem todo empreendimento fracassa, ainda que a motivação da abertura seja a necessidade. O sucesso da empresa depende da busca do empreendedor em manter-se sempre ativo e crescente no mercado sendo, assim, inovador.

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2019), tem realizado pesquisas para identificar a motivação para a atividade empreendedora atualmente saindo da dicotomia oportunidade ou necessidade, buscando melhor refletir as motivações para a criação dos negócios contemporâneos, pois atualmente é normal empreendedores que buscam realizar transformações na sociedade, ainda que local ou regionalmente, indo assim além da realização de seu sonho pessoal e/ou provimento de renda.

Assim, o GEM realizou uma alteração na forma de pesquisar esta informação, apresentando aos entrevistados quatro afirmações sobre as razões de iniciar o negócio: “para ganhar a vida porque os empregos são escassos”, “para fazer diferença no mundo”, “para constituir uma grande riqueza ou uma renda muito alta” e “para continuar uma tradição familiar”.

Conforme demonstrou a pesquisa, aproximadamente 88% dos empreendedores iniciais, considerando tanto os nascentes como os novos, escolheram de alguma forma a opção: ganhar a vida porque os empregos são escassos estava entre as suas motivações para começar o novo negócio.

Embora esta tenha sido a alternativa mais mencionada entre as quatro apresentadas, 70,8% dos empreendedores iniciais indicaram mais do que uma motivação para iniciarem seus empreendimentos (Quadro 2), razão que não permite fazer a equivalência direta com o empreendedorismo por necessidade.

Quadro 2: Percentual de motivações para empreendedores iniciais

Motivação	% dos empreendedores		
	Nascentes	Novos	Iniciais
Mais de uma motivação	79,8	66,0	70,8
Apenas uma motivação	20,2	34,0	29,2
Total	100,0	100,0	100,0
Tipos de motivação¹	Nascentes	Novos	Iniciais
Para continuar uma tradição familiar	30,4	25,2	26,6
Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta	45,6	32,4	36,9
Para fazer diferença no mundo	65,3	44,7	51,4
Para ganhar a vida porque os empregos são escassos	88,7	88,4	88,4

¹As motivações não são excludentes, o empreendedor pode ter concordado com mais de uma motivação.

Fonte: GEM Brasil 2019

Essa analogia pode ser feita considerando o percentual dos empreendedores que iniciaram seus negócios exclusivamente por esse motivo, percentual apresentado como excludente na figura, sendo 29,2%, dos empreendedores iniciais que responderam apenas uma motivação para iniciar um negócio.

Segundo os resultados gerados pela mesma pesquisa GEM (2019) constata-se que o desemprego no Brasil ainda exerce significativa influência na decisão de iniciar um negócio, segundo os resultados gerados pela pesquisa GEM (2019). Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Contínua (Pnad-C), realizada pelo IBGE, em 2019 a taxa de desocupação no país era de 11,9%, logo as dificuldades em conseguir um emprego no mercado de trabalho influencia no fenômeno do empreendedorismo, sendo a criação do negócio uma opção para obter o próprio sustento e/ou para complementar a renda familiar.

2.3. Custos e Despesas

Nas Micro e pequenas empresas, o serviço de contabilidade normalmente é terceirizado, facilitando a perda das informações referentes aos custos e dificultando que o empresário tenha pleno conhecimento deles. A disciplina da contabilidade que estuda os custos é chamada de Contabilidade de Custos, que, segundo Leone (2009) tem por objetivo oferecer as informações necessárias para o gerenciamento e tomada de decisões das empresas.

A gestão de custos é um diferencial para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, pois utilizando-a o gestor poderá saber qual produto tem maior participação no resultado, e, ainda, se algum produto está sendo irrelevante ou prejudicando financeiramente a empresa. Com conhecimentos dos custos é possível formar corretamente o preço de venda dos produtos (CALLADO et al. 2003).

Crepaldi (2009) ensina que a Contabilidade de Custos é uma ferramenta que faz o planejamento, acompanhamento, registro, análise e interpretação dos custos de produtos fabricados e vendidos. Assim, uma correta gestão de custos pode determinar a sobrevivência e lucratividade das MPEs no mercado.

Martins (2010) conceitua custos como o tipo de gasto relacionado ao bem ou serviço utilizado na produção de bens ou serviços, enquanto despesa é o valor desembolsado para a aquisição de bens e serviços relacionados à manutenção da empresa, podendo ser operacional, administrativa e comercial. Já os investimentos são os gastos realizados no presente e que buscam benefícios futuros, como a compra de máquinas para produção.

Os custos podem ser classificados como diretos e indiretos, além de fixos e variáveis. Leone (2000) ensina que os custos diretos são os facilmente identificados com o objeto de custeio, não sendo necessário fazer rateio, logo, os custos indiretos são os definidos no objeto de custeio por rateio, não sendo assim de fácil identificação.

Definições semelhantes são encontradas em outros autores, para Martins (2010) custos diretos são aqueles que podem ser diretamente atribuídos aos produtos e os indiretos não permitem uma medida objetiva, sendo necessária uma alocação de maneira estimada.

Importante destacar que tanto os custos como as despesas podem ser classificadas como fixos e variáveis nos quais os fixos não tem alteração em seu total por um determinado período de tempo. Novamente, conforme Martins (2010) não existe custo ou despesa constantemente fixos, eles permanecem fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade. Já os custos variáveis são gastos que aumentam e diminuem na proporção dos aumentos ou diminuições da atividade.

2.4. Métodos de Custeio

Existem diversos métodos de custeio que podem servir tanto para indústrias quanto para empresas do comércio e prestadoras de serviços. O objetivo de todos os métodos é determinar o valor dos objetos de custeio, fornecendo informações que auxiliam: na redução de custos; melhoria dos processos; eliminação de desperdícios; e ainda a decidir entre produzir ou terceirizar; e excluir, criar, aumentar ou diminuir, linha de produção de algum produto (ABBAS et al. 2018).

Para Martins e Rocha (2010) a expressão método de custeio se refere a composição do valor do custo de algo que seja de interesse do gestor, podendo ser um evento, uma atividade,

um produto e outros. Os principais métodos utilizados são: Custeio padrão, por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades, sendo utilizado o custeio variável para este trabalho.

2.4.1. Custeio Variável

Segundo Santos et al. (1999) o primeiro artigo relevante publicado sobre o Custeio Variável e suas vantagens foi de Jonatham N. Harris intitulado “What Did We Earn Last Month?”, publicado em 1936 na National Association of Accountants, mas os estudos desse método de custeio iniciaram entre 1905 e 1935. Porém somente a partir de 1950 é que pesquisadores e empresas passaram a dar mais atenção para este método como instrumento útil e relevante na tomada de decisão.

Conforme ensinam Martins e Rocha (2010), o custeio variável é uma ferramenta para tomada de decisão. Nesse método apenas os custos variáveis são repassados aos produtos e serviços. Assim, os custos fixos não são rateados, e são lançados no resultado, assim como as despesas fixas.

Martins (2010) explica que o Custeio Variável oferece informações com mais qualidade para os gestores. Ele considera contabilmente os custos fixos como despesas, uma vez que eles existem independente dos produtos. E como destaca Padoveze (2010) não há alteração no resultado total da empresa quando comparado o custeio por absorção e o custeio variável.

Para esse método, tanto os custos de produção como as despesas são separados em fixos e variáveis, informações que auxiliam os gestores no desempenho de suas funções como acompanhamento dos custos, resultados e tomada de decisões. Logo, tem por objetivo o registro e relato de informações para fins gerenciais, atendendo aos usuários internos, não sendo aceito para fins de legislação fiscal.

2.4.2. Margem de Contribuição

Cogan (1999) ensina que a margem de contribuição (MC) é a diferença, positiva, entre o preço de venda e os custos variáveis referentes às unidades vendidas. Rayburn (1996) dispõe que ela pode ser definida como a parte do preço de venda superando os custos e despesas variáveis, contribuindo assim para cobrir os custos e despesas fixas e ainda gerar lucro.

Para os autores Souza e Diehl (2009) quanto maior for a margem de contribuição de um produto, mais ele contribui para formar o lucro. Lembrando que Martins (2010) destaca não existir um lucro por produto, mas a Margem de Contribuição, e os Custos Fixos são deduzidos da soma de todas as MC, pois não pertencem a este ou àquele produto, e sim ao global.

Horngren, Sundem e Stratton (2004) demonstram que a margem de contribuição pode ser expressa: do montante total absoluto, de uma unidade ou produto, em índice e como porcentagem. Da mesma forma, Wernke (2004) afirma ser possível calcular a MC da unidade ou do valor total, tanto em valor como em percentual.

Assim, conforme os objetivos propostos e almejados pode-se calcular a MC e não apenas de forma unitária ou para toda a empresa, mas para um segmento de negócio, ou uma linha de produto e ainda de certa quantidade de produto.

Conhecer a margem de contribuição auxilia na decisão sobre estratégias de vendas dos produtos; abandonar ou não uma linha de produto; e pode ser usada na análise de preços de venda e do lucro. Ao definir a margem de contribuição pode-se calcular o Ponto de Equilíbrio da empresa.

2.4.3. Ponto de Equilíbrio

Rayburn (1996) define ponto de equilíbrio (PE) como o menor nível de operações que a empresa não apresenta prejuízo, podendo ser expresso em volume, valores monetários e percentual de utilização da capacidade produtiva.

Para Martins (2010) também é chamado de ponto de ruptura, nascendo da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais. Warren, Reeve e Fees (2001) ensinam que a receita correspondente aos gastos totais é denominada de receita de equilíbrio, logo qualquer quantia de venda inferior a esse ponto implicará em perdas, enquanto, inversamente, quaisquer níveis de vendas superiores ao ponto identificado trará lucros.

Crepaldi (2009) afirma que a empresa atinge o PE quando não tem lucro ou prejuízo, logo, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais. Megliorini (2012) conceitua Ponto de Equilíbrio como o momento em que o nível de vendas gera receitas suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. O lucro inicia com as vendas adicionais após alcançado o PE.

O Ponto de Equilíbrio e a Margem de Contribuição auxiliam os gestores a analisar a relação entre custo-volume-lucro, sendo também possível examinar o resultado caso o nível de atividade altere (aumente ou diminua) e os custos variáveis por produto aumentem.

2.5. Fluxo do Caixa

Zdanowicz (2001) ensina que fluxo de caixa de uma empresa é o conjunto de entradas e saídas de numerário ao longo de um período determinado. Segundo Sá (2008) o fluxo de caixa é uma ferramenta de verificação e análise de variações dos saldos do disponível da empresa. Ao se comparar as contas recebidas com as contas pagas tem o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

Gitman (1997) explica que o fluxo de caixa é a principal estrutura da empresa, sem ele seria impossível saber quando há recursos satisfatórios para apoiar as operações ou quando será necessário buscar recursos.

Assim, por oferecer ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, o fluxo de caixa auxilia nos processos de decisão de compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos sócios, captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos.

Zdanowicz (2001) apresenta os seguintes objetivos do fluxo de caixa: como buscar o equilíbrio entre entrada e saída de recursos; pagar as obrigações dentro dos prazos estabelecidos; prever os desembolsos de caixa avaliando a disponibilidade financeira em relação às necessidades; proporciona ao gestor financeiro uma visão estratégica da situação da empresa; demonstra em que período a empresa precisa captar recursos ou aplicar quando existir excedente de caixa; visualização do volume de vendas da empresa; e analisar a inadimplência dos clientes.

Matarazzo (2003) enumera três objetivos do fluxo de caixa: avaliar alternativas de investimento; avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa com reflexos monetários; e certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Como esta pesquisa está ligada às microempresas (MEs) será utilizado o fluxo de caixa operacional por cumprir plenamente com os objetivos apresentados, assim como ser ferramenta suficiente para a gestão de caixa das MEs.

Neste sentido Kassai (1997) aponta que é preciso considerar algumas características na utilização do fluxo de caixa para atender as necessidades dos gestores de pequenas empresas, ele destaca: a simplicidade, facilidade de obtenção, relevância, atualidade, possibilidade de efetuar simulações, facilidade de manipular as informações.

2.6. Demonstração do Resultado

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2009) explicam que a Demonstração do Resultado é a apresentação resumida das operações realizadas pela empresa durante o exercício social, destacando o resultado líquido do período. Segundo Assaf Neto (2020), a Demonstração do Resultado (DR) demonstra de forma estruturada os resultados da empresa, informando o lucro

ou prejuízo em um período de tempo. Essa demonstração apresenta o efeito das decisões da empresa sobre o desempenho de suas atividades.

A elaboração da DR pode mudar de entidade para entidade com o objetivo de atender às necessidades gerenciais, levando em consideração a atividade e o porte da empresa, mas sempre considerando as normas contábeis e legais.

3. Fundamentação Teórica

3.1. Teoria da Contingência

Segundo ensinam Lacombe e Heilborn (2003), as teorias na área de gestão são um conjunto de suposições inter-relacionadas com o objetivo de facilitar a realização dos objetivos das organizações. Diversos autores apontam que, no início do século XX, a partir dos trabalhos de Frederick Taylor, desenvolveu-se nos Estados Unidos a Escola da Administração Científica.

Chiavenato (2003) entende que a realidade daquela época apresentava todas as características e elementos necessários para inspirar uma Ciência da Administração. São elas: a grande variedade de empresas com diferentes tamanhos e a insatisfação generalizada entre os operários, além da intensa concorrência e do alto volume de perdas por decisões equivocadas.

Na mesma época, na França, os estudos de Henri Fayol (1916) davam origem à chamada Escola da Teoria Clássica que propôs o aumento da eficiência através de uma visão estrutural da organização, com a divisão da empresa em departamentos sob a direção de um chefe principal.

As duas Escolas são correntes clássicas do pensamento administrativo, e, por terem ênfases diferentes, tornaram-se complementares. A Teoria Clássica criou orientações para o comando e a alta direção e a Administração Científica orienta a gestão para o chão da fábrica. Nesse sentido Chiavenato (2003) afirma que são duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se completam com relativa coerência.

Alguns anos depois, quando os estudos do sociólogo alemão Max Weber (1905) foram traduzidos para o inglês, foi desenvolvida a Teoria da Burocracia. Conforme ensina Morgan (2000), uma forma burocrática de gestão traz rotinas para o processo de administração, assim como as máquinas trouxeram rotinas para a produção, aumentando a previsibilidade das tarefas.

Chiavenato (2003) relata que, para Weber a burocracia apresenta como vantagens a racionalidade dos objetivos, a precisão na definição do cargo e na operação, a rapidez nas decisões, uma única interpretação de informações recebidas, a uniformidade de rotina e procedimentos, a continuidade da organização, a redução dos conflitos interpessoais, as decisões são tomadas nas mesmas circunstâncias e ainda confiabilidade e benefícios para as pessoas da organização.

Uma característica comum entre as três teorias é a definição de uma forma de administrar igual para todos os tipos de organizações, sem considerar as particularidades ou circunstâncias ambientais de cada empresa. Por essa razão diversos autores, entre os quais Bertero (1999), denominam esta característica de *one best way*. Assim, essas teorias são conhecidas como Teorias Universalistas.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a Teoria da Contingência considera as condições do ambiente como causadora das transformações no interior das organizações, sendo um contraponto aos conceitos universalistas das teorias anteriores, as quais consideram existir uma melhor forma de se organizar aplicável a qualquer empresa. Na abordagem contingencial, a melhor forma de se organizar passa a depender das características situacionais com as quais a organização se depara.

Existe uma grande dinâmica nas organizações pois elas buscam ajustar-se às condições ambientais. Conforme Otley (1994) o atual contexto das organizações requer flexibilidade, adaptação e contínuo aprendizado, e os sistemas de controles gerenciais devem

acompanhar esse dinamismo.

Na contabilidade gerencial, essa teoria vem em resposta à inúmeras críticas que autoridades da área fizeram sobre as pesquisas contábeis embasadas apenas na teoria econômica, sem considerar os aspectos sociais, psicológicos e, ainda outros, que possam trazer ao estudo da contabilidade gerencial, um caráter interdisciplinar (LUKKA e MOURITSEN, 2002; LUFT e SHIELDS, 2002).

As críticas que alguns autores apresentam aos estudos contingenciais, geralmente estão relacionados aos problemas metodológicos, sendo um deles a definição imprecisa das variáveis de pesquisa. Langfield-Smith (1997, p.226) afirma que “a variação no número e tipo de controles que têm sido pesquisados torna difícil o desenvolvimento de um corpo coerente de conhecimentos.”

Como a Teoria da Contingência entende não existir uma melhor forma de se organizar, uma vez que as condições do ambiente interferem no interior das organizações, cada pesquisa poderá se deparar com diferentes problemas e, mesmo quando eles forem semelhantes, às variáveis utilizadas para mensurar tais características podem ter dimensões muito diferentes, pois as formas de análise e compreensão variam em cada indivíduo.

4. Pesquisa Intervencionista

A Pesquisa Ação, também chamada de Pesquisa Intervencionista, tem sido recomendada como um método de pesquisa capaz de produzir resultados relevantes, porém, segundo Jonsson (2010), é necessário que a academia aceite a possibilidade dos objetos de estudo serem afetados pelo próprio estudo, principalmente considerando que, as pesquisas na área da contabilidade gerencial, realizadas com outras metodologias, pouco produziram resultados com aplicações práticas (SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN, 2008).

Segundo Westin e Roberts (2010), a pesquisa intervencionista busca sempre produzir resultados relevantes, utilizando-se da junção da teoria com a prática para estudar o objeto em sua prática cotidiana, sem abandonar o propósito de gerar contribuições teóricas importantes. Para Reason e Bradbury (2008), um dos objetivos desse método é produzir conhecimento que seja usado para as pessoas melhorarem suas vidas no cotidiano, ou seja, tenha aplicação prática.

Mendonça Neto et al (2014) aponta a necessidade de existir cooperação entre os pesquisadores e os gestores, uma vez que existem interesses semelhantes. Para os autores Argyris e Schon (1996), a participação dos gestores nas pesquisas faz com que vejam mais relevância nos seus resultados, pois contribuem e participam na coleta e na análise dos dados, reduzindo a distância ainda existente.

Embora existam diversos autores que destacam a capacidade da pesquisa intervencionista a fim de reduzir a distância entre teoria e prática e a importância dos resultados que ela produz, Teóphilo e Iudícibus (2005) apontam que, no Brasil ela ainda é pouco utilizada.

Segundo Suomala e Lyly-Yrjänäinen (2009), a Contabilidade Gerencial é uma ciência aplicada e as pesquisas nessa área têm falhado em produzir teorias que tenham aderência prática, podendo a pesquisa intervencionista ser uma alternativa.

Pensando no melhor processo para realizar a pesquisa intervencionista, Tripp (2005) apresenta a seguinte sequência: planejamento, implementação e avaliação considerando-a no campo da prática e no campo da investigação.

5. Descrição do Ambiente da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na região metropolitana de Ribeirão Preto ou Grande Ribeirão Preto, criada em 6 de julho de 2016. É a primeira região metropolitana do estado de São Paulo fora da macrometrópole, sendo formada pelo aglomerado de 34 municípios. Segundo a estimativa populacional divulgada pelo IBGE em 2020, possui cerca de 1,7 milhão de habitantes, equivalente a 3,8% da população do Estado e 0,82% do país. O Produto Interno

Bruto (PIB) estimado no ano base de 2017, segundo o IBGE, é de R\$ 66,9 bilhões, representando 3,25% do PIB do Estado e 1,05% do PIB do Brasil, sendo a 18ª região mais populosa e a 15ª de maior PIB do país.

Considerando o grande número de empresas no universo da pesquisa, optou-se por utilizar uma amostragem não probabilística, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção. Ensinam Marconi e Lakatos (2006) que, nesse tipo escolhido, o pesquisador está interessado na opinião, ação, intenção, entre outras variáveis de determinados elementos da população. Importante destacar, a amostra foi voluntária, considerando que, as empreendedoras pesquisadas passaram por um período de coleta de dados, sendo necessário que eles dedicassem tempo para participar do estudo proposto.

Conforme já citado, os pequenos negócios representam 89,9% das empresas, conforme site DataSebrae, sendo esse o universo da pesquisa. Assim, definiu-se pela realização do estudo junto a duas microempresas constituídas no município de Ribeirão Preto/SP e com estrutura e modelo de negócios diferentes.

Cabe destacar que as empresas, objeto da pesquisa, têm menos de 4 (quatro) anos de atividade, fase de maior mortalidade. Conforme Nogueira e Borges (2015) cerca de 70% das empresas não superam os desafios naturais do período inicial.

Embora exista uma fragilidade na escolha de empresas ainda incipientes como objeto da pesquisa, o maior índice de mortalidade, como já demonstrado, encontra-se entre as empresas que estão no início das suas atividades. Assim, este foi o fato motivador e que justifica a escolha dessas empresas, a busca em contribuir com soluções para a redução do elevado número de fechamento dos negócios nos 4 (quatro) primeiros anos de atividade.

Baseado na definição de Dornelas (2005), ambas empresas são empreendedorismo de oportunidade, pois ambas as empreendedoras são visionárias com um objetivo claro: o crescimento da empresa com a geração de lucros, empregos e riqueza. Embora as duas empresárias tenham realizado um planejamento prévio para criar a empresa, verificou-se que carecia de maior precisão de detalhamento em relação a diversos pontos.

5.1. Etapas da Metodologia Aplicada

A pesquisa utiliza o *framework* de Marcondes et al. (2016) como base norteadora para coleta, análise dos dados, produção de uma proposta de intervenção, intervenção e avaliação final. Ter uma sequência lógica de passos possibilita uma maior aceitação e segurança no momento de sua aplicação, auxiliando o pesquisador no processo, sendo um roteiro a ser seguido contendo sete etapas: 1) Entendimento do problema ou oportunidade; 2) Diagnóstico e análise; 3) Proposta da solução; 4) Plano de ação da mudança; 5) Intervenção; 6) Avaliação; 7) Relatório Final.

6. Apresentação e Discussão dos Resultados

6.1. Empresa A

Localizada na cidade de Ribeirão Preto/SP a Empresa A iniciou as suas atividades em outubro de 2019 sendo uma confecção que produz absorventes ecológicos desenvolvidos pela própria empresa. A empresa não tem nenhum funcionário contratado no momento, mas tem o auxílio do pai da empresária que produz camisas masculinas em sua fábrica de confecção.

Assim, a empresa A utiliza da estrutura, das máquinas e mão de obra do pai da empreendedora que não cobra esses custos da filha, sendo que não existia nenhum cálculo desses valores. Logo, além desses custos não serem repassados, eles nem eram vistos, pois não custavam na planilha de cálculo dos custos de produção.

Importante destacar que, para realizar corretamente a apuração do resultado, esses custos precisavam ser corretamente calculados e considerados, ainda que na prática não sejam repassados pela empresária para a empresa do seu pai. Neste caso, devem ser analisados como custos de oportunidade.

A empresa é administrada pela proprietária que é responsável por todos os setores: produção, comercial e administrativo-financeiro. Para produção, conforme já relatado, a empresária tem apoio do pai, experiente e proprietário de uma fábrica de camisas masculinas. Já nas áreas comercial e administrativa-financeira, a empreendedora realiza sozinha as atividades e decisões.

Quanto à formação acadêmica, a empresária tem graduação e iniciou pós-graduação *stricto sensu*, porém nem a graduação e nem a pós-graduação são na área de finanças, administração ou gestão. Esta falta de familiaridade com a gestão financeira trouxe uma angústia para a empresária que afirmou “estar angustiada por não saber se a empresa está dando resultado e não saber como calcular o lucro”. A contabilidade é realizada por uma profissional terceirizada que tem o objetivo de cumprir as obrigações fiscais.

Assim, a empresa pode se enquadrar no grupo das micro e pequenas empresas que relataram, em diversas pesquisas, deficiências e dificuldades na área de gestão, tendo pouco ou nenhuma qualificação, conhecimento e rotinas estruturadas. A empresária utiliza o saldo da conta bancária para controlar o fluxo de caixa, não realizando, assim, nenhuma visão estratégica no fluxo de caixa da empresa. Antes de iniciar as atividades da empresa, realizou um cálculo dos custos dos seus produtos, mas com o início da operação da empresa não realizou revisão nos custos calculados.

Até o início da intervenção realizada pelo pesquisador, a empresa nunca teve um cálculo de apuração dos resultados realizados, fato que, como informado pela empresária, era motivo de angústia pelo desconhecimento da situação. É importante destacar que a empresária não tinha conhecimento nenhum de como realizar este cálculo.

6.2. Empresa B

Também localizada na cidade de Ribeirão Preto/SP a Empresa B iniciou as suas atividades em julho de 2019 sendo uma loja colaborativa, o que gera características específicas, conforme já detalhado no item 5 - Descrição do Ambiente da Pesquisa.

A principal característica é que os produtos expostos na loja são dos parceiros de negócios, normalmente pequenos empreendedores, que alugam a exposição das suas mercadorias na loja, por valores acessíveis e compatíveis com a condição de pequenos empreendedores.

Nessa parceria além da exposição das mercadorias, a empresa B é um apoio na divulgação dos produtos, sempre destacando junto aos clientes que os produtos são de pequenos empreendedores locais, existindo inclusive muitos produtos artesanais.

Conforme o plano de negócios a principal receita será obtida com o aluguel dos espaços junto aos parceiros, conforme o planejamento, esta receita deverá arcar com todas as despesas e custos fixos e ainda apresentar um resultado positivo.

A empresa também realiza uma pequena cobrança percentual sobre as vendas, buscando com esta receita custear a comissão de vendas da vendedora contratada, os custos com as embalagens, os custos financeiros ligados aos recebimentos – taxas de cartão – e os impostos sobre as vendas.

No momento, o processo adotado em relação ao faturamento é o seguinte: a empresa B emite a Nota Fiscal de venda para o cliente utilizando o seu CNPJ, sendo assim responsável pelo pagamento do imposto sobre faturamento total.

A empresa fica com 20% do valor faturado, que é a comissão de venda cobrada, sendo repassado o restante para cada um dos parceiros mensalmente conforme o volume de vendas que os seus produtos tiveram, e respeitando os fluxos de recebimentos nos casos de vendas parceladas.

A proprietária é responsável por todos os setores da empresa: negociação com parceiros, gerenciamento do comercial, e administrativo-financeiro, incluindo o controle dos repasses para os parceiros. Na área comercial, conforme já relatado, a empresa tem uma

funcionária contratada, já nas áreas administrativa e financeira a empreendedora é a única responsável pelas atividades e decisões.

A empresária tem graduação em Publicidade e Propaganda, além de curso técnico em Turismo e pós-graduação em Gerenciamento. Antes de empreender trabalhou em agências de publicidade, porém não tinha experiência anterior em empreendedorismo, mas conforme relatou tinha por objetivo empreender desde o período que estava na graduação.

A contabilidade é realizada por um escritório terceirizado que assessora no cumprimento das obrigações fiscais. A empresa pode ser enquadrada no grupo das micro e pequenas empresas que são relatadas em diversas pesquisas por terem deficiências e dificuldades na área de gestão e rotinas estruturadas.

A empresária utiliza o saldo da conta bancária para controlar o fluxo de caixa, não existindo assim nenhuma visão estratégica no fluxo de caixa da empresa. Antes de iniciar as atividades da empresa, fez um plano de negócios para a empresa, mas com o início da operação não está conseguindo conduzir o empreendimento conforme o planejamento prévio realizado.

Até o início da intervenção realizada pelo pesquisador, a empresa nunca realizou um cálculo de apuração dos resultados, fato que, conforme já relatado, e utilizando as palavras da empresária: “era motivo de angústia” pelo desconhecimento da situação. É importante destacar que a empresária não tinha conhecimento nenhum de como realizar este cálculo.

6.2.2. Análise do processo realizado

A primeira reunião, onde foi realizada a Etapa 1, foi feita sem um questionário estruturado, partindo sempre da proposta: *Conte a história da sua empresa, relatando vitórias, conquistas, desafios e dificuldades.*

Com base na narrativa das proprietárias, sempre considerando o contexto do relato que estava sendo feito, perguntou-se sobre o conhecimento sobre os custos, o controle do fluxo de caixa, e se conseguiam saber o resultado mensal da empresa.

A partir da reunião com as proprietárias ficou claro a dificuldade de ambas no entendimento da formação do lucro e o controle de caixa. Portanto Lucro e Caixa demonstraram ser variáveis centrais no trabalho, justificando a escolha das ferramentas utilizadas na intervenção.

Importante destacar que o início da pesquisa ocorreu em momentos diferentes, tendo a empresa A iniciado a participação 3 (três) meses antes da empresa B, porém o método de abordagem utilizado para levantamento das informações foi o mesmo, e todas as reuniões foram individuais, não havendo em momento algum reunião conjunta com ambas as empreendedoras.

Levando em conta as informações obtidas nas conversas iniciais com as gestoras, foi agendada nova reunião com o objetivo de aprofundar e validar as oportunidades/fragilidades inicialmente verificadas.

Nessa reunião, as empresárias apresentaram ao pesquisador as ferramentas que utilizavam para a gestão da empresa: sistema para registro das vendas e emissão de nota fiscal; planilhas e/ou anotações de controle das contas pagas e contas a pagar; planejamento realizado antes da abertura das respectivas empresas, sendo essa a Etapa 2.

Após entender como eram realizados os processos de gestão, ferramentas utilizadas, quais informações tinham registro, periodicidade e confiabilidade dos registros, tornou-se possível estruturar uma proposta customizada, ou seja, que considera a realidade atual das empresas, buscando facilidade e agilidade na utilização, sem perda de qualidade e confiabilidade dos resultados, Etapa 3.

Com base nas informações obtidas, e considerando a Teoria da Contingência, foram definidas as ferramentas para controle financeiro e gestão dos custos, buscando corrigir as fragilidades encontradas, assim, as etapas anteriores confirmaram a hipótese que deu origem à pesquisa e direcionou a escolha das ferramentas gerenciais: Fluxo de Caixa; Demonstrativo do

Resultado e Margem de Contribuição. O Quadro 3 demonstra as ferramentas escolhidas expondo, resumidamente, os motivos de cada escolha.

Quadro 3: Ferramentas definidas

Ferramenta	Motivo
Fluxo de Caixa	Acompanhamento de contas a pagar e contas a receber, além de previsibilidade;
DR	Apuração do resultado (Lucro ou Prejuízo)
Margem de contribuição	Indicador econômico-financeiro que demonstra se a receita da empresa é suficiente para pagar os custos e as despesas fixas e, ainda assim, lucrar

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a Etapa 4 foi elaborado e apresentado para as empreendedoras um plano de ação com passos definidos para implantação e/ou melhoria para cada uma das ferramentas de gestão acima propostas. Conforme já informado a pesquisa iniciou em datas diferentes.

A periodicidade das reuniões também não foi a mesma, sendo mensal com a empresa A e semanal na empresa B. Dois fatores levaram a essa realidade: o primeiro é a disponibilidade da agenda das empresárias e o segundo o tempo disponível para finalizar o processo de pesquisa. Como a empresa B iniciou a pesquisa depois da empresa A, havia menos tempo disponível para a realização e conclusão da pesquisa, porém como foi possível realizar reuniões semanais, o processo foi finalizado com a completa execução do plano de ação exposto anteriormente.

As intervenções ocorreram no decorrer do processo em cada reunião realizada. Ainda que segundo o modelo definido pelos autores Marcondes et al. (2016) que foi utilizado como base para a pesquisa, a etapa 5 é que foi denominada como Intervenção.

Verifica-se que a realização de uma reunião, que tem por objetivo levar as empreendedoras a realizarem um olhar mais analítico da sua empresa, e apresentar a empresa na situação que está pontuando os pontos fortes e pontos fracos, conquistas e dificuldades enfrentadas, já é um processo de intervenção, pois a conforme relatou posteriormente a proprietária da empresa A “o fato de ter separado um tempo para mensalmente olhar e pensar sobre a sua empresa já foi um grande ganho indireto oferecido pela pesquisa.”

Não houve percepção de resistência aos processos de mudança implantados na sexta reunião, e atribui-se esse fato, que é um importante facilitador do processo de implantação e mudança, às intervenções naturalmente ocorridas em cada etapa do processo, que construíram as condições para reduzir, e neste caso, afastar por completo qualquer resistência a implantação efetiva do Fluxo de Caixa, com todo a rotina diária necessária para a atualização dos dados, o acompanhamento periódico dos custos dos produtos, e a apuração do resultado utilizando o Demonstrativo do Resultado com o Custeio Variável.

Assim, de forma gradual, em cada reunião realizada, o processo intervencionista naturalmente ocorria. Nas primeiras etapas as ferramentas sugeridas foram apresentadas, explicadas e justificadas, procedimento que facilitou o momento de implantação realizado na etapa 5.

Na Empresa A constatou-se que um dos produtos vendido como um kit, apresentava resultado negativo. Ao ser atualizado os custos dos produtos e incluído custos que antes não estavam presentes no cálculo realizado no início das atividades da empresa, constatou-se uma elevação do valor dos custos de todos os produtos.

Assim, quando comparado o valor dos custos com o preço de venda praticado, verificou-se que o referido kit, apresentava uma pequena margem positiva e como a empresa custeava o valor do frete de entrega para os clientes, mesmo considerando o menor valor de frete praticado, a operação com este produto apresentava resultado negativo.

Esse fato foi utilizado para demonstrar a importância de constante atualização e cálculo dos custos de cada produto. Também foi apresentada três opções para a empresária resolver a questão:

- 1) ajustar o preço de venda para corrigir a margem;
- 2) retirar o produto do seu catálogo – que era um pequeno kit com um mix de produtos próprios e com uma embalagem comprada junta a um fornecedor, ou seja, a embalagem não era de sua fabricação;
- 3) realizar uma mescla entre as duas opções anteriores, fazendo um ajuste no preço com menor impacto ao consumidor, e também alterando a formação do kit, para com a soma das duas ações corrigir a margem;

Destacou-se que estas três opções podem ser consideradas sempre que se verificar a necessidade de melhorar a margem de algum produto. Outro ponto salientado foi a necessidade de constantemente verificar a possibilidade de redução dos custos de produção de cada produto, com troca de fornecedores, substituição de materiais, e/ou aperfeiçoamento de processos produtivos.

Os demais produtos da Empresas A não apresentaram problemas na margem, embora a empresária entendeu que a margem real que estava obtendo em cada produto era inferior ao imaginado, pois o valor dos custos estava desatualizado, sendo revisado o preço de venda.

Na Empresa B, considerando as características diferenciadas que as lojas colaborativas tem se comparadas com as lojas “tradicionais”, optou-se por realizar a apuração do resultado da empresa B separando as duas fontes de receita: o aluguel de espaços da loja para parceiros, sendo que segundo o plano de negócios elaborado antes do início das atividades da empresa é previsto que seja a principal receita e responsável maior por gerar lucro; e a receita com a venda dos produtos dos parceiros.

O modelo proposto foi apurar o resultado obtido com o principal objetivo da empresa, aluguel de espaços para parceiros, confrontando com essa receita todas as despesas e custos necessários para a existência e manutenção da loja física e virtual, que ao serem listados são compatíveis com os custos e despesas fixas.

O resultado dessa apuração demonstra se o plano de negócios está sendo realizado e, conforme foi apurado, como essa operação ainda está deficitária, torna-se visível o quanto está faltando, possibilitando elaborar estratégias claras para alcançar o equilíbrio e a obtenção de resultados positivos nesta operação.

A outra parte apurada no modelo proposto foi o resultado obtido com a receita das vendas abatendo os custos e despesas relativas às vendas, ou seja, os custos e despesas variáveis. A empresária não conseguia apurar o resultado dessa operação, não sabendo se a comissão obtida com as vendas era suficiente para cobrir os custos e despesas geradas pelas vendas.

Ao se aplicar o modelo proposto, pode-se responder a essa dúvida da empresária, permitindo ver a realidade de cada operação da empresa, e assim realizar ação específica em um ou outro processo gerador de receita da empresa, ou seja, aluguéis de espaços e venda de produtos.

Assim, quando apurados os resultados verificou-se que a comissão que a empresa B recebe sobre as vendas é suficiente, gerando inclusive um resultado positivo que no momento atual da empresa foi de grande relevância para cobrir o déficit apresentado na operação de aluguéis de espaços da loja.

O entendimento dos resultados apresentados, além de responder às dúvidas tidas pela empresária, demonstrou que a importância da receita obtida com a comissão das vendas é maior do que a inicialmente imaginada, pois no momento o resultado positivo da operação de vendas que está zerando o resultado negativo existente na operação de aluguéis de espaços.

Na avaliação realizada sobre os resultados obtidos com as intervenções feitas com

a implementação de controles de custos, fluxo de caixa e Demonstrativo do Resultado com base no método de Custeio Variável e Margem de Contribuição percebeu-se impactos positivos dessa fase foram percebidos nas duas empresas.

Porém, os reflexos da aprendizagem foram mais rápidos na empresa B, possivelmente pela dinâmica estabelecida de reuniões semanais, mas como o processo na empresa A foi mais lento, em momento algum a empresária se demonstrou “sobrecarregada” com as mudanças, enquanto na empresa B houve uma leve preocupação com muitas mudanças para ser assimiladas em pouco tempo.

A empresa A conseguiu implantar melhorias em seus controles de custos, refazendo os cálculos com os custos de “aluguel de fábrica”, que não estavam sendo considerados anteriormente. Com o conhecimento dos custos reais de produção, a empresa verificou que a margem de alguns produtos precisava ser corrigida, em especial de um produto, pois ao ser considerado o custo de entrega aos clientes, frete, a venda do produto trazia prejuízo para a empresa.

A empresária da Empresa B afirmou que ao entender e visualizar corretamente os custos existentes obteve tranquilidade na condução do seu negócio e cresceu a confiança no processo de negociação de preços com os clientes.

Na empresa B a absorção do conhecimento teórico proporcionou uma reflexão na forma de análise dos resultados da empresa, buscou-se apurar o resultado de cada “operação” da empresa, ou seja, analisar o resultado obtido com o faturamento dos aluguéis, deduzido de todos custos e despesas fixas necessários para a manutenção da empresa, e realizar uma análise separada do resultado apresentado pela receita das vendas, abatida de todas as despesas e os custos provenientes desta operação.

Com essa forma de análise pode-se avaliar qual a contribuição que cada fonte de receita está gerando para a empresa, e assim elaborar estratégias para o crescimento e aperfeiçoamento do negócio.

Quadro 4: Principais mudanças registradas

Empresa A	Empresa B
Custos dos produtos calculados corretamente e o aprendizado por parte da empresária de como manter os custos corretamente calculados e atualizados.	Aprendizado por parte da empresária de como calcular o resultado da empresa - DRE
Aprendizado por parte da empresária de como calcular o resultado da empresa - DR	Com o cálculo do DRE analisando separadamente os dois "processos operacionais" (aluguéis de espaços da loja e comissão sobre as vendas) pode-se ter informações que orientam na tomada de decisões estratégicas do negócio.
Aprendizado por parte da empresária de como calcular a margem de contribuição de cada produto e tendo melhor critério para definição dos preços de venda	Visão antecipada com o fluxo de caixa previsto.

Fonte: Elaborado pelos autores

7. Contribuições para Pesquisas com Abordagem Intervencionista

Como contribuição teórica deste trabalho pode-se identificar que sensibilizar micro empresários a aderirem à pesquisa foi uma tarefa difícil. Houveram empresários que nos primeiros contatos e conversas pareciam aceitar, mas quando a primeira reunião era agendada desistiam. Não é possível definir qual ou quais fatores levaram a essa alteração. Ficou evidente que as empresárias que aceitaram e não desistiram de participar da pesquisa tinham o desejo de vencer os seus desafios no negócio, maior que o medo de sair da zona de conforto e realizar mudanças.

A diferença entre as empresas agregou conhecimento e grande experiência ao processo, demonstrando necessidades parecidas, utilização das mesmas ferramentas, mas com implantação ajustadas às diferenças. As reuniões realizadas de forma individualizada foi um fator positivo para que existisse um ambiente de confiança entre os participantes facilitando a transmissão e absorção de conhecimentos.

A atenção à linguagem utilizada em todo o projeto, adaptando às características de cada empresárias. As evidências mostram que as reuniões foram um meio intervencionista eficaz para o desenvolvimento da pesquisa e a implantação das ferramentas sugeridas.

Observou-se que um fator preponderante para a existência de controles é a percepção das vantagens e ganhos que se obtém com as informações de custos e acompanhamento das receitas e despesas. Enquanto o empresário não entender claramente as vantagens, verá apenas as dificuldades em ter rotina e controles financeiros definidos.

Muitas são as demandas dos microempresários, sendo responsáveis por todos, ou quase todos, os setores da empresa. Com o grande número de demandas diferentes, as tarefas operacionais tendem a ocupar totalmente a agenda do empresário, que buscando resolver as demandas, problemas e necessidades que “surtem” não encontra tempo para realizar a gestão da sua empresa.

Porém, considerando as evidências apresentadas pela pesquisa, conforme relatado, quanto maior for o entendimento do empresário dos benefícios e vantagens em dedicar um tempo para as rotinas financeiras e de gestão, maior será a facilidade em encontrar – “criar/reservar” – agenda.

8. Considerações Finais

O trabalho buscou apresentar contribuições para a teoria obtidas por meio de uma pesquisa intervencionista, realizada utilizando o framework sugerido por Marcondes et al. (2016), na implantação dos controles financeiros: Fluxo de caixa, Demonstrativo do Resultado, Margem de Contribuição e gerenciamento dos custos em microempresas.

Duas microempresas de setores diferentes, uma do comércio e outra da indústria, foram objeto do estudo, sendo ambas as empresas com menos de dois anos de operação, ou seja, as duas são recém criadas, existindo em ambas as empresárias o sonho por empreender.

Acredita-se haver alcançado a resposta à questão central e os objetivos propostos inicialmente, considerando-se que foi possível utilizar a metodologia no ambiente organizacional e elaborar a proposta do modelo conceitual teórico-prático contingencial, aplicado nas microempresas e com aplicabilidade também às Pequenas Empresas.

Assim, entende-se que os resultados da pesquisa contribuem com a literatura e geram conhecimentos úteis para os usuários das informações contábeis gerenciais, pois apresentou-se um modelo intervencionista de pesquisa em contabilidade gerencial para microempresas, proporcionando uma aproximação entre pesquisadores e micro e pequenas empresas, que carecem de apoio na condução e aperfeiçoamento de seus processos.

Relevante destacar que na Etapa 4 a proposta de solução foi apresentada para as empresárias em forma de treinamento, buscando a transferência de conhecimento para o alcance dos objetivos da pesquisa. Ao se realizar a avaliação final, revelou-se necessária a atenção ao treinamento, pois ele é a base para a implantação das ferramentas sugeridas.

Portanto, é possível que quanto maior for o conhecimento dos microempresários em gestão de custos e ferramentas de controle financeiro, menor tendência terá de fechamento desses negócios, pois ao aplicar esses conhecimentos, melhores são as informações para tomadas de decisões.

Futuras pesquisas poderão ser conduzidas utilizando a própria amostra das empresas participantes, podendo investigar os benefícios da intervenção em um intervalo maior de tempo. No caso da pesquisa ser realizada em empresas com porte de faturamento superior e/ou com melhores níveis de controles gerenciais, poderá exigir a utilização de técnicas

modernas de controle gerencial.

Finalizando, ressalta-se o alcance do objetivo pré-estabelecido para esse artigo, pois foi possível construir e apresentar uma proposta de modelo conceitual, acreditando que sua aplicação no ambiente de micro e pequenas empresas, poderá ser uma escolha viável, entre outras podendo ser construídas com base na literatura e em futuras pesquisas, considerando-se ser essa uma opção do autor e, certamente, ainda há que ser ampliado e melhorado *in continuum*.

Por fim, espera-se que a pesquisa realizada possa ser um referencial metodológico e conceitual em outros contextos, dada a importância da Gestão de Custos e dos controles financeiros para as Micro e Pequenas Empresas, geradoras de empregos e representam significativa participação na economia do País.

9. Referências

- ABBAS, Katia; GONÇALVES, Marguit Neumann; LEONCINE, Maury. *Os Metodos de Custeios: Vantagens, desvantagens e suas aplicabilidades nos diversos tipos de organização apresentada pela literatura* 2012. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/33487/pdf>>. Acesso 20 set.2020.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley, 305 p.,1996.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro*. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BERTERO, Carlos O. *Nota técnica: teoria da contingência estrutural*. In: CLEGG, S.R. et al. *Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. *Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 2006. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C.; CALLADO, A. A. C. *Fatores associados à estão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções*. Revista Produção, v. 13, n. 01, p. 64-75, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COGAN, S. (1999). *Custos e Preços: Formação e Análise*. São Paulo. Ed. Pioneira.
- CREPALDI, S. A. *Curso Básico de Contabilidade de Custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2017*. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioPequenoNegocio2017.pdf>>. Acesso em: 10 agosto 2020.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luisa. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Transformando ideias em negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FREITAS, J.; CALBINO, D.; SANTOS, A.; PEREIRA, R.. *Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em administração no Brasil*. Administração: Ensino e Pesquisa, 2010.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil: 2019*. IBQP, 2019.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Habra, 1997. Prentice Hall. 2004
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estimativas da população residente nos municípios brasileiros com data referência em 1º de julho de 2020*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28668-ibge-divulga-estimativa-da-populacao-dos-municipios-para-2020>> Acesso em 27 de agosto de 2020.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016). Base de dados 2010-2017 - PIB

dos Municípios.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações* - Suplemento. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JONSSON, Sten . *Interventionism An approach for the future?: Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 7, no. 1, pp 124-134, 2010.

KASSAI, Silvia. : *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Caderno de Estudos da FIPECAFI, São Paulo, v.9, n.15, jan/jun. 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANGFIELD-SMITH, Kim. *Management control systems and strategy: a critical review*. Accounting, Organizations and Society. v.22, n.2, p.207-232, 1997.

LEONE, G. S. G. *Custos, Planejamento, Implantação e Controle*. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, George S. G.. *Contabilidade de Custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. *Zimmerman's contentious conjectures: describing the present and prescribing the future of empirical management accounting research*. The European Accounting Review, v.11, n.4, p.795-803, 2002.

LUKKA, Kari; MOURITSEN, Jan. *Homogeneity or heterogeneity of research in management accounting? The European Accounting Review*, v.11, n.4, p.805-811, 2002.

MARCONDES, R. C.; PASQUINI, L. A.; FRANKLIN, M. M. A.; PEREZ, G. *Guia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em administração e contabilidade*. 2. ed. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, p. 277, 2011.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. *Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, E. *Custos: análise e gestão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MENDONÇA NETO, O. R. de M., OYADOMARI, J.C.T., RICCIO, E. L., SILVA, P. L. da. *Pesquisa Intervencionista: Um Ensaio Sobre as Oportunidades e Riscos para Pesquisa Brasileira em Contabilidade Gerencial* Advances in Scientific and Applied Accounting., vol.7, n.2, p. 244 265, São Paulo 2014

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Ed.Executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

NOGUEIRA. M. H.; BORGES, G. de F. *Por que as Empresas "Fecham as Portas"?: Compreendendo a Mortalidade de Empresas Locais*. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Número XI, p. 118-133, 2015.

OTLEY, David. *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*. Management Accounting Research. v.5, p.289-299, 1994.

OYADOMARI, J. C. T ; SILVA, P. L. MENDONÇA NETO, O. R.; RICCIO, E. L. *Pesquisa Intervencionista: Um ensaio sobre as oportunidades para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial* . IN: ANPCONT, 2011.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil*. Edição 7. São Paulo: Atlas. 2010.

RAYBURN, Letricia G. *Cost accounting: using a cost management Approach*. 6.ed. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 1996.

REASON, P.; BRADBURY, H.. *Introduction*. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd edn, pp. 1-10). London, 2008.

SÁ, Carlos Alexandre. *Fluxo de caixa. A visão da Tesouraria e da Controladoria*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. *Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro*. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 1, p. 68-84, 2011.

SANTOS, V. D., BENNERT, P., FIGUEIREDO, G. H., & BEUREN, I. M. *Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade*. Pensar Contábil, 20(71), 2018.

SANTOS, Roberto Vatan dos; NININ, Alessandra Cardoso da Silva. *Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte*. In: VI Congresso Internacional de Custos, Braga, Portugal, 1999. Custos e Estratégia Empresarial. Portugal: Universidade do Minho, 1999

SEBRAE / SP – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, São Paulo. *12 anos de monitoramento de sobrevivência e mortalidade das empresas – agosto/10*. Disponível em:<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosE_Pesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom>. Acesso em 18 agosto de 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. DataSebrae. Disponível em:< <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em 18 agosto de 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=As%20micro%20e>>. Acesso em 18 agosto de 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. *Causa Mortis, Julho/2014*. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf>. Acesso em 18 agosto de 2020.

SILVA, A. da; SANTOS, H.C.; SILVA, J. A. D.; *A importância da gestão de custos como diferencial para micro e pequenas empresas*. Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, vol. 5, n. 4, p. 79-92, 2017.

SOUZA, M.A.; DIEHL, C.A. *Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

SUOMALA, P.; LYLÿ-VRJÄNÄINEN, J. *Perspectives of interventionist management accounting research – ex-post analysis of an empirical case study*. Anais: 6th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research. Brussels, Belgium. December 15-17, 2008.

SUOMALA, P & LYLÿ-YRJANAINEN, J. *Interventionist Management Account research – The scope and intensity in three series of empirical research*. European Accounting Association 32nd Annual Congress, Tampere, Finland, 12-15 May, 2009.

TEÓPHILO, C.R; IUDÍCIBUS, S. *Uma análise crítico-epistemológica da produção científica em Contabilidade no Brasil*. Contabilidade, Gestão e Governança, Vol. 8, n. 2, 147-145, 2005.

TRIPP, D. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educação e Pesquisa, v. 31, n. 3, 2005.

WARREN, C. S., REEVE, J. M., FESS, P. E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira, 2001.

WERNKE, Rodney. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WESTIN, O.; ROBERTS, H. I. *Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue*. Qualitative Research in Accounting & Management, vol.7, no.1, pp 5-12, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.