

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

**PROPOSTA DE UM MODELO DE FERRAMENTA DE GESTÃO  
CONTÁBIL GERENCIAL APLICADA AS PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS IMPORTADORAS DO MUNICÍPIO DE DIONISIO  
CERQUEIRA- SC**

**PROPOSAL FOR A MANAGEMENT ACCOUNTING MANAGEMENT  
TOOL MODEL APPLIED TO SMALL AND MEDIUM-IMPORTED  
ENTERPRISES IN THE DIONISIO CERQUEIRA-SC**

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Raquel Antônia Sabadin Schmidt, UNAM, Argentina, UNETRI, Brasil, raquel\_antonia@hotmail.com

**Resumo**

O presente artigo objetiva apresentar um modelo de ferramenta de gestão gerencial para a tomada de decisão, incluindo uma ferramenta contábil, a fim de diagnosticar as principais deficiências da gestão da alta gerência e monitorar, em empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira – SC. O modelo de ferramenta de gestão traduz-se numa espécie de manual que visa dar respostas aos problemas das empresas, diante do problema identificado, ele traduz as consequências da não aplicação, como por exemplo: identificamos que as empresas apresentam problemas relacionados a gestão de custos, a empresa com o respectivo problema estaria encontrando a resposta que lhe dá uma luz de o que fazer para resolver aquela determinada situação, e as possíveis consequências para a não aplicação, teria um breve entendimento do que implica a não utilização daquele item constante no diagnóstico- modelo proposto, teria uma metodologia adequada para o perfil de sua empresa. Adotou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas para coleta de dados “in loco” do diagnóstico e questionário aos colaboradores e gestores das empresas importadoras. As hipóteses do estudo foram confirmadas, através de pesquisa de campo, frente a este contexto de incertezas voltadas ao comércio exterior, em especial ao segmento de importação à pesquisa revela que às estratégias de gestão, representadas pela ferramenta proposta de um modelo de gestão gerencial oferecem às empresas a oportunidade de segurança no processo decisório e a possibilidade de monitoramento para consequente crescimento, onde cem por cento das empresas que testar aprovaram.

**Palavras-chave:** Gestão; Estratégia; Ferramentas de Gestão; Tomada de Decisão.

**Abstract**

*This paper aims to present a model of management management tool for decision making, including an accounting tool, in order to diagnose the main deficiencies of top management and to monitor, in importing companies in the municipality of Dionísio Cerqueira - SC. The management tool model is translated into a kind of manual that aims to give answers to the problems of the companies, in face of the identified problem, it reflects the consequences of not applying, as for example: we identified that the companies present problems related to cost management. , the company with the respective problem would be finding the answer that gives you a light of what to do to solve that particular situation, and the possible consequences for not applying it, would have a brief understanding of what implies not using that item in the diagnosis. - Proposed model, would have a suitable methodology for the profile of your company. The methodological procedures adopted were bibliographic research and interviews to collect “in loco” data from the diagnosis and questionnaire to the*

*employees and managers of the importing companies. The hypotheses of the study were confirmed, through field research, in face of this context of uncertainties related to foreign trade, especially the importation segment to the research reveals that the management strategies, represented by the proposed tool of a management model offer to companies the opportunity for security in the decision making process and the possibility of monitoring for consequent growth, where one hundred percent of the companies that test approved.*

**Keywords:** Management; Strategy; Management tools; Decision making.

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando os teóricos Shank & Govindarajan (1997) que evidenciam que a globalização provoca cada vez mais entre as pequenas e médias empresas uma acirrada competição, já é de conhecimento geral dos consumidores e gestores, isso ocorre na maioria das atividades, a busca incessante pela eficácia e eficiência na gestão, com vistas à continuidade do negócio e maximização dos resultados, considerando o mercado interno e externo, tanto quanto proporciona oportunidades e ameaças (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2008).

As estratégias de gestão são necessárias e a partir delas podemos definir as diretrizes a serem seguidas, partindo deste prisma queremos descobrir se as ameaças podem estar sendo motivadas pelo desconhecimento das ferramentas de gestão, ou até mesmo pelo incorreto uso da informação contábil - má gestão contábil, corrobora com este entendimento Longenecker, Moore e Petty (1997, p.515) considerando que “[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões”.

Schmidt (2017) elucida que a gestão das empresas importadoras de pequeno e médio porte necessitam ser alimentadas por informações das mais variadas, à busca incessante por ferramentas de controle de gestão, exige que todas as informações estejam aliadas no intuito de diagnosticar os pontos deficientes na gestão contábil, o equilíbrio de informação e o correto uso, servem de base de sustentação para definir as estratégias de gestão.

As pesquisas (SEBRAE, 2016) evidenciam uma carência de estudos voltados ao segmento de importação no tocante as empresas de pequenos e médio porte, que tem maior incidência de mortalidade de dois primeiros anos de vida, motivados por isso, propõe-se o problema de pesquisa que norteia este estudo: *Como contribuir para que as pequenas e médias empresas importadoras de Dionísio Cerqueira- SC implementem técnicas que melhorem os resultados de seus negócios?* Considerando o problema, foi formulada a seguinte hipótese, a qual será validada como alternativa e apresenta-se de modo não direcional: **H1:** Se implantado o modelo de ferramenta proposta a gestão contábil gerencial pasará a ser mais efetiva e melhoraria a tomada de decisões. **H2:** Se os gestores tomaram conhecimento por meio de uma ferramenta de gestão proposta, isto garantiria que a empresa se mantenha por mais tempo no mercado, ou seja, minimizam as chances de insolvência e até mesmo a mortalidade da empresa. **H3:** Se as empresas importadoras utilizarem um modelo de gestão, que contenha uma ferramenta contábil na gestão gerencial para a tomada de decisão, seriam mais competitivas e sustentáveis.

No intuito de responder esta pergunta definiu-se o objetivo geral: propor um modelo de gestão gerencial para a tomada de decisão, incluindo uma ferramenta contábil, a fim de poder diagnosticar as principais deficiências da gestão da alta gerência, em empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira – SC, para poder competir nos mercados atuais.

Por meio da pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, estaremos validando as informações. Os objetivos específicos do estudo são: **(a)** Revisar na literatura os temas do presente estudo de pesquisa; **(b)** Realizar pesquisa junto as empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira- SC, no intuito de conhecer a sua realidade, principais dificuldades e identificar principais características e perfil destas; **(c)** Identificar a necessidade da criação de um modelo de ferramenta de gestão para as empresas importadoras do município

de Dionísio Cerqueira- SC; **(d)** Confirmar a aceitabilidade de um modelo apresentado entre as empresas importadoras do município pesquisado; e, **(e)** Apresentar uma proposta de modelo de ferramenta de gestão para identificação de forma ágil, prática e célere as principais dificuldades voltadas à gestão das empresas pesquisadas.

Este estudo tem uma contribuição para a comunidade científica com o fim da investigação propor uma ferramenta para facilitar o processo de gestão, no intuito de reduzir a mortalidade das empresas. Considerando a estrutura deste artigo, apresentamos uma contextualização inicial da introdução, seguida pela seção dois o referencial teórico, seção três a metodologia; na quarta seção resultados e discussão dos achados da pesquisa e a quinta seção as conclusões. E para finalizar nas referências são listadas as obras utilizadas no desenvolvimento e fundamentação do referencial teórico da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comércio exterior no tocante as importações**

Corroborar Schmidt apud Ratti (2000) elucidando que o comércio exterior pode ser entendido pelo conjunto das compras e vendas de bens e serviços de todos os tipos, entre os diferentes países, bem como tudo o que estiver ligado à sua execução, incluindo transporte e financiamento.

No tocante ao cenário das importações, voltados as perspectivas para o mercado, é de suma importância as fontes do SEBRAE (2018, apud BACEN, Boletim Focus, 12/12/16) que apontam que a expectativa média de mercado em 2018, é de que a taxa de câmbio nos próximos anos aumente ligeiramente e como consequência afetando diretamente o segmento de importação.

É notório que está é uma variável externa que foge do controle das empresas e que afeta diretamente o cenário econômico neste segmento de importações, frente a este cenário é de suma importância utilização de mecanismos de controle para o sucesso da gestão dos negócios.

### **2.2 Critério de definição do porte das empresas**

Segundo Schmidt (2017 apud Longenecker, Moore e Petty, 1997) elucida que qualquer padrão para definição do tamanho de pequenas e médias empresas é algo arbitrário, considerando que adotam-se padrões diferentes para propósitos diferentes. Os principais critérios adotados no Brasil são: número de empregados e faturamento, sempre considerando a atividade da empresa para avaliação. Corroborar com este entendimento o teórico Leone (1991) considera que os critérios quantitativos possuem uma estreita relação com os fenômenos econômicos e sociais.

Analisando os critérios demonstrados na Figura 1, considerando que a fonte estatística que utilizaremos em nossos estudos é a base do MDIC, por ser o órgão que está diretamente relacionado as atividades de comércio exterior, em valores de faturamento aplicado ao comércio, considerando que o objeto de estudo são importadoras, e dentre as empresas pesquisadas todas estão enquadradas como comércio.

Os estudos são voltados as empresas de pequeno porte de pequeno considerando os estudos aprofundados pelos teóricos os achados bibliográficos nos dão por conta algumas das causas que motivam o fracasso e fechamento de empresas, considerando os autores Iudicibus e Marion (2000) corroborado com Resnik (1990) atribuem a falta de competência dos gestores como elemento crítico na entidade. As fontes estatísticas evidenciam: a falta de conhecimento técnica na área de gestão, problemas relacionados aos custos contribui decisivamente para sobrevivência das pequenas e médias empresas, como comprovam estudos estatísticos, e, a taxa de sobrevivência das empresas de 2 (dois) anos na região Sul é de até 76% e de

mortalidade 24%, as fontes estatísticas ainda ressaltam que o motivo alegado pelas empresas que deixaram de funcionar, principalmente são: custos e despesas (juros, impostos e outros), forte concorrência, problemas financeiros (inadimplência, falta de linha de crédito, capital de giro) e falta de gestão (problemas administrativos e contábeis, incapacidade) entre outros, segundo SEBRAE (2016).

Fonte	Porte da Empresa	Critérios de Enquadramento		
		Valor do Faturamento Bruto Anual	Pessoas Empregadas	
			Indústria	Comércio e Serviços
LC nº. 123/2006 (atualizada) Art. 3, inciso I e II	Microempresas	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00	-	-
	Pequeno Porte	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00	-	-
SEBRAE	Microempresas	Acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00	Até 19	Até 9
	Pequeno Porte	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	De 20 a 99	De 10 a 49
	Médias Empresas	-	De 100 a 499	De 50 a 99
	Grandes Empresas	-	Acima de 500	Acima de 100
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	-	-
	Pequeno Porte	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	-	-
	Médias Empresas	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	-	-
	Média-Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	-	-
	Grandes Empresas	Maior que R\$ 300 milhões	-	-
MDIC	Microempresas	Indústria: Até US\$ 400 mil; Comércio e Serviços: Até US\$ 200 mil	Até 10	Até 5
	Pequeno Porte	Indústria: Até US\$ 3,4 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 1,5 milhões	De 11 a 40	De 6 a 30
	Médias Empresas	Indústria: Até US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 7 milhões	De 41 a 200	De 31 a 80
	Grandes Empresas	Indústria: Acima de US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Acima de US\$ 7 milhões	Acima de 200	Acima de 80
ANVISA	Microempresas	Faturam. Anual Inferior ou igual a R\$ 360.000,00 de acordo com a LC nº. 139/2011 c/c Lei n. 9.841/1999	-	-
	Pequeno Porte	Faturam. Anual Inferior ou igual a R\$ 4,8 milhões e Superior a R\$ 360.000,00, de acordo com a LC nº. 139/2011 c/c Lei n. 9.841/ 1999	-	-

	Médias Empresas	Igual ou Inferior a R\$ 20 milhões e Superior a R\$ 6 milhões (Grupo III); e, Igual ou Inferior a R\$ 6 milhões (Grupo IV), de acordo com a MP nº. 2.190-34/2001	-	-
	Grandes Empresas	Superior à R\$ 50 milhões (Grupo I); e, Igual ou Inferior a R\$ 50 milhões e Superior à R\$ 20 milhões (Grupo II), de acordo com a MP nº. 2.190-34/2001	-	-

Figura 1 – Critérios de enquadramento do porte das empresas com base nas fontes da LC nº. 123/2006, SEBRAE, BNDES, MDIC e ANVISA.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3 Gestão estratégica

As estratégias de gestão quando delimitamos nosso estudo no Brasil e nos norteando essencialmente as práticas de gestão adotadas pelas empresas no segmento de importação, voltadas as PMEs não constatamos referencial informativo por parte das fontes do MDIC, tão pouco pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e SEBRAE, daí nossa preocupação voltada a estudos que possam contribuir cientificamente neste segmento de mercado.

Para Maximiano (2004, p. 162), a estratégia é definida como: “o caminho que a organização segue, para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. A estratégia também pode ser considerada como a escolha das formas de competir onde, como, quando e com quem competir”.

O pai da administração moderna Drucker (2002, p. 136) nos ensina que o planejamento estratégico é:

Processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Os teóricos Kluyver e Pearce (2010) definem que estratégia no sentido de como uma organização se posiciona no intuito de obter vantagens competitivas, ainda consideram que envolve escolhas a respeito de que setores participarem, bem como no tocante a quais produtos e serviços oferecem e como alocam recursos corporativos. Tendo como objetivo principal criar valor as partes interessadas.

### 2.4 Ferramentas Estratégicas para à Gestão

Os estudiosos identificam como ferramentas gerenciais modernas à gestão baseada em ABC- ActivityBasedCosting (Custeio Baseado em Atividade), ABM- Activity Based Management (Gestão Baseada em Atividade), contabilidade de ganhos, custeio do ciclo de vida, avaliação contábil com relação ao posicionamento competitivo, gestão estratégica de custos para cadeia de valor, custeio meta e custeio kaizen, com relação ao desempenho medidas qualitativas, BSC – Balanced Scorecard (indicadores balanceados de desempenho). (SCHMIDT, 2017 apud TEIXEIRA et al., 2011). Corroboram com este endendimento os teóricos Soutes e Guerreiro (2007apud TEIXEIRA et al., 2011) quando evidenciam como ferramentas modernas: ABC, custeio meta, benchmarking, kaizen, just-in-time (JIT), gestão baseada em valor (VBM), teoria das restrições, planejamento estratégico, ABM, GECON (Gestão Econômica), EVA- EconomicValueAdded (Valor Econômico Adicionado), simulaçãoeBSC- Balance Scorecard.

Não obstante a isto, temos as ferramentas gerenciais tradicionais, que segundo Schmidt (2017 apud Teixeira et al., 2011) classificadas como: análise de custo/volume/lucro e custeio-padrão, retorno sobre os investimentos e orçamentos; nesse mesmo contexto os autores Soutes e Guerreiro (2006) consideram como artefatos tradicionais: custeio por absorção, variável e padrão, o preço de transferência, moeda constante, valor presente, retorno sobre investimento, bem como orçamento descentralizado.

Segundo o SEBRAE (2019) algumas das ferramentas de gestão organizacional, considerando o planejamento estratégico nos dias atuais, podem ser citadas com bons resultados, tais como: as cinco forças de Porter, Análise Swot entre outras evidenciadas por esta fonte.

Por oportuno, o criador do modelo, o teórico Porter (1990) elucida que as cinco forças competitivas envolvem as regras da concorrência, sendo a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Esta ferramenta é essencial para que a empresa tenha conhecimento do seu posicionamento frente aos negócios no meio competitivo organizacional.

No tocante, a ferramenta de gestão da análise SWOT, a técnica foi creditada a Albert Humphrey, no ano de 1970, serve para análise ambiental, considerando os aspectos ambiente interno – forças e fraquezas e o ambiente externo – oportunidades e ameaças. De encontro com este entendimento os teóricos Ferrell e Hartline (2009, p.130) evidenciando que: “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

## 2.5 Modelos de Gestão

O modelo de gestão, segundo Crozatti (1998, apud Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992) considera como os maiores influenciadores da cultura organizacional as lideranças da empresa, estes são os definidores do modelo de gestão por deterem o poder máximo na empresa, impõem o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem, considerando que o modelo de gestão é produto do subsistema institucional, que de fato evidencia as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário.

Elucida Schmidt (2017 apud Oliveira et al., 2015) que realmente há dificuldades claras nas tomadas de decisões, decorrentes da variedade e quantidade de papéis, os quais, proprietário e gestor, acabam por provocar ineficiências nos processos estratégicos e, como consequência nos resultados; a falta de conhecimento e habilidades administrativas, comerciais, financeiras e tecnológicas são a grande razão para o insucesso empresarial.

No entendimento dos teóricos Pereira e Santos (2001, p.47), elucidam que o modelo de gestão é “[...] o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Schmidt (2017) pressupõe considerar como ponto de partida a visão estratégica, permite que as empresas sobrevivam diante dos momentos de crise, posto que alimentadas pela criatividade dos gestores ao analisarem as variáveis do ambiente externo e interno da empresa, e decidirem quais ferramentas gerenciais atendem suas necessidades; confirma-se que não existem modelos prontos, para qualquer tipo de atividade ou negócio, os gestores precisam sim, estar amparados por ferramentas que lhes permitam ter segurança para tomada de decisões; de toda sorte, é de extrema relevância respeitar o “*modus operandi*” e as características/ perfil da administração de cada empresa, levando em consideração os diversos elementos variáveis, que por vezes estão motivados pelos seus valores, crenças, entre outroselementos, os quais regem os critérios que passarão a compor as diretrizes da empresa, e assim definir um possível modelo de gestão.

### 3. METODOLOGIA

Partimos das hipóteses formuladas **H1**: Se implantado o modelo de ferramenta proposta a gestão contábil gerencial pasará a ser mais efetiva e melhoraria a tomada de decisões. **H2**: Se os gestores tomaram conhecimento por meio de uma ferramenta de gestão proposta, isto garantiria que a empresa se mantenha por mais tempo no mercado, ou seja, minimizam as chances de insolvência e até mesmo a mortalidade da empresa. **H3**: Se as empresas importadoras utilizarem um modelo de gestão, que contenha uma ferramenta contábil na gestão gerencial para a tomada de decisão, seriam mais competitivas e sustentáveis. No intuito de confirmar definimos a metodologia de investigação classificada em: *quantitativa* considerando que utilizamos técnicas estatísticas para análise e interpretação dos dados, com vista a solidificar os argumentos utilizados decorrente das análises e relações realizadas com base nos dados quantitativos. (ROESCH, 2005).

No tocante aos aspectos *qualitativos*, através da problemática, buscou-se através da observação, interpretação e análise dos resultados voltados ao objeto de estudo.

Quanto ao referencial teórico sobre o tema, essencialmente buscamos por meio de pesquisa bibliográfica através de artigos publicados, livros, revistas, dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE, MDIC e demais estudos relacionados ao objeto de pesquisa; sempre vislumbrando combinar a teoria já estudada e pesquisas realizadas com os resultados obtidos para dar maior amplitude e notoriedade a este estudo. Corroboramos nesta linha de entendimento Lakatos e Marconi (1999, p.27) elucidando sobre o referencial bibliográfico, que: “[...] revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”.

Considerando o objetivo trata-se de uma *pesquisa exploratória*, pois busca analisar e entender através da aplicação de um diagnóstico sintético os meios de gestão atuais adotados nas pequenas e médias empresas importadoras, para fins de definição das estratégias de gestão, com base na gestão contábil, de modo a identificar as deficiências de forma ágil e prática.

A escolha da atividade de importação, é dado ao desafio de mercado, representado pelas variáveis internas e externas, por ser uma atividade que sempre está numa corda bamba, uma vez que este segmento sofre pelas inúmeras barreiras restritivas impostas pelo governo e, não obstante a isto ainda temos o dólar que afeta diretamente entre outros fatores. Quanto ao porte escolhido, pequeno e médio, é dado ao fato de ser um mercado carente de informações, informações das mais variadas, que permitam sua sobrevivência em tempos de alta competitividade.

A pesquisa foi delimitada as empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira-SC, com base na relação de empresas cadastradas no município que atuam no ramo de importação combinado com algumas informações extraídas do site MDIC; a escolha do município está motivada pelo fato de ser um município de fronteira, onde a atividade preponderante está relacionada ao comércio exterior; a *pesquisa empírica* foi desenvolvida através da aplicação de um questionário combinado com um formulário o qual o identificamos como diagnóstico sintético, que tem por objetivo identificar a real situação das empresas pesquisadas, sob aspecto da situação de gestão; *coleta de dados* ocorreu por meio de entrevistas “*in loco*” e envio de questionários por e-mails, os dados foram coletados no exercício de 2018; para mensurar os resultados utilizou-se a escala *Likert* para identificar os níveis de indicadores entre outras variáveis. Para o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos dados é a fase que objetiva tornar os dados válidos e significativos (BARDIN, 2010). Nessa fase, buscamos examinar com um alto requinte de minúcia os conteúdos do referencial teórico combinado com os dados coletados, por sua vez, estas análises garantem a qualidade do estudo, dada a relevância do objeto de estudo.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o referencial teórico, pretendemos através das pesquisas confirmar aplicabilidade na prática, bem como validar se a proposta apresentada será aceita, neste sentido os resultados e discussões abaixo evidenciam os frutos colhidos neste estudo.

##### 4.1 Composição da amostra pesquisada

Identificamos um total de aproximadamente 45 empresas importadoras cadastradas que atuam no segmento de importação no município Dionísio Cerqueira- SC, estas representam 100% da nossa amostra, conforme demonstrado no gráfico 1.

##### Composição da Amostra da Pesquisa



Gráfico 1- Composição da amostra da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

##### 4.2 Perfil das empresas e respondentes

Considerando os estudos das pesquisas, evidenciamos quanto ao perfil das empresas: (i) *Produto de maior relevância importado*: 36% frutas frescas, 18% artigos de vestuário, 31% outros produtos de gêneros alimentícios e 15% artigos de bazar, respaldados pelos resultados podemos afirmar que 67% dos produtos importados são alimentícios; (ii) *Regime tributário*: 75% utiliza o lucro real contra 25% regime presumido para apuração dos seus impostos; (iii) *Número de empregos diretos*: 75% das empresas tem até 05 empregados, 17% possui de 6 a 30 empregados e 8% possui de 31 a 60 empregados; (iv) *Receita Bruta Anual*: em 33% das empresas a receita bruta anual é de até US\$ 1,5 milhões – de pequeno porte, e 42% das empresas responderam que é de até US\$ 7 milhões – médio porte e em apenas 25% da empresas importadoras o faturamento bruto anual está acima de US\$ 7 milhões – de grande porte, o porte das empresas foi definido seguindo a fonte do MDIC; e, (v) *Tempo de existência/ início das atividades empresariais*: 17% das empresas tem menos de 2 anos de vida, 25% tem de 2 a 5 anos, 8% responderam que foi de 5 a 7 anos, 17% de 7 a 10 anos e 33% a mais de 10 anos.

Perfil dos respondentes da pesquisa: (i) *Cargo ocupado na empresa*: 75% atuam como gestores sendo: administrador, diretor, empresário, sócio ou gerente e 25% atuam como contadores e assistentes das empresas; (ii) *Formação profissional*: com terceiro grau completo 33% (nas áreas de administração, contábeis, comércio exterior e agronegócios), 33% são pós graduados (nas áreas contábeis e administração), 25% tem segundo grau completo e aproximadamente 9% tem o ensino fundamental concluído; (iii) *Tempo de experiência na área de importação*: 58% dos respondentes que estão atuando na área a menos de 3 anos, 17% de 3 a 5 anos de experiência na área, 8% de 5 a 10 anos de experiência e 17% dos respondentes tem mais de 10 anos de experiência da área de comércio exterior.

##### 4.3 Dificuldades encontradas pelas empresas do segmento



As dificuldades de uma empresa estão atreladas a capacidade que um profissional tem de exercer a trabalhabilidade, diante dos problemas abaixo elencados que envolve conhecimento técnico exige que as empresas tenham profissionais com habilidades para desenvolver com presteza e auxiliar na gestão, confirmamos nossas hipóteses alguns problemas inclusive listados em maior escala relacionados a gestão. As respostas referentes a pergunta abaixo vem de encontro ao referencial teórico, com os estudos realizados por SEBRAE (2016), Resnik (1990) e Iudícibus e Marion (2000), a realidade da atividade de importação em Dionísio Cerqueira- SC, em grande parte se confirma.

Quando questionada as empresas sobre: *Relacione na sua opinião, em ordem numérica de relevância, quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas importadoras. Considerando o nº 1 e assim sucessivamente para o que mais representar a situação de dificuldade.*

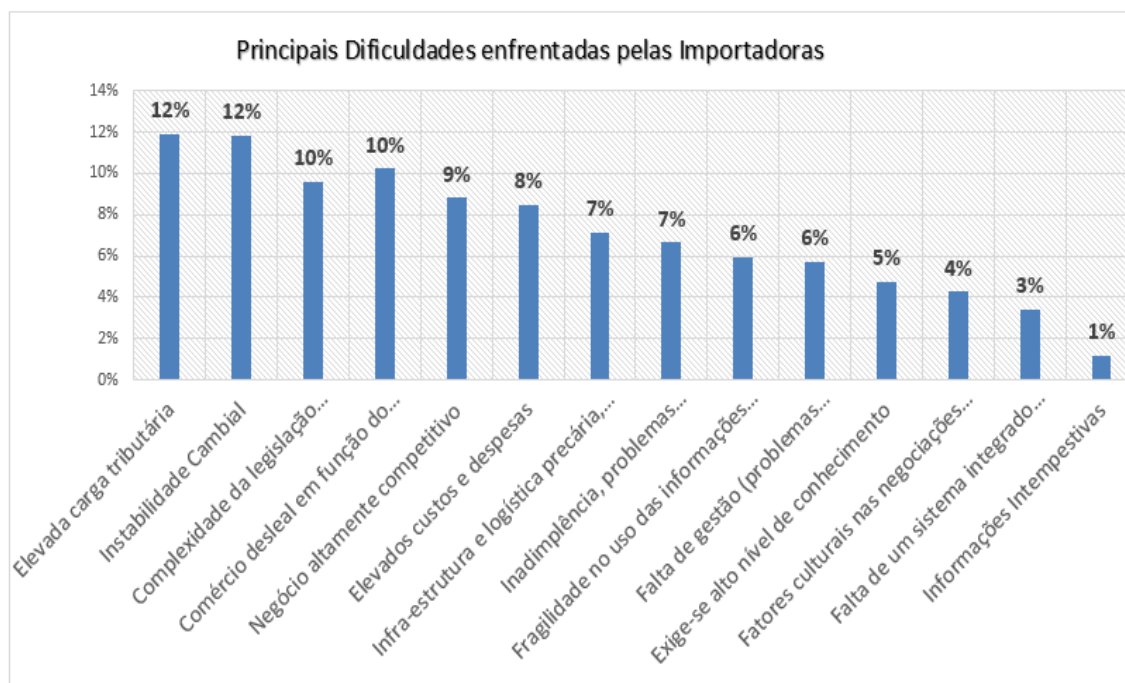


Gráfico 2- Principais dificuldades enfrentadas pelas Importadoras

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Gestão eficiente a partir do modelo apresentado

No tocante a gestão, no intuito de confirmar a primeira hipótese, que tem o seguinte propósito: **H1:** Se implantado o modelo de ferramenta proposta a gestão contábil gerencial passará a ser mais efetiva e melhoraria a tomada de decisões. Perguntamos aos respondentes: *Você acredita que se implantado o modelo de ferramenta a gestão contábil gerencial será mais efetiva?*

As pesquisas vêm a confirmar o objeto de estudo, onde a maioria dos gestores 79% concordam que se implantado o modelo de ferramenta de gestão proposto os resultados serão mais efetivos e darão suporte a tomada de decisões.

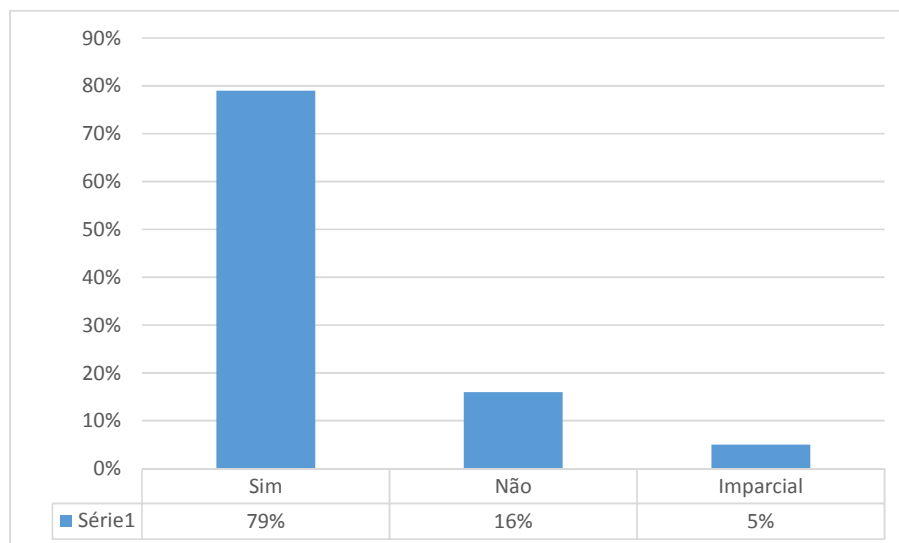


Gráfico 3- Gestão mais efetiva x implantado o modelo de ferramenta  
Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 Aceitabilidade e benefícios do modelo proposto

Considerando **H2**: Se os gestores tomaram conhecimento por meio de uma ferramenta de gestão proposta, isto garantiria que a empresa se mantenha por mais tempo no mercado, ou seja, minimizam as chances de insolvência e até mesmo a mortalidade da empresa; e, **H3**: Se as empresas importadoras utilizarem um modelo de gestão, que contenha uma ferramenta contábil na gestão gerencial para a tomada de decisão, seriam mais competitivas e sustentáveis.

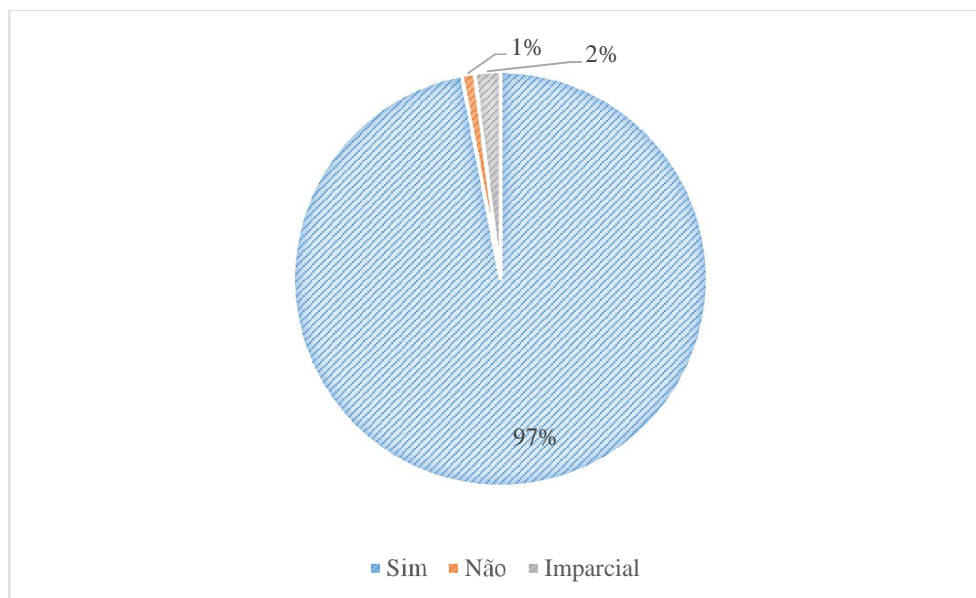


Gráfico 4- Modelo apresentado visa minimizar a mortalidade das empresas e garantiria as empresas a possibilidade de se tornarem mais competitivas  
Fonte: Elaboração própria

Para verificação da aceitabilidade efetuamos o seguinte questionamento, após apresentação do Modelo proposto com informativo de algumas das ferramentas de gestão, perguntamos aos respondentes da pesquisa, com vista a confirmação de H1 e H2: *Na qualidade de gestor, você considera que o modelo proposto pode ser usado como um modelo de gestão - ferramenta de*

*gestão, pelas pequenas e médias empresas importadoras, a fim de minimizar a mortalidade das empresas e garantiria as empresas a possibilidade de se tornarem mais competitivas?*

Na percepção de 97% dos respondentes afirmam que sim, a gestão seria mais efetiva quando do uso do modelo proposto apresentado para aos gestores/ respondentes, os resultados foram evidenciados no gráfico 4.

#### 4.6 Modelo de Ferramenta Apresentado para a Gestão

Na Imagem 1, apresentamos o modelo desenvolvido para as empresas, tendo por base algo que venha a facilitar a vida das empresas para fins de diagnóstico, porém que torna de maneira fácil o conhecimento de quais ferramentas de gestão a empresa está adotando, o modo de usar é assinalando uma das colunas dos indicadores de resultado para cada item e processo (Não tem ou não aplica, deficiente, razoável, bom ou ótimo), conforme a situação vivenciada na empresa, a partir disso se desenvolve o modelo de gestão que mais se adequa a situação da empresa.

	PROCESSOS DE GESTÃO	ITEM	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS SEGUINTE FERRAMENTAS	INDICADORES DE RESULTADO				
				NÃO TEM OU NÃO APLICA	DEFICIENTE	RAZOÁVEL	BOM	ÓTIMO
ARTEFATOS MODERNOS E TRADICIONAIS E OUTROS	FINANCEIRO	1	Controle de contas a pagar					
		2	Controle de contas a receber					
		3	Critérios para concessão de crédito					
		4	Fluxo de caixa (controle e eficácia)					
		5	Planejamento econômico e financeiro					
	ESTOQUES	1	Planejamento de compras					
		2	Controle de estoque					
		3	Controle de giro de mercadorias					
		4	Curva ABC de mercadorias					
		5	Calcula obsolescência do estoque					
	CUSTO e DESPESAS - PONTO DE EQUILÍBRIO - PREÇO DE VENDA	1	Controle eficaz na apuração de custos					
		2	Custos por centro de custos					
		3	Custos fixos e custos variáveis - controle					
		4	Margens de contribuição, bruta, líquida					
5		Despesas - controles						
6		Controle de imobilizado/ depreciação						
7		Determinação do ponto de equilíbrio						
8		Formação dos preços de venda						
9		Avalia preços de mercado antes de compor PV						
OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE GESTÃO	1	Orçamento						
	2	Planejamento estratégico						
	3	Outros controles relacionados a gestão						
	4	Demonstrações contábeis						
	5	Análise das demonstrações contábeis						
	6	Análise de investimentos (indicadores financeiros, análise vertical, horizontal ...)						
	7	Balanced scorecard- BSC						
	8	EVA- valor econômico adicionado						
	9	Benchmarking						
	10	Gestão estratégica de custos p/cadeia de valor						
11	Valor presente							
12	Retorno sobre investimento							
13	Análise swot							
14	Outras ferramentas desenvolvidas							

Imagem 1 – Apresentação do modelo proposto de gestão com informativo de algumas das ferramentas de gestão

Fonte: Elaboração própria

## CONCLUSÃO

Considerando o cenário econômico atual, onde as empresas cada vez mais estão fadadas a buscar uma ferramenta que atenda às suas necessidades para a efetividade da gestão, é fundamental que os gestores tenham ciência do diagnóstico atual de sua empresa, para a partir disto desenhar o modelo de gestão que supre suas necessidades e especificidades.

Através das hipóteses convertidas em questionamentos, confirmamos nosso estudo, o que fica evidente que várias dificuldades estão voltadas aos aspectos de gestão, contudo uma ferramenta e um modelo de gestão por si só, não farão milagres em uma empresa, porém é essencial desenvolvê-los e adotar medidas de controles, este diagnóstico apresentado pode validar a questão dos controles efetivos.

Considerando a conceitualização dos teóricos supra transcritos no decorrer deste artigo e conhecendo o campo prático de atuação de vários segmentos é notório afirmar que diante de vários modelos de gestão, sempre o gestor deve definir o modelo ideal considerando a “cultura organizacional” do seu negócio, dessa forma nossa proposta não é inutar um modelo de gestão, mas sim, proporcionar aos gestores alternativas que permitam, a partir do conhecimento de cada modelo, constatar através do diagnóstico o modelo mais apropriado para a situação que a empresa encontra-se.

Do ponto de vista da cultural, considerando o modelo de gestão proposto, cada empresa respeitará suas particularidades para escolha e aplicação, e conseqüentemente a obtenção de resultados positivos; estes últimos, frutos do entendimento do próprio administrador e sua equipe decisória.

Podemos destacar a consolidação dos resultados das hipóteses, ou seja, todas as hipóteses do estudo foram confirmadas, não tivemos nenhum dado do estudo rejeitado, o que nos levou a entender que estamos na direção certa, o propósito de contribuir para com a gestão das pequenas e médias empresas é fundamental, tendo presente essencialmente os dados evidenciados pelo SEBRAE (2016) combinados os estudos teóricos de Resnik (1990) e Iudicibus e Marion (2000).

As pesquisas nos permitem certificar que no cenário atual econômico, à capacidade intelectual dos gestores/ administradores cada vez é mais exigida e é o que faz a diferença no mercado empreendedor dos negócios bem sucedidos, não são aceitos neste meio amadores, estamos vivenciando um tempo onde a educação continuada deve ser uma constante busca dos empreendedores.

A gestão sempre estará pautada por um modelo, partindo da essência inofismável que os saberes são infinitos e que a busca constante por aprimoramento conceitual que se traduz de forma simples de se fazer a gestão, se traduzem pela somatória de resultados positivos.

Nosso esforço nos remete a levar a seguinte mensagem aos gestores: precisamos acreditar e confiar no melhor, porém não podemos agir pelas emoções, quando estamos falando de negócios, as decisões precisam estar baseadas em informações fidedignas que não nos permita errar e tão pouco ser pegos de surpresas diante das variáveis do mercado.

Por oportuno Schmidt (2017) traduz nosso sentimento considerando que o conhecimento nos remete a uma busca constante, onde o limite é a nossa força de vontade, e o preço a ser pago, é com a moeda do tempo despendido e, na ânsia da construção de um legado científico, que ofereça a possibilidade de algo melhor e desperte o interesse do pensar, é gratificante; esse é nosso papel, servir, servir os gestores de informações, cabendo a eles a principal tarefa - da decisão, à decisão que define o futuro de suas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, Vijav. *Sistemas de controle gerencial*. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Classificação de porte dos clientes*. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html). Acesso em: 01 mai. 2019.
- BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 01 mai. 2019.
- CROZATTI, J. (1998). *Modelos de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações*. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004). Acesso em: 25 jul. 2019.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. 3ª Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégica de Marketing*. Tradução: All Tasks; Marleine Cohen. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- IUDÍCIBUS, S; MARION, J. C. *Curso de contabilidade para não contadores*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. *Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEONE, N. M. C. P. G. *A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador*. Revista de Administração de Empresas, v.31, n.2, p. 53-59, 1991.
- LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PETTY, J. W.. *Administração de pequenas empresas*. Trad. Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti; Revisão técnica Roberto Luís MargathoGlingani. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KLUYVER, C. A. JOHN A. P. *Estratégia: Uma Visão Executiva*. 3. edição. São Paulo: Pearson, 2010.
- MAXIMIANO, A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- MDIC –MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. *Estatísticas do Comércio Exterior*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior>. Acesso em: 01 mai. 2019.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. *dos Modelo de gestão: uma análise conceitual*. Pioneira: São Paulo, 200.1
- PORTER, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa*. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.
- ROESCH, S. M. A.. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração– guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.
- SCHMIDT, R. A. S. *Estratégias de gestão aplicadas as pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial*. XXX Congresso Internacional de Administração: Conhecimento a alavancagem do futuro - Ponta Grossa, PR, Brasil, 25 a 29 de Setembro de 2017. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>. Acesso em: 01/07/2019.
- \_\_\_\_\_, R. A. S.. *Empreendedor estratégico: indicador de sucesso na gestão das pequenas e médias empresas importadoras*. 5 edição EBA 2018- Encontro Brasileiro de Administradores e Acadêmicos - Natal, RN,

Brasil, 30 de março de 2018 a 01 de abril de 2018. Disponível em: < <http://ebaeuvou.com.br/>>. Acesso em: 01/05/2019.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. *Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP**. Disponível em:<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>>. Acesso em: 15/05/2017.

\_\_\_\_\_. - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPES no Brasil 2003-2005*. Brasília: 2016. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca online](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca%20online). Acesso em: 01/05/2018.

\_\_\_\_\_. - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Relatório Especial os negócios promissores em 2018*. Brasília: 2018. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/\\$File/8855.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/$File/8855.pdf)>. Acesso em: 20/04/2018.

\_\_\_\_\_. - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013*. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. 284 p. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 01/05/ 2017.

\_\_\_\_\_. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, DF, Out./2016. 68 p.. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 01/05/ 2017.

\_\_\_\_\_. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS. *Planejamento Estratégico*. Brasília, DF, Jul./2019. Disponível em:< 2019<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25/07/2019.

SOUTES, D. O. *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo- SP, 2006, 116p. Disponível em: [http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006.../Dione\\_Soutes\\_diss.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006.../Dione_Soutes_diss.pdf). Acesso em: 01/05/2017.

TEIXEIRA, A. J. C. *et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do estado do espírito santo*. v. 8, n.3. Vitória-ES, Jul. - Set. 2011. p. 108 – 127. Disponível em: [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/bbr%20-%20aridemo.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/bbr%20-%20aridemo.pdf). Acesso em: 01/05/2017.