



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Marieli Bourscheid

Lajeado, novembro de 2018

Marieli Bourscheid

## **A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada na disciplina de Estágio Supervisionado II, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Francisco Cezar Dos Reis Leal

Lajeado, novembro de 2018

“O sucesso nasce do querer, da  
determinação e da persistência em se  
chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo  
o alvo, quem busca e vence obstáculos, no  
mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

## **AGRADECIMENTOS**

Meu agradecimento especial vai para a minha mãe, minha rainha, que sempre me incentivou a correr atrás dos meus objetivos. Ao meu pai, meu herói, que sempre deixou transparecer todo orgulho que sente dos seus filhos; e ao meu irmão, por entender que a vida de adulto é bem mais conturbada do que a vida de uma criança.

Agradeço, do fundo do meu coração, ao meu noivo Rafael, que compartilhou comigo este momento. Foi muito paciente em minhas ausências e, por muitas vezes, enxugou minhas lágrimas durante a minha graduação, me dando forças para seguir em frente e me mostrando que sou capaz.

Agradeço também a Deus, que permitiu que, ao longo da minha vida, tudo acontecesse sempre no momento certo. E por ter mandado muitos dias de chuva para que eu ficasse em casa para concluir este projeto.

Agradeço imensamente à minha dupla, Daiani Duarte, com quem pude contar ao longo de toda a graduação. E também aos meus queridos amigos que, nos momentos de ausência, sempre me fizeram entender que o futuro se constrói no presente, com muita dedicação ao que nos propomos fazer.

Ao estimado professor Francisco, pelo empenho dedicado nas orientações e na revisão deste trabalho, e por ter me dado todo o suporte necessário. Estendo também o meu muito obrigado a todo o grupo de professores que tive o prazer de conhecer.

Muito obrigada!

## RESUMO

A contabilidade é uma fonte de informação dentro das empresas, não somente em aspectos tributários, mas também gerenciais. Muito utilizada para apuração de tributos e cumprimento de obrigações legais, e pouco explorada durante o processo de gestão, principalmente em Micro e Pequenas Empresas. Considerando a representatividade dessas empresas para a economia, esta monografia teve como objetivo analisar quais informações são utilizadas pelas MPE's durante o processo de tomada de decisão. Também buscou verificar a opinião dos gestores em relação à importância das informações contábeis e gerenciais na gestão das MPE's. Para responder aos objetivos específicos desta pesquisa, fez-se um levantamento de campo ou *survey*, através de um questionário composto por 23 questões, enviado por meio de correio eletrônico a 150 gestores de empresas do município de Teutônia/RS. A pesquisa, quanto à natureza, foi quali-quantitativa em relação aos dados obtidos, pois estes foram tabulados por meio de planilhas eletrônicas, ilustradas por gráficos e tabelas e analisados de forma descritiva. A partir das 127 respostas válidas obtidas, verificou-se que 65% das empresas possuem algum profissional interno responsável pela análise dos relatórios fornecidos pela contabilidade, sendo a demonstração do resultado do exercício a mais utilizada. Em sua maioria, as empresas possuem sistemas informatizados para gerar relatórios, e utilizam controles como o de contas a pagar, a receber, inadimplência, vendas, dentre outros, durante o processo de tomada de decisão. Porém, as ferramentas gerenciais, foco desta pesquisa, são utilizadas por apenas 44,5% da amostra pesquisada, sendo a mais utilizada a análise do fluxo de caixa. Dessa forma, conclui-se que o desafio é grande, pois as empresas entendem que precisam aderir à contabilidade gerencial para melhorar a sua *performance*, mas, em sua maioria, não estão dispostas a gastar com isso, ou não possuem mais caixa para fazê-lo.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Ferramentas Gerenciais. Gestores. Informações Contábeis e Gerenciais. Tomada de Decisão.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Classificação de empresas por número de empregados .....	21
Quadro 2 - Classificação de empresas por faturamento .....	22
Quadro 3 – Métodos para formação do preço de venda .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico do ponto de equilíbrio.....	26
Gráfico 2 - Faixa etária e sexo dos respondentes.....	53
Gráfico 3 - Função dentro da empresa.....	54
Gráfico 4 - Tempo de atividade.....	55
Gráfico 5 - Ramo de atividade.....	56
Gráfico 6 - Número de colaboradores e nível de faturamento.....	57
Gráfico 7 - Responsável pelo controle interno e análise dos relatórios contábeis.....	58
Gráfico 8 - Frequência de análise.....	59
Gráfico 9 - Sistemas para gerar relatórios.....	60
Gráfico 10 - Nível de conhecimento do gestor para interpretar relatórios contábeis.....	61
Gráfico 11 - Percepção em relação ao contador.....	62
Gráfico 12 - Informações contábeis são úteis para a tomada de decisão.....	63
Gráfico 13 - Principais motivos para a não utilização das demonstrações contábeis.....	65
Gráfico 14 - Principais motivos para a não utilização dos relatórios contábeis.....	69
Gráfico 15 - Principais motivos para a não utilização das ferramentas gerenciais.....	72
Gráfico 16 - Nível de importância atribuído.....	73
Gráfico 17 - Interesse em implementar assessoria gerencial.....	74

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Comparativo entre contabilidade gerencial e financeira.....	20
Figura 2 - Fluxo de caixa pelo método direto .....	36
Figura 3 - Fluxograma do processo orçamentário.....	38



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de instrução.....	53
Tabela 2 - Utilização das demonstrações contábeis .....	64
Tabela 3 - Importância atribuída às demonstrações contábeis .....	65
Tabela 4 - Utilização dos relatórios contábeis .....	66
Tabela 5 - Importância atribuída aos relatórios contábeis.....	67
Tabela 6 - Utilização das ferramentas gerenciais.....	70
Tabela 7 - Importância atribuída às ferramentas gerenciais .....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE	Micro e Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ABC	<i>Activity Based Costing</i>
CVL	Custo / volume / lucro
PE	Ponto de Equilíbrio
PEc	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEe	Ponto de Equilíbrio Econômico
PEf	Ponto de Equilíbrio Financeiro
GAO	Grau de Alavancagem Operacional
ICMS	Imposto Sobre Circulação De Mercadorias e Serviços
BI	<i>Business Intelligence</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Tema .....	13
1.1.1 Delimitação do tema .....	13
1.2 Problema de pesquisa .....	14
1.3 Objetivos .....	14
1.3.1 Objetivo geral .....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 Justificativa .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 Contabilidade gerencial .....	18
2.2 Micro e Pequenas Empresas .....	21
2.3 Ferramentas contábeis gerenciais para Micro e Pequenas Empresas .....	23
2.3.1 Análise Custo/Volume/Lucro – CVL .....	23
2.3.1.1 Margem de contribuição .....	24
2.3.1.2 Ponto de equilíbrio – PE .....	25
2.3.1.2.1 Ponto de equilíbrio contábil – Pec .....	27
2.3.1.2.2 Ponto de equilíbrio econômico – Pee .....	28
2.3.1.2.3 Ponto de equilíbrio financeiro – Pef .....	29
2.3.1.3 Margem de segurança .....	30
2.3.1.4 Alavancagem operacional .....	30
2.3.2 Formação do preço de venda .....	31
2.3.2.1 Métodos para formação de preços .....	32
2.3.3 Fluxo de caixa .....	35
2.3.4 Orçamento empresarial .....	37
2.3.5 Análise de balanços .....	39
2.3.6 Sistemas de informações gerenciais .....	40
2.3.7 <i>Balanced Scorecard – BSC</i> .....	41
2.4 O processo de tomada de decisão através da contabilidade gerencial .....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>44</b>
3.1 Tipos de pesquisa .....	45
3.1.1 Caracterização quanto à natureza de abordagem do problema .....	45
3.1.2 Caracterização quanto ao procedimento técnico .....	46
3.1.3 Caracterização quanto ao objeto e/ou fins .....	47
3.2 A população e a amostra da pesquisa .....	48
3.3 Coleta de dados .....	49

3.4 Tratamento dos dados .....	50
3.5 Limitação do método .....	50
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
5.1 Perfil dos respondentes e das empresas pesquisadas .....	52
5.2 Dados em relação à contabilidade.....	58
5.3 Utilização das ferramentas gerenciais para a tomada de decisão.....	63
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A – Apresentação.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Pode ser utilizada para análise de resultados, apuração de tributos, dentre outras atribuições. Dela a gerência também extrai informações a serem utilizadas na tomada de decisões.

Dos tipos de contabilidade existentes, os principais são a financeira, que fornece informações padronizadas para o público externo à organização, como acionistas e credores; e a gerencial, que fornece subsídios à tomada de decisão (CREPALDI, 2012). De acordo com Marion (2009), a contabilidade coleta dados econômicos, mensura-os monetariamente, registra-os e resume-os no formato de relatórios ou de comunicados que dão suporte para a tomada de decisão.

As progressivas transformações na economia mundial vêm incitando as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) a adaptarem as suas práticas de gestão às novas realidades de mercado. Essas mudanças estão ocorrendo nos campos econômico, financeiro, tecnológico, político, entre outros, o que requer, das empresas, métodos confiáveis e seguros de obter informações para alcançar os resultados desejados (FERRONATO, 2011).

Existem várias razões que levam as MPE's a um desequilíbrio financeiro, ressaltando-se a falta de conhecimento contábil. Em virtude das dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários, os recursos captados normalmente são investidos no processo produtivo, assim, os empresários passam a deixar em segundo plano os investimentos no processo gerencial, pois não conseguem perceber a importância da contabilidade para a sobrevivência da empresa no mercado (FERRONATO, 2011).

Fornecer informações acerca da vida operacional da organização como um todo é função essencial da contabilidade gerencial. E o diferencial está relacionado à eficácia e segurança dessas informações, de maneira a promover o crescimento e a sustentabilidade do negócio (PADOVEZE, 2010).

Conforme Ludícibus (2010, p. 21), “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa”. Ela capacita os administradores a assumirem riscos, pois promove uma visão mais ampla sobre o negócio que eles gerenciam. Assim, é necessário que os administradores se conscientizem da importância da contabilidade gerencial para a sobrevivência do negócio.

Nesse contexto, seguem as subseções que compreendem o tema, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e ainda a justificativa que qualifica esta pesquisa.

## **1.1 Tema**

Considerando o contexto apresentado e a relevância da contabilidade na administração e no desenvolvimento das empresas, esta pesquisa teve como tema a contabilidade gerencial e suas ferramentas.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

O tema se delimitou à análise da utilização das ferramentas contábeis gerenciais, para fins de gestão e tomada de decisão por uma amostra de 150 MPE's da cidade de Teutônia, no ano de 2018. Através de uma pesquisa aplicada, buscou-se analisar a importância atribuída pelos gestores a essas ferramentas, bem como a um contador com enfoque gerencial.

## **1.2 Problema de pesquisa**

As organizações estão inseridas em um universo cada vez mais competitivo e, por isso, precisam estar em constante desenvolvimento. Os gestores não dispõem de muito tempo para definir as estratégias a serem adotadas, e estas ainda precisam estar alinhadas com os objetivos da empresa, sobretudo com os objetivos financeiros.

Nas MPE's, porém, o gestor normalmente executa diversas tarefas. Por vezes, além de administrar seu negócio, ele administra recursos humanos e também efetua o controle de caixa (pagamentos e recebimentos), de compras, dentre outras tarefas. Desse modo, a gestão acaba sendo deixada de lado e o processo de planejamento é feito de forma equivocada. Valorizar demasiadamente a lucratividade no presente pode causar danos às metas de longo prazo, sobretudo às associadas à sustentabilidade do negócio.

Assim, considerando que a contabilidade é uma grande fonte de informações e que estas, quando utilizadas corretamente, podem trazer contribuições positivas para uma gestão eficiente do negócio, propôs-se o seguinte problema: quais informações e ferramentas gerenciais os empresários de MPE's utilizam para a tomada de decisões e qual o nível de importância que atribuem a elas?

## **1.3 Objetivos**

Para a elaboração deste estudo, os objetivos, apresentados na sequência, foram divididos em objetivo geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral de uma pesquisa “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos

e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 106).

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho consistiu em verificar a opinião dos gestores em relação às informações contábeis e gerenciais e à utilização dessas ferramentas na gestão das MPE's.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

O trabalho teve como objetivos específicos:

- Apurar o grau de conhecimento dos gestores em relação às ferramentas e informações contábeis;
- Apresentar as principais ferramentas gerenciais e as suas características;
- Mensurar com qual frequência as informações contábeis e gerenciais são analisadas pelas empresas e como são geradas;
- Identificar qual o grau de importância que os gestores das Micro e Pequenas Empresas atribuem à contabilidade gerencial e suas ferramentas;
- Identificar, dentre um conjunto de ferramentas contábeis gerenciais recomendadas, quais são utilizadas na gestão empresarial e, em caso de não utilização, levantar os principais motivos.

### **1.4 Justificativa**

A crescente dificuldade enfrentada pelos administradores de Micro e Pequenas Empresas para se manterem ativos no mercado, frente à grande concorrência e, em contrapartida, a importância dessas organizações no município de Teutônia, justificam a necessidade de elas possuírem um contador com enfoque mais gerencial.



Na cidade de Teutônia, a maioria dos negócios em funcionamento são constituídos de MPE's e, pela sua relevância na economia do município, é indispensável que elas tenham continuidade. Entretanto, grande parte dos gestores têm dificuldade em interpretar os relatórios financeiros apurados pelo escritório de contabilidade, pois não possuem orientação técnica voltada a essa área. Em virtude disso, o contador tem um papel fundamental. É de suma importância que este leve, até a empresa, informações de cunho gerencial, e não apenas de cunho financeiro e tributário, para auxiliar o gestor na tomada de decisão.

Dessa forma, a justificativa para desenvolver este trabalho fundamentou-se na necessidade de compreender o porquê da contabilidade gerencial ser pouco utilizada em Micro e Pequenas Empresas, mesmo que os gestores saibam da importância e das contribuições que ela traz para a continuidade do negócio. Esta pesquisa também se justificou pela necessidade de evidenciar, aos contadores, a sua importância nesse processo.

Para a acadêmica, este trabalho possibilitou a integração entre a teoria e a prática, e a ampliação do conhecimento teórico adquirido durante a graduação, de forma a aprimorar os conhecimentos na área da contabilidade gerencial.

Em relação à Univates, este trabalho pode auxiliar outros acadêmicos que buscarão por assuntos relacionados à contabilidade gerencial. Também pode ser interessante para o Curso de Ciências Contábeis, além de enriquecer ainda mais o acervo físico de trabalhos acadêmicos.

Além disso, este trabalho pode ser útil para os escritórios de contabilidade que desejam incentivar os seus colaboradores a seguirem uma carreira gerencial e também para as empresas terem conhecimento das inúmeras ferramentas gerenciais disponíveis atualmente.

Portanto, para os estudantes de contábeis, este trabalho possibilita uma visão do mercado de trabalho, pois aponta para a necessidade de se ater a esse perfil de empresas, que tem grande representatividade nos municípios, para uma possível realização de assessorias nesta área. Além de servir como fonte de pesquisa.

Neste capítulo foram definidos os problemas e a delimitação da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e também a justificativa do trabalho, ou seja, a base para dar continuidade aos demais tópicos e capítulos. No próximo capítulo é apresentado o referencial teórico, indispensável para o embasamento da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho, desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e com base no conhecimento de diversos autores a respeito da Contabilidade Gerencial.

### 2.1 Contabilidade gerencial

O surgimento da contabilidade é tão antigo quanto a história da civilização e está ligado à necessidade do homem fazer o registro das transações comerciais. Ainda na sociedade antiga, o ser humano já fazia uso das ferramentas contábeis para controlar seus bens. A sua evolução vem acompanhando as transformações que ocorrem na sociedade, tornando-se cada vez mais importante (CREPALDI, 2012).

O cenário em que as empresas estão atualmente inseridas está cada dia mais complexo e incerto. Qualquer decisão, sendo ela de curto ou longo prazo, deve ser cuidadosamente avaliada quanto a seus riscos e oportunidades. É de suma importância que a contabilidade evidencie, com transparência, a quem possa interessar, todas as transações que proporcionaram os resultados atuais, bem como as ações futuras que repercutem no caminho que a empresa pretende seguir (COELHO; LINS, 2010).

Enquanto as empresas necessitavam de informações focadas apenas na produção, a contabilidade de custos atendia de forma satisfatória, mas, com o aumento da produção e das relações comerciais, viram-se obrigadas a criar

mecanismos adequados para avaliação de desempenho e controle de produtividade. Nesse contexto, surge a contabilidade gerencial (COELHO; LINS, 2010).

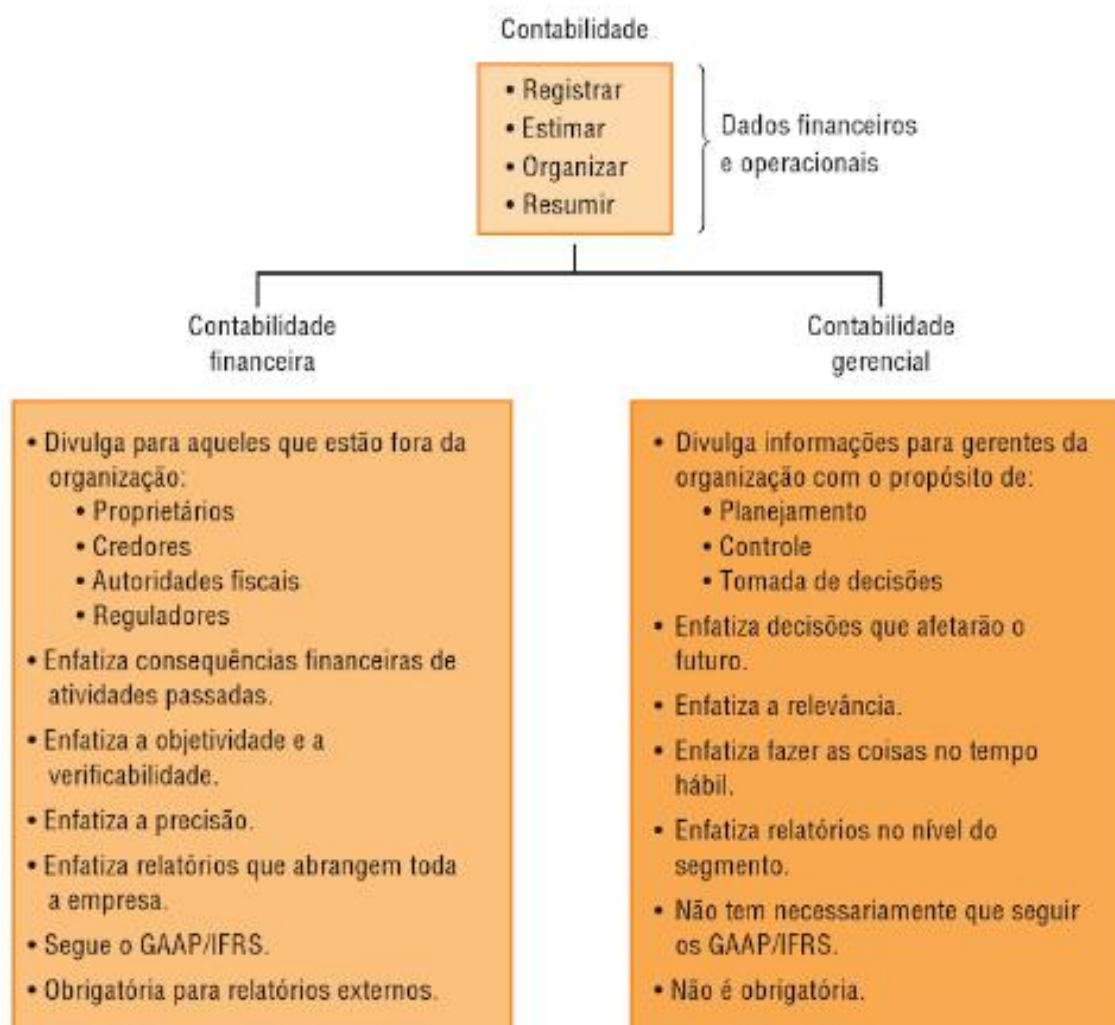
A contabilidade gerencial pode ser definida como um tratamento diferenciado aplicado às técnicas e procedimentos contábeis, já vistos na contabilidade financeira e tributária, reproduzindo, assim, informações relevantes aos gestores, para auxiliá-los na tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2010).

Para Padoveze (2010, p. 38), “a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização” e contrasta com a contabilidade financeira, pois esta está associada ao fornecimento de informações para pessoas fora da organização, como acionistas e credores (PADOVEZE, 2010).

Conforme Coelho e Lins (2010) trata-se de um conjunto de procedimentos com a finalidade de gerar informações aos gestores da empresa. Informações essas relativas aos eventos administrativos, econômicos e financeiros, que possibilitem prever, medir, comparar e controlar o desempenho, não só de um produto, mas também da empresa como um todo. O foco da contabilidade gerencial está no presente e no futuro, oportunizando, assim, um maior índice de acerto nas previsões e avaliações.

De acordo com Crepaldi (2012), o processo da contabilidade gerencial será obtido através da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informação da empresa. A seguir, conforme a Figura 1, apresenta-se um comparativo entre contabilidade gerencial e financeira.

Figura 1 - Comparativo entre contabilidade gerencial e financeira



Fonte: Garrison; Noreen; Brewer (2013 p.2).

De acordo com a Figura 1, a contabilidade financeira está voltada ao público externo à organização e, por isso, enfatiza os efeitos de atividades passadas, no que tange ao desempenho da empresa como um todo. A contabilidade gerencial, por sua vez, está voltada aos usuários internos e, assim, fundamenta as decisões que afetam o futuro, ou seja, o desempenho administrativo, operacional e comercial (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

O fato de as Micro e Pequenas Empresas serem gerenciadas pelos próprios proprietários, que, em sua maioria, têm formação acadêmica voltada para a atividade principal do seu negócio, pode ter contribuído para o elevado número de

falências e encerramento das empresas nos seus primeiros anos de existência (CREPALDI, 2012).

Assim, o simples fornecimento de informações adaptadas às necessidades de cada empresa poderá ser fundamental para a sobrevivência do negócio em questão.

## 2.2 Micro e Pequenas Empresas

As empresas são constituídas por diversos objetivos, mas normalmente relacionam-se à produção e venda de produtos, mercadorias e/ou serviços. De acordo com Lemes Junior e Pisa (2010), não existe critério único para definir Micro ou Pequena Empresa, tanto no Brasil quanto em qualquer país do mundo. A classificação pode variar dependendo do objetivo de cada órgão governamental, entidade de classe, bancos de fomento, entre outros.

Conforme Padoveze e Martins (2014, p. 20), “o prefixo ‘micro’ e o adjetivo ‘pequena’ designam tamanho, que, em relação a uma empresa, está associado a duas principais referências: número de empregados e faturamento”. Abaixo, as principais classificações existentes no Brasil:

O SEBRAE classifica o tamanho das empresas pelo número de empregados, distinguindo por segmento econômico, conforme o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Classificação de empresas por número de empregados

<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Micro: com até 19 empregados	Micro: com até 09 empregados
Pequena: de 20 a 99 empregados	Pequena: de 10 a 49 empregados
Média: de 100 a 499 empregados	Média: de 50 a 99 empregados
Grande: mais de 500 empregados	Grande: mais de 100 empregados

Fonte: Da autora, adaptado do sítio do Sebrae (2018).

O Quadro 1 demonstra que o SEBRAE faz distinção por setor de segmento econômico ao classificar as empresas pelo número de empregados. São classificadas como microempresas (MEs), no setor da indústria, aquelas com até 19 colaboradores, enquanto que no setor do comércio e de serviço, são consideradas MEs aquelas com até 09 colaboradores. Como empresas de pequeno porte (EPPs), no setor industrial, as que possuem de 20 a 99 colaboradores, e, no setor comercial e de serviços, as que possuem de 10 a 49 (PADOVEZE; MARTINS, 2014).

Para fins tributários, a classificação das empresas é feita através do faturamento bruto anual. Conforme estabelecido na Lei Complementar n. 123/2006, enquadram-se nessas categorias as empresas com faturamento de até R\$ 4.800.000,00 por ano, divididas segundo o Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Classificação de empresas por faturamento

<b>Classificação</b>	<b>Faturamento bruto anual</b>
Microempreendedor individual (MEI)	Até R\$ 81 mil
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Entre R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: Da autora, adaptado da Lei Complementar 123/2006.

De acordo com Padoveze e Martins (2014), o faturamento bruto anual é a principal referência a ser utilizada para fins de determinação do porte da organização e, conforme demonstrado no Quadro 2, este trabalho considera empresas que faturam até R\$ 4.800.000,00.

Como receita bruta, entende-se o produto da venda de bens e serviços, não incluídas as vendas canceladas e os descontos concedidos (Lei Complementar 123/2006).

Visto que o foco principal deste trabalho são as ferramentas gerenciais mais utilizadas em MPE's, a seguir serão apresentadas as ferramentas recomendadas pela bibliografia estudada, para este porte de organização.

## 2.3 Ferramentas contábeis gerenciais para Micro e Pequenas Empresas

A essência básica da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta de auxílio à gestão e tomada de decisão. E, para que isso ocorra, é preciso que os gestores sintam necessidade das informações (CREPALDI, 2012).

As informações gerenciais devem atender todas as necessidades da gestão, com ênfase nos controles de gestão e na tomada de decisão (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

Gonçalves e Riccio (2009, p.132) explicam que a ênfase na tomada de decisão.

[...] pressupõe o uso da informação da contabilidade gerencial em decisões de alocação de recursos, precedida por planos formais ou outros modelos preditivos. [...] Modelos preditivos também são úteis na análise de diferentes opções de investimento (mudanças em plantas produtivas, aquisições etc.), na análise de projetos de terceirização, incluindo a formação de alianças estratégicas, nas decisões de especificação de produtos e preços (tanto preço de transferência interna como preços de venda ao mercado) etc.

Enquanto que o controle da gestão é

O processo de influenciar o comportamento dos membros de uma organização formal. O sistema de controle é definido como uma série de mecanismos projetados para aumentar a probabilidade de as pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização (FLAMHOLT apud GONÇALVES; RICCIO, 2009, p.132).

Seguindo esse contexto, as ferramentas mais utilizadas são: análise custo/volume/lucro (análise CVL), formação do preço de venda, fluxo de caixa, orçamento empresarial, análise de balanços, entre outras.

### 2.3.1 Análise Custo/Volume/Lucro – CVL

A apuração dos custos fixos, que são aqueles que não apresentam variação em função da quantidade produzida, e dos custos variáveis, que variam proporcionalmente em relação ao volume de produção, amplia as possibilidades de análise dos gastos da empresa em relação ao volume produzido ou vendido,



estabelecendo pontos importantes para futuras decisões em relação à produção (PADOVEZE 2010).

A análise Custo/Volume/Lucro conduz a três conceitos essenciais: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Suas análises auxiliam os administradores a tomarem decisões rápidas e precisas e também fornecem informações da real situação da empresa.

### **2.3.1.1 Margem de contribuição**

A margem de contribuição reflete o lucro variável, ou seja, é a diferença entre a receita de venda do produto e os custos e despesas variáveis. O perfeito entendimento da margem de contribuição de cada produto permite, ao gestor, controlar o comportamento dos custos por linha de produção, identificar o produto com maior margem de lucro, definir o preço mínimo que deverá ser cobrado e entender a relação entre custos, volume, preços e lucros, o que possibilita que os gestores tomem decisões mais sábias sobre políticas de preços e de produtos (PADOVEZE 2010).

Crepaldi (2012, p. 130) corrobora, dizendo que a informação gerada pela margem de contribuição auxilia o gerente:

[...] a decidir se deve diminuir ou expandir uma linha de produção, avaliar alternativas provenientes da produção, de propagandas especiais etc., decidir sobre estratégias de preço, serviços ou produtos e avaliar o desempenho.

A margem de contribuição assinala como aperfeiçoar a capacidade produtiva da empresa e como formular o preço, considerando a concorrência e se a empresa deve aceitar um pedido, caso o preço de venda esteja abaixo do preço normal (CREPALDI, 2012).

A Fórmula 1 para se calcular a margem de contribuição é a seguinte (CREPALDI, 2012):

$$MC = PV - CV - DV$$

(1)

Onde,

MC é a margem de contribuição

PV é o preço de venda

CV é a soma dos custos variáveis e

DV é a soma das despesas variáveis.

O cálculo percentual da margem de contribuição se destina a determinar qual percentual do preço de venda do produto consiste em contribuição para a empresa (BERTI, 2007). Para se chegar à margem de contribuição percentual, basta utilizar a Fórmula 2, abaixo:

$$MC\% = MC / PV \times 100$$

(2)

Onde,

MC% é a relação entre a Margem de Contribuição e o preço de venda

MC é a margem de contribuição e

PV é o preço de venda.

Após a revisão bibliográfica, pode-se concluir que margem de contribuição é a parte do preço de venda que excede os custos e despesas variáveis, absorve os custos fixos e contribui para gerar o lucro.

### 2.3.1.2 Ponto de equilíbrio – PE

O ponto de equilíbrio, tradução de *break-even-point*, evidencia, em termos quantitativos, quanto produto a empresa precisa produzir e vender para que a receita cubra todos os custos e despesas fixas. “Assim, ponto de equilíbrio calcula

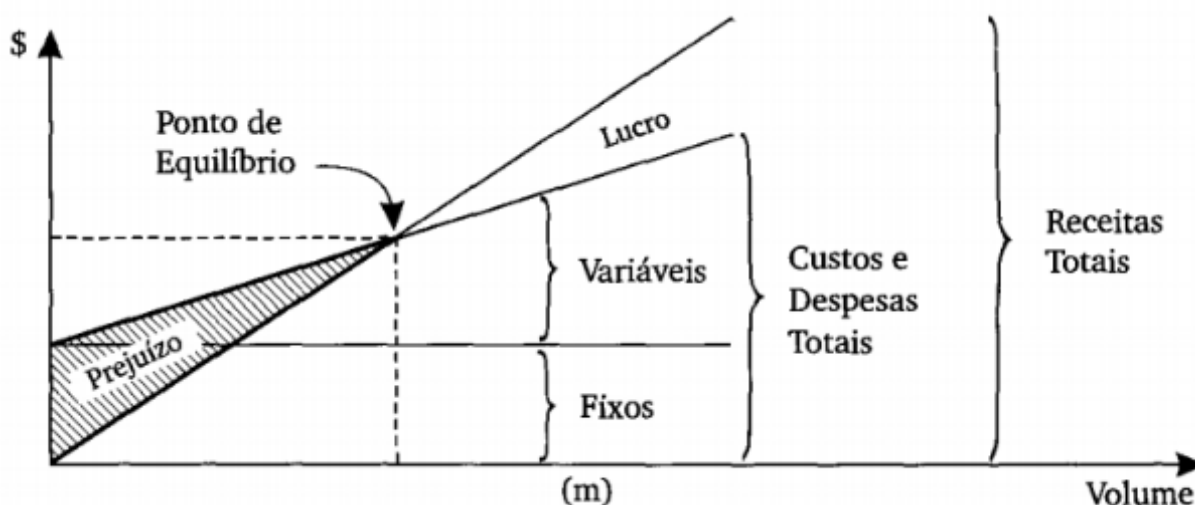
os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo” (PADOVEZE, 2010, p. 389).

É relevante destacar que a empresa começará a gerar lucros, somente a partir do volume de produção que exceder o ponto de equilíbrio. No PE, as despesas financeiras originadas de empréstimos que a empresa contrai no mercado financeiro, para suprir necessidades de caixa, não são consideradas, pois pondera apenas as despesas operacionais (CHING, 2006).

O objetivo do ponto de equilíbrio, assim como o da margem de contribuição, é auxiliar a gestão na tomada de decisões de curto prazo. Isso porque o ponto de equilíbrio representa a atividade mínima em que a empresa deve operar. Assim, não se pode pensar em um planejamento de longo prazo em uma empresa que não apresente resultado positivo e não remunere os seus proprietários (PADOVEZE, 2010).

O Gráfico 1, a seguir, demonstra onde a empresa encontra o seu ponto de equilíbrio. Das receitas totais, parte estará comprometida com os custos fixos e parte estará comprometida com os custos variáveis. Dessa forma, é de vital importância que a empresa tenha conhecimento acerca da receita mínima que precisa gerar para o negócio ser sustentável.

Gráfico 1 - Gráfico do ponto de equilíbrio



Para entender o Gráfico 1, Ching (2006) explica que a reta do custo fixo parte de um valor determinado e se mantém inalterada até certo nível de produção. Já a reta do custo variável, por estar diretamente relacionada com a quantidade produzida, aumenta na proporção em que aumenta o nível de produção. Para finalizar, a reta da receita total parte do ponto zero do gráfico, pois só haverá receita a partir do momento em que há venda. A cada unidade vendida, a receita aumentará proporcionalmente.

O ponto de equilíbrio é dividido em três subconceitos: ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio econômico e ponto de equilíbrio financeiro.

### 2.3.1.2.1 Ponto de equilíbrio contábil – Pec

O ponto de equilíbrio contábil demonstra, em termos quantitativos, quanto produto ou serviço a empresa precisa produzir e vender para que essa receita seja capaz de suprir todos os seus custos e despesas. Assim, tem-se tornado uma ferramenta importante para a gerência das Micro e Pequenas Empresas (FERRONATO, 2011).

No PEc não são considerados o lucro desejado, os juros pagos e nem a amortização do principal nos empréstimos contraídos; e, nos custos e despesas fixos, se inclui a depreciação, que não representa desembolso. Dessa forma, uma empresa que opera no ponto de equilíbrio contábil apresenta resultado econômico negativo (MEGLIORINI, 2012).

A Fórmula 3, para se calcular o PEc em unidades, é:

$$\text{PEc Unid.} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}} \quad (3)$$

E, para se calcular o PEc em valores monetários (\$), a Fórmula 4 é:

$$PEc (\$) = \frac{\text{Custos Fixos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\%) / 100}} \quad (4)$$

O PEc representa o nível de produção e venda necessário para que se atinja um resultado nulo, o que garante que a empresa não tenha prejuízo (FERRONATO, 2011).

### 2.3.1.2.2 Ponto de equilíbrio econômico – Pee

No ponto de equilíbrio econômico, a empresa “precisa produzir e vender uma quantidade de produto suficiente para cobrir todos os custos e despesas e ainda obter um ganho contábil igual ao custo de oportunidade do capital próprio aplicado” (FERRONATO, 2011 p. 164).

Incluindo no PEe as despesas e receitas financeiras, mais o saldo da correção monetária, é possível encontrar a receita mínima que gere lucro zero, mas que seja suficiente para saldar todos os gastos operacionais, financeiros e os efeitos da inflação nos ativos e passivos monetários (PADOVEZE, 2010).

A Fórmula 5 para se calcular o PEe em unidades é:

$$PEe \text{ Unid.} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas + Lucro Desejado}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}} \quad (5)$$

E, para se calcular o PEe em valores monetários (\$), a Fórmula 6 é:

$$PEe (\$) = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas + Lucro Desejado}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\%) / 100}} \quad (6)$$

É importante salientar que a empresa pode estar obtendo lucro, mas estar perdendo economicamente, caso trabalhe abaixo do PEe (FERRONATO, 2011).

### 2.3.1.2.3 Ponto de equilíbrio financeiro – Pef

“No ponto de equilíbrio financeiro, a geração líquida de caixa é nula, ou seja, o caixa gerado se iguala ao caixa consumido” (FERRONATO, 2011 p. 165). Ele deve ser capaz de cobrir os gastos desembolsáveis, sejam eles operacionais ou não operacionais (CREPALDI, 2012).

Quando a empresa tem financiamento, na formulação do Pef deve-se adicionar as parcelas pagas mensalmente e subtrair do custo as despesas de depreciação e amortização, pois são gastos que não representam desembolsos imediatos (PADOVEZE, 2010). Ferronato (2011) ainda explica que, quando a empresa atingir o Pef, estará conseguindo equilibrar os pagamentos e recebimentos.

De acordo com Padoveze (2010, p. 393), o Pef “é importante em situações de eventuais reduções da capacidade de pagamento da empresa”, portanto, a Fórmula 7 para se calcular o Pef em unidades é:

$$\text{PEf Unid.} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas - Depreciação, Amortização e Exaustão}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}} \quad (7)$$

E, para se calcular o Pef em valores monetários (\$), a Fórmula 8 é:

$$\text{PEf (\$)} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas - Depreciação, Amortização e Exaustão}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\%) / 100}} \quad (8)$$

Assim, o PE é relevante para determinar o *mix* de vendas. É uma ferramenta para estabelecer a política de lucro estimado e serve de guia para a percepção sobre a aceitação do produto no mercado (FERRONATO, 2011). Porém, é importante frisar que, além do PE, é necessário levar em consideração fatores como as condições econômicas, a oferta e a demanda, as consequências a longo prazo, e o relacionamento com os clientes (CREPALDI, 2012).

### 2.3.1.3 Margem de segurança

A margem de segurança, que normalmente é expressa em percentual e representa a receita excedente àquela do ponto de equilíbrio, demonstra o quanto as vendas podem diminuir, sem que ocasionem prejuízo para a empresa, ou seja, é o ponto em que a empresa está em segurança (PADOVEZE 2010).

A Fórmula 9 para se calcular a margem de segurança, de acordo com Crepaldi (2012), é:

$$MS = \frac{VO - EV}{VO} \quad (9)$$

Onde,

MS é a margem de segurança

VO são as vendas orçamentárias e

EV é o equilíbrio das vendas

### 2.3.1.4 Alavancagem operacional

A possibilidade de alcançar lucros líquidos em proporções maiores do que o previsto, através da gestão correta da parcela de custos fixos na estrutura de custos da empresa, chama-se alavancagem (PADOVEZE, 2010).

A alavancagem operacional demonstra a proporção que o lucro operacional pode aumentar através das vendas, em relação aos custos e despesas fixas (MEGLIORINI, 2012). Ferronato (2011, p. 206) define a “alavancagem operacional como o uso potencial dos custos fixos para aumentar os efeitos das mudanças no nível das vendas sobre o lucro antes dos juros”.

Empresas que possuem uma estrutura de custos e despesas fixas mais robusta tendem a ter uma alavancagem operacional maior, representando maior risco operacional, se comparadas com empresas que possuem uma estrutura de custos e despesas fixas menor (MEGLIORINI, 2012).

Grau de alavancagem operacional (GAO) é a medida do impacto produzido nos lucros, pelas alterações ocorridas nas vendas. Ou seja, o resultado de GAO indica quantas vezes o lucro operacional aumentou para cada ponto percentual de aumento na receita (MEGLIORINI, 2012). Assim, o GAO poderá ser calculado pela Fórmula 10:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Variação percentual do lucro operacional}}{\text{Variação percentual da receita}} \quad (10)$$

Essa informação pode ser extremamente útil quando a empresa deseja fazer novos investimentos, visando aumentar o volume de vendas (SILVA; LINS 2010).

### 2.3.2 Formação do preço de venda

A concorrência acirrada do mercado não permite que se elabore um preço para o produto, sem um estudo completo dos custos que nele estão envolvidos. A formação do preço de venda é sempre uma tarefa difícil dentro das organizações, pois o valor é afetado por várias variáveis, dentre elas, estratégia, mercado e custos.

A variável estratégia está diretamente relacionada com o objetivo que a empresa deseja alcançar. Traçados os objetivos, serão definidos os produtos e preços a serem praticados. A variável mercado é o estudo do local onde compradores e vendedores realizam seus negócios e é imprescindível que a organização conheça seus concorrentes e o perfil de seus clientes. E, por fim, os custos, que estão diretamente relacionados com os insumos, a estrutura e as pessoas envolvidas na fabricação dos produtos. Os custos podem variar de acordo com o tipo de material e tecnologia utilizada, bem como pelos volumes produzidos e pelo grau de personalização (SOUZA; DIEHL, 2009).



Maior preço não significa necessariamente maior lucro. Isso porque um preço elevado pode reduzir o nível de vendas, diminuindo assim, o lucro final, considerando que uma parte dos custos não depende do nível de produção. Em contrapartida, um elevado nível de venda também não significa maior lucro, porque às vezes é necessário reduzir muito o preço para garantir a venda (SOUZA; DIEHL, 2009).

Crepaldi (2012) complementa, dizendo que cabe ao gestor definir o preço do seu produto, mas, se errar para maior, perde o mercado; se errar para menor, compromete o negócio. O ideal é identificar uma faixa em que o preço maximize o lucro e garanta a venda. Segundo Souza; Diehl (2009, p. 284), “O preço é restringido por dois extremos: no limite superior, se tem os preços aceitáveis pelo mercado e no limite inferior os preços limitados pelo custo unitário do produto”.

Para Wernke (2008 p. 127), no processo de formação do preço de venda, o gestor deve considerar, entre outros fatores, os seguintes:

- qualidade do produto diante das necessidades do mercado consumidor;
- existência de produtos similares a preços menores;
- demanda estimada do produto;
- controle de preço por órgãos reguladores;
- níveis de produção e de vendas que se pretende ou que se pode operar;
- custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto;
- níveis de produção e de vendas desejados etc.

### **2.3.2.1 Métodos para formação de preços**

Existem diversos métodos para formação de preços e os gestores devem avaliar os benefícios e as limitações de cada um, mas a base inicial para a formação do preço deve partir do custo do produto, conforme demonstra o Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Métodos para formação do preço de venda

<b>Método</b>	<b>Descrição do método</b>
Método da margem	Também conhecido por <i>mark-up</i> , consiste em adicionar uma margem de lucro pretendida sobre a venda, aos custos unitários dos produtos.
Preço-alvo	Parte do preço que o cliente está disposto a pagar e, a partir daí, determina o custo máximo, chamado de custo-alvo ( <i>target cost</i> ). Caso não seja possível atingir este custo, a organização abandona o produto.
Preço de valor	Trata-se de uma política de preço e está diretamente relacionada com oferecer um produto de qualidade com um preço baixo ou médio. Atinge públicos que buscam um equilíbrio entre preço pago e valor obtido.
Preço de mercado	Comumente utilizado quando os custos são de difícil mensuração. Usa como base os preços médios praticados pelos concorrentes no mercado e, por isso, tem a vantagem de minimizar a possibilidade de guerras comerciais.
Preço de licitação	Muito utilizado quando se disputam contratos públicos. Neste método, quando maior o preço, maior é a margem de lucro, mas, em contrapartida, menor é a possibilidade de vitória, e vice-versa. É muito importante que, ao mensurar o preço de licitação de um produto, se leve em conta possíveis atrasos no pagamento e também eventuais despesas extras com emissão de certidões e documentos complementares.

Fonte: Da autora (2018), adaptado em Souza; Diehl (2009).

De acordo com o Quadro 3, existem diferentes maneiras de a empresa elaborar o seu preço de venda. Considerando que o método de margens (*mark-up*) é o mais utilizado, principalmente em pequenas e médias empresas, faz-se necessária uma breve explicação a respeito.

Segundo Wernke (2008, p. 130), “A taxa de marcação ou *mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de

venda”. Sua finalidade é cobrir os custos com tributos, comissões, despesas fixas administrativas e de vendas, custos indiretos de fabricação e margem de lucro (MEGLIORINI, 2012).

Existem duas maneiras para utilização do *mark-up*: o *mark-up* divisor e o *mark-up* multiplicador. No *mark-up* multiplicador, é necessário somar as despesas variáveis de venda (ICMS, comissão, lucro desejado) e diminuí-las de 100 para se chegar à forma unitária. Por fim, é necessário dividir 100 pelo resultado encontrado anteriormente (WERNKE, 2008). A Fórmula 11 é assim apresentada:

$$\text{Mark-up} = \frac{1}{1 - \text{Soma Taxas Percentuais}} \quad (11)$$

No *mark-up* divisor, é necessário somar as despesas variáveis de venda (ICMS, comissão, lucro desejado) e dividi-las por 100 para se chegar à forma unitária. Por fim, é necessário diminuir de 1 o coeficiente encontrado anteriormente (WERNKE, 2008). A seguir, é demonstrada a Fórmula 12 do *mark-up* divisor:

$$\text{Mark-up} = 1 - \text{Soma Taxas Percentuais} \quad (12)$$

Independentemente de qual maneira for utilizada, o valor do preço de venda será igual, pois após encontrado o *mark-up*, multiplica-se o custo de compra pelo *mark-up* multiplicador ou divide-se o custo de compra pelo *mark-up* divisor. Um *mark-up* bem elaborado propicia à empresa um preço adequado, com todos os seus custos alocados, a margem de lucro desejada e a empresa ainda se molda à realidade do mercado.

É importante destacar que a política de preços poderá variar dentro de uma empresa, pois sempre levará em conta os diversos tipos de produtos por ela produzidos, o momento pelo qual a empresa está passando, o mercado em que está inserida, o público alvo que deseja atingir, bem como situações específicas de cada pedido. É importante que se tenha um grau de flexibilidade no preço dos produtos (SOUZA; DIEHL, 2009).

### 2.3.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa representa as entradas e saídas de recursos financeiros, permitindo que as empresas façam suas programações por um determinado período. Ele indica todos os impactos decorrentes das operações e deve ser segmentado em três grandes áreas: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento (PADOVEZE, 2010).

As atividades operacionais estão relacionadas com os gastos e receitas das atividades de industrialização e comercialização dos produtos ou serviços da empresa (PADOVEZE, 2010). Ching, Marques e Prado (2003) complementam que essas transações resultam no lucro líquido e seus impactos causam movimentações nas contas circulantes do Balanço Patrimonial.

As atividades de investimento estão relacionadas aos dados do ativo permanente ou de longo prazo. Devem ser registradas saídas ou entradas de recursos pela aquisição ou venda de terrenos, edifícios, equipamento ou participação em outras empresas (PADOVEZE, 2010).

Já atividades de financiamento trabalham as contas do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido. Demonstram qual o caixa necessário para saldar empréstimos e distribuir dividendos, enquanto as entradas são os demonstrativos dos empréstimos contraídos e de eventuais integralizações de capital (CHING; MARQUES; PRADO, 2003).

Os principais objetivos de um fluxo de caixa, segundo Padoveze (2010), consistem em planejar os ingressos e desembolsos do caixa de acordo com suas disponibilidades, desenvolver o uso racional do disponível, fixar o nível de caixa, financiar as necessidades sazonais da empresa, entre outros.

Para Pivetta (2004, p. 4), o objetivo básico do fluxo de caixa:

é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações rentáveis para a empresa, proporcionando um fluxo de caixa equilibrado, otimizando a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.

O fluxo de caixa pode ser elaborado pelo método direto ou indireto. Como as MPE's trabalham com demonstrações simplificadas, neste estudo apresenta-se um modelo de fluxo de caixa pelo método direto, conforme a Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Fluxo de caixa pelo método direto

<b>FLUXO DE CAIXA DIRETO</b>			
	<u>PERÍODO I (R\$)</u>	<u>PERÍODO II (R\$)</u>	<u>TOTAL (R\$)</u>
<b>I - DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>			
<u>ENTRADAS</u>			
Recebimento de Clientes			
<u>SAÍDAS</u>			
Pagamento a Fornecedores			
Impostos Recolhidos			
Pagamentos ao Pessoal			
Despesas Gerais			
Impostos sobre o Lucro			
<b>SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>			
<b>II - DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>			
<u>SAÍDAS</u>			
Investimentos no Permanente			
Investimentos no realizável a Longo Prazo			
<u>ENTRADAS</u>			
Valor de Venda de Permanente			
<b>SALDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>			
<b>III - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>			
<u>ENTRADAS</u>			
Novos Empréstimos			
Integralizações de Capital			
<u>SAÍDAS</u>			
Amortizações de Empréstimos			
Despesas (-) Receitas Financeiras			
Resultados Distribuídos			
<b>SALDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>			
<b>SALDO DO PERÍODO</b>			
(+) Saldo Inicial Caixa/Banco/ Aplic. Financeiras			
(=) Saldo Final Caixa/Banco/ Aplic. Financeiras			

Fonte: Da autora (2018), adaptado de Padoveze (2010).

De acordo com a Figura 2, o fluxo de caixa pode ser elaborado diariamente ou mensalmente. Ele representa a efetiva movimentação de recursos, ou seja, as entradas ou saídas efetivadas nas operações (PADOVEZE, 2010).

Ao controlar de maneira eficiente o seu fluxo de caixa, os administradores terão um melhor controle do seu capital de giro. Assim, a necessidade de recorrer a empréstimos para suprir o capital de giro de curto prazo reduz significativamente.

#### 2.3.4 Orçamento empresarial

A maior preocupação dos gestores, não só de MPE's, mas de todos os tipos de organizações, é saber definir onde a empresa pretende chegar e quais objetivos, a curto e a longo prazo, ela deve atingir para ter sucesso em suas operações.

O processo de planejamento, ou orçamento empresarial, é uma ferramenta importante para direcionar os gestores na tomada de decisão e é elaborado através das informações fornecidas pela contabilidade de custos (BERTI, 2007). “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício” (PADOVEZE 2010, p. 517).

Berti (2007, p. 159) contribui, dizendo que “o orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos dos administradores, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implantação desses planos”. Nesse sentido, segundo Sardinha apud Crepaldi (2012, p. 407):

Orçamento é uma ferramenta que:

- comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, pormenorizando os planos de cada centro de responsabilidade;
- coordena as várias atividades da organização, evitando duplicidade de trabalhos;
- define responsabilidade, autoriza limites de gastos e informa o desempenho que se espera;
- é um instrumento de avaliação, isto é, um contrato de acordo com os gestores, visando que os planos sirvam como base para a avaliação da *performance* desses e da empresa.

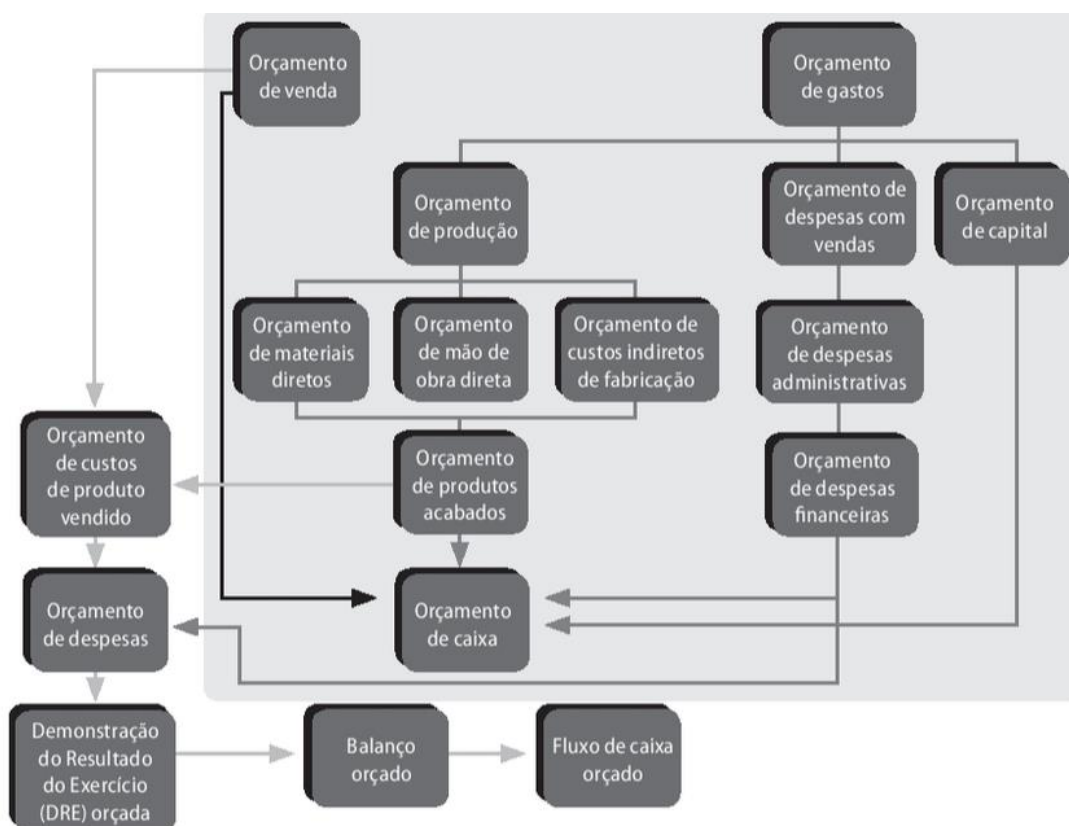
A participação de todos os líderes que estão diretamente envolvidos no processo produtivo, e na elaboração do orçamento, faz com que eles se tornem comprometidos com os objetivos da organização. E é de suma importância que se faça o controle do orçamento, para medir se os resultados esperados com a sua elaboração estão sendo atingidos ou não (PADOVEZE, 2010).

O ciclo orçamentário compreende as seguintes fases do planejamento do desempenho da organização: estabelecimento de parâmetros de referência para comparar com o atingido; análise das variações dos planos e correções quando necessário; e, por fim, o replanejamento, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado.

O orçamento empresarial envolve um conjunto de informações de todos os setores da empresa (vendas, produção, custos, administrativo e resultado). Administrados de forma inteligente, os orçamentos impulsionam o planejamento, dão subsídio para análise da *performance* e promovem a coordenação e o balanceamento de todos os fatores de produção, tornando claros, a todos os envolvidos, os objetivos da empresa (BERTI, 2007).

A Figura 3, a seguir, apresenta um resumo do esquema geral de um plano orçamentário e suas peças principais.

Figura 3 - Fluxograma do processo orçamentário



Fonte: Macedo; Corbari (2014, p.90).

Pode-se verificar, na Figura 3, que o orçamento é um plano projetado para o futuro. Deve ser iniciado pelo orçamento de vendas, que inclui os preços e quantidades a serem vendidas; seguido pelo orçamento de produção, incluindo custos de produção e custos indiretos; e pelo orçamento de despesas com vendas. Adicionando-se o orçamento de capital, permite ao gestor definir o orçamento de caixa (MACEDO; CORBARI, 2014).

### **2.3.5 Análise de balanços**

De acordo com Padoveze (2010, p. 197), a “análise de balanços, constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”. As duas análises mais citadas na bibliografia estudada foram a análise vertical e a análise horizontal.

A análise vertical se baseia em valores percentuais das demonstrações e busca demonstrar as participações dos elementos patrimoniais e de resultado dentro do total. Esta análise apresenta a real importância de cada conta no seu conjunto (PADOVEZE, 2010). É importante, pois estuda a composição dos itens dentro das demonstrações e torna perceptível a evolução deles ao longo do tempo (IUDÍCIBUS, 2010).

Já a análise horizontal se baseia na evolução de cada conta da demonstração em relação à demonstração do período anterior. Busca destacar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado (PADOVEZE 2010).

A análise de balanços auxilia na revelação de problemas, mas não apresenta soluções. Nesta hora o papel do contador gerencial é de suma importância, pois ele levantará uma série de fatores que motivaram o comportamento das análises feitas e apresentará possíveis ações aos gestores (IUDÍCIBUS, 2010).



### **2.3.6 Sistemas de informações gerenciais**

Os sistemas de informações contábeis são uma importante ferramenta para a tomada de decisão. O constante crescimento das empresas e da concorrência e, ao mesmo tempo, a necessidade de os administradores disporem de informações gerenciais instantâneas, fazem com que as empresas busquem por esses sistemas.

A evolução dos sistemas de informações, originalmente utilizados pelas empresas para automatizar as tarefas repetidas e estruturadas, aconteceu ao longo dos anos. Assim, hoje são produzidas informações úteis ao processo decisório em nível gerencial e estratégico (GONÇALVES; RICCIO, 2009). Conforme Padoveze (2015), é possível classificar os sistemas de informações em sistemas de informação de apoio às operações, sistemas de informação de apoio à gestão e sistemas de informação e apoio à decisão, sendo este último um aprimoramento dos anteriores.

Os Sistemas de Informações Operacionais dão apoio às operações, suprimindo necessidades de planejamento e controle. Têm como objetivo, auxiliar as repartições da empresa a executarem suas funções operacionais. Os principais exemplos são os sistemas de controle de estoque, de processo de produção, de controle de compras, de controle de recursos humanos, de planejamento e acompanhamento de vendas, dentre outros (PADOVEZE, 2015).

Já os Sistemas de Apoio à Gestão, preocupam-se principalmente com as informações necessárias para a gestão econômico-financeira da organização. As informações geradas são utilizadas para o planejamento, controle e também para avaliação do desempenho do negócio (PADOVEZE, 2015).

Refinando os sistemas anteriores, os Sistemas de Suporte à Decisão proporcionam que a empresa tenha um sistema desenhado para auxiliar os gestores diretamente no processo de tomada de decisão. Utilizam as informações geradas pelos dois sistemas anteriores e as transformam em relatórios capazes de auxiliar os gerentes na tomada de decisão, envolvendo, por exemplo: adicionar ou abandonar linhas de produtos, fabricar ou comprar, áreas de atuação, entre outras.

Os Sistemas de Suporte à Decisão devem ser dinâmicos, flexíveis e devem suprir as informações necessárias para a tomada de decisão. Atualmente são chamados de *Business Intelligence* (BI) ou Sistema de Inteligência de Negócios (PADOVEZE, 2015).

Existem sistemas que auxiliam os gestores em todos os processos da empresa, porém, é importante que os sistemas operacionais e de apoio à gestão trabalhem em perfeita integração para garantir que a gerência tenha as informações necessárias, a um custo aceitável (PADOVEZE, 2015).

O sistema de informações não é padronizado, tendo em vista que deve fornecer informações a diversos públicos. As informações geradas para o gerente da produção serão diferentes das esperadas pelo administrador da empresa para a tomada de decisão, por exemplo. Então, os autores Padoveze (2015) e Gonçalves e Riccio (2009) entendem que, antes de a empresa adquirir um sistema de informação contábil e gerencial, ela precisa definir que tipo de informação será útil para seu negócio.

### **2.3.7 *Balanced Scorecard* – BSC**

Para complementar as ferramentas contábeis gerenciais, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que permite que a empresa transmita a sua Missão, Visão e Estratégias a todos os envolvidos, e as traduza em objetivos mensuráveis e tangíveis (CREPALDI, 2012).

Para Padoveze (2010, p. 604),

*o Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.*

Costa (2008, p. 7) complementa, dizendo que “o BSC mostrou-se um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto os de curto prazo quanto os de longo prazo”.

Para a elaboração do *Balanced Scorecard*, em um primeiro momento é necessário definir a estratégia da empresa. Definir uma missão que possa ser traduzida em termos operacionais é fundamental para que o BSC esteja alinhado com essas estratégias. Posteriormente, deve-se elaborar metas de negócios e indicadores para as chamadas premissas básicas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a da inovação. E o último passo, mas não menos importante, é definir a periodicidade com que esses indicadores serão acompanhados (CREPALDI, 2012).

Crepaldi (2012, p.344) escreve que, segundo Robert Kaplan, criador do BSC, ele pode ser utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Seu principal diferencial, em relação a outras ferramentas gerenciais, é reconhecer que, para a avaliação de desempenho, os indicadores por si sós não são suficientes, uma vez que não mostram os impulsionadores de longo prazo (SANTINI JR. apud ARAUJO, 2012).

Assim, a utilização desta metodologia dentro das empresas faz com que os gestores possam acompanhar os resultados esperados, através de indicadores e metas. Caso a estratégia empresarial não esteja se convertendo em negócios rentáveis, é possível uma alteração de rota da empresa, em tempo hábil, para assim atingir os resultados propostos (CREPALDI, 2012).

## **2.4 O processo de tomada de decisão através da contabilidade gerencial**

A tomada de decisão está presente em todas as escolhas realizadas dentro da organização e a melhoria no processo de tomada de decisão deve ser constante dentro das empresas (FRANCISCO FILHO, 2015).

As decisões gerenciais afetam a sobrevivência das empresas, por isso, o processo decisório é tão importante, não só para a organização, mas também para todas as pessoas envolvidas com ela. Para Francisco Filho (2015, p. 44), “a tomada de decisão corresponde ao processo de resposta a um problema, buscando e escolhendo uma solução ou atitude que crie valor para os acionistas da organização”.

Conforme Andrade, Alyrio e Macedo (2008 p. 134), “o processo de decisão é o conjunto de princípios, regras e procedimentos que permitem selecionar, em determinados tipos de problemas, a linha de ação, estratégia, saída ou alternativa mais conveniente”.

Para Abramczuk (2009), o processo de decisão é o intervalo entre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se determina a linha de ação. O autor cita, ainda, que o modelo do processo decisório é constituído por três etapas:

- a) Identificação: composta pela etapa de reconhecimento da necessidade de decisão, em que o agente busca identificar problemas e oportunidades dentro das informações que recebe, e também pela etapa de diagnóstico, em que o agente busca refinar as informações para torná-las mais precisas;
- b) Desenvolvimento: etapa dividida pela fase de pesquisa e projeto. Enquanto aquela é destinada a coletar alternativas genéricas; esta busca estruturar alternativas específicas;
- c) Seleção: nesta etapa é necessário fazer um filtro para eliminar alternativas inadequadas. Posteriormente escolhe-se a solução para o problema que desencadeou o processo de decisão, para finalmente submetê-la à gestão, para autorização.

Para que a informação gerencial possa apoiar os gestores no processo decisório, ela não pode ser superficial. Por isso, é muito importante que o contador esteja entrosado com os objetivos de seus clientes e perceba a necessidade da informação (CREPALDI, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Beuren (2006), o método é a estrutura a ser seguida, contendo os diferentes processos necessários para alcançar um objetivo esperado, ou seja, são as técnicas empregadas na investigação para demonstração de um resultado final.

A metodologia aplicada examina e avalia os métodos e técnicas de pesquisa, através do processamento de dados e informações captadas, com vista a solucionar o problema da investigação. É um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção de conhecimento (BARROS; LEHFELD, 2007).

Marconi e Lakatos (2010, p. 65) definem o método como

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, destacando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Os autores afirmam, ainda, que as ciências se caracterizam justamente pela utilização de métodos científicos e que não existe ciência sem o emprego destes (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Cervo, Bervian e Silva (2007) contribuem, dizendo que o método, por si só, depois de aplicado, não colherá os resultados esperados. Ele é apenas um conjunto de trabalho, que se mostrou eficiente ao longo do tempo, mas o resultado final está diretamente relacionado com o seu usuário. Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho.

### **3.1 Tipos de pesquisa**

Gil (2010) define pesquisa como sendo uma técnica racional e sistemática, com o objetivo de permitir que o pesquisador encontre as respostas ou soluções para os problemas propostos.

Assim, em relação à abordagem do problema, a pesquisa poderá ser qualitativa ou quantitativa. Quanto aos procedimentos, poderá ser estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, dentre outros, e, quanto aos objetivos, poderá ser exploratória, descritiva ou explicativa (BEUREN, 2006).

#### **3.1.1 Caracterização quanto à natureza de abordagem do problema**

Em relação à natureza da abordagem, a pesquisa poderá ser do tipo qualitativa ou quantitativa. A principal diferença entre esses dois métodos é o fato de a pesquisa qualitativa não empregar instrumentos estatísticos como base para o processo de análise (BEUREN, 2006).

A pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação e compreender o comportamento vivido por diversos grupos sociais. A autora complementa, ainda, que a pesquisa qualitativa contribui para o entendimento das motivações vividas pelo grupo estudado (BEUREN, 2006).

Já na pesquisa quantitativa, tem-se o emprego de dados estatísticos, tanto na coleta como na análise dos dados. É um procedimento mais superficial, que não busca entender o comportamento de um grupo específico, mas que está voltado ao entendimento geral dos acontecimentos. Sua principal característica é garantir a precisão dos resultados (BEUREN, 2006).

Chemin (2015) complementa, destacando que pode haver pesquisas que utilizam tanto dados quantitativos como qualitativos. São as pesquisas chamadas quali-quantitativas ou quanti-qualitativas. Para atingir o resultado final deste trabalho, utilizou-se a pesquisa quali-quantitativa.

Inicialmente os dados foram tabulados, a fim de se obter dados estatísticos com relação ao conhecimento e uso das ferramentas gerenciais, em Micro e Pequenas Empresas. Após esse procedimento, desejou-se entender por que as MPE's, sabendo da importância da contabilidade gerencial, não a utilizam para a tomada de decisão. E, por fim, foram sugeridas possíveis alternativas para auxiliar os gestores nesse processo.

### **3.1.2 Caracterização quanto ao procedimento técnico**

A classificação da pesquisa segundo a natureza dos dados e os procedimentos técnicos surgiu com a necessidade de identificar como os dados são obtidos, e também para identificar quais os procedimentos adotados para sua análise e interpretação, tornando viável, assim, a avaliação da qualidade dos resultados (GIL, 2010).

Os procedimentos na pesquisa científica expõem o método pelo qual os dados são obtidos e de que forma o estudo é conduzido. Considerando que atualmente estamos inseridos em ambientes bem diversificados e que, mesmo não havendo unanimidade em relação ao agrupamento das tipologias por parte dos autores, os principais métodos de abordagem são: o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental (BEUREN, 2006).

Para o presente trabalho, optou-se pela pesquisa de levantamento (*survey*). Este tipo de pesquisa é caracterizado pela interrogação direta das pessoas, com a finalidade de conhecer o seu comportamento. Neste método, não se interroga toda a população estudada, caso contrário, se estaria falando de censo. É necessário selecionar uma amostra significativa, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões do estudo são consideradas para a totalidade da população, porém, não se pode descartar a possibilidade de erro, a qual deverá ser calculada de forma estatística (GIL, 2010).

Beuren (2006, p.86) afirma que “as pesquisas de levantamento normalmente são mais bem utilizadas em estudos descritivos, cujos resultados não há grande exigência em aprofundar”. A autora aponta ainda que esse método é muito utilizado em trabalhos na área da Contabilidade, pois levanta informações úteis para estudos futuros mais específicos e, também, mapeia a realidade de determinada população.

O levantamento para este estudo foi realizado através da aplicação direta de um questionário aos gestores das Micro e Pequenas Empresas pesquisadas, a fim de responder aos objetivos específicos deste trabalho.

### **3.1.3 Caracterização quanto ao objeto e/ou fins**

Conforme Gil (2010), quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa.

Pesquisa exploratória é o estudo desenvolvido com o intuito de alcançar uma visão geral acerca dos fatos (BEUREN, 2006 apud GIL, 1999). Sua principal característica é propiciar o conhecimento aprofundado e o esclarecimento do assunto abordado anteriormente de forma superficial (BEUREN, 2006). Chemin (2015) complementa que a pesquisa exploratória favorece a familiaridade, aumenta a experiência do pesquisador e possibilita uma melhor compreensão do fato investigado.

Já a pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, para permitir que o pesquisador seja capaz de descrever características de determinada população ou fenômeno (BEUREN, 2006 apud GIL, 1999). Trata-se de um método intermediário, pois não é tão aprofundado quanto a pesquisa explicativa, e nem tão superficial quanto a pesquisa exploratória. O pesquisador não interfere nos dados coletados e analisados (BEUREN, 2006).

Por fim, a pesquisa explicativa tem como objetivo aprofundar o conhecimento da realidade (BEUREN, 2006). De acordo com Andrade (2004, p.112), “esse é um tipo de pesquisa mais complexo, pois além de registrar, analisar e interpretar os



fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas”.

Para este trabalho utilizou-se a pesquisa descritiva, pois os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário e, em seguida, foram tabelados e descritos a partir da análise.

### **3.2 A população e a amostra da pesquisa**

Entende-se por população o conjunto de pessoas, empresas, ou coisas, que manifestam ao menos uma característica em comum, enquanto a amostra é uma parcela do todo, selecionada de forma estatística ou mesmo aleatória. É imprescindível que se tenha cuidado na seleção da amostra, pois esta deve representar da forma mais próxima possível a população, visto que os resultados obtidos através dela serão generalizados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Beuren (2006) afirma que as pesquisas realizadas na área das ciências contábeis, por abranger um universo amplo de elementos, normalmente adotam amostras da população para suas análises, por se tornar inviável optar pela população toda. Para Gil (2010, p.109), “Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo”.

O presente trabalho teve, como população, 948 empresas da cidade de Teutônia, enquadradas no sistema tributário como Micro e Pequenas Empresas, mas, por se tornar inviável a aplicação do questionário a todas elas, utilizou-se uma amostra de 150 empresa. Para garantir a validade científica da amostra, foram selecionadas, de forma aleatória, 30 empresas de 05 escritórios de contabilidade diferentes.

Gil (2010) caracteriza a amostragem aleatória como sendo o processo ao qual se atribui a cada indivíduo da população um número único e, em seguida, selecionam-se alguns números de forma casual.

### 3.3 Coleta de dados

É no processo de coleta de dados que o pesquisador põe em prática as técnicas selecionadas, com o objetivo de coletar os dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para que os dados da pesquisa sejam livres de erros e de defeitos, é imprescindível que se tenha um rigoroso controle durante a aplicação (GIL, 2010).

Neste estudo, foi utilizado um questionário como ferramenta de coleta de dados. Este questionário foi elaborado com perguntas abertas, em que o respondente expressa a sua opinião, e também com perguntas fechadas (objetivas), sendo estas dicotômicas, tricotômicas e de múltipla escolha.

Antes do envio do questionário à amostra, o mesmo foi submetido a um pré-teste com cinco empresas, para averiguar se as perguntas estavam claras aos respondentes. Um dos respondentes sugeriu que nas perguntas constasse uma observação do número de respostas aceitáveis. Após o ajuste, o questionário foi enviado às demais empresas.

Chemin (2015) esclarece que perguntas fechadas dicotômicas possuem duas alternativas de respostas (sim ou não); as perguntas tricotômicas possuem três alternativas de respostas (sim, não e não sei); e as de múltipla escolha possuem várias opções. Salaria que, neste último modelo, o questionário deve deixar claro se o entrevistado deve escolher uma, duas, três respostas, ou por ordem de preferência.

O questionário foi enviado aos gestores das MPE's da amostra evidenciada no município de Teutônia, através de meios eletrônicos.

### **3.4 Tratamento dos dados**

A análise dos dados tem como objetivo organizá-los de maneira que se transformem em informações e forneçam as respostas referentes ao problema inicial da pesquisa (GIL, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2010), é durante a análise dos dados que o pesquisador identifica maiores detalhes resultantes da pesquisa aplicada, a fim de conseguir responder os objetivos específicos do seu estudo.

O tratamento dos dados deste estudo foi feito através da sua tabulação no *Software Microsoft Office Excel 2013*. Posteriormente foram feitas as devidas análises e, então, a apresentação dos resultados através de gráficos, para uma melhor compreensão do estudo. Para medir a importância atribuída, foi utilizada a escala de Likert, ferramenta empregada principalmente em pesquisas de satisfação. Com essa ferramenta, é possível medir diferentes níveis de intensidade da opinião em relação a um mesmo assunto, numa escala de 1 a 5, onde 1 é o grau mínimo de importância ou satisfação, e 5 é o grau máximo.

### **3.5 Limitação do método**

Este trabalho foi limitado a uma amostra de empresas do município de Teutônia, com a finalidade de compreender quais são as ferramentas gerenciais utilizadas pelos gestores das Micro e Pequenas Empresas durante o processo de avaliação de desempenho e tomada de decisão.

A principal limitação do método esteve relacionada ao questionário, visto que as respostas talvez não tenham deixado transparecer, de fato, como ocorre o processo de tomada de decisão e também, quais e com que frequência as ferramentas gerenciais são utilizadas dentro das empresas. Isso pelo fato de os gestores não possuírem conhecimentos específicos nesta área.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa teve como base as Micro e Pequenas Empresas do município de Teutônia. Estas somam 948 empresas, considerando todos os setores - indústria, comércio e serviços - de acordo com o relatório gerado pela secretaria da fazenda deste município.

Teutônia está localizado a 85,52 km da capital e seu principal acesso é pela Rota do Sol – RS 453, em uma das extremidades. Também pode ser acessado pela BR 386, na outra extremidade. Limita-se com os municípios de Barão, Boa Vista do Sul, Colinas, Estrela, Fazenda Vilanova, Imigrante, Maratá, Paverama, Poço das Antas e Westfália (PREFEITURA MUNICIPAL DE TEUTÔNIA, 2018).

Foi emancipado do município de Estrela em 24 de maio de 1981, e criado pela Lei 7.542, em 05 de outubro deste mesmo ano. Possui área total de 179 km<sup>2</sup>: parte desta área é urbana e outra rural. Segundo dados levantados pelo IBGE, no último censo, em 2010, o município possuía uma população de 27.272 mil habitantes.

A história de Teutônia está relacionada com a imigração alemã, iniciada em 1824. A Colônia Teutônia foi oficializada em 1858 e, nos anos de 1865 e 1866, recebia os primeiros colonos. Após esse fato, iniciou-se a formação das primeiras comunidades e, desde então, o atual município de Teutônia passou por um notório processo de desenvolvimento econômico e social, conseguindo a sua emancipação. O desenvolvimento foi tamanho, que Teutônia já gerou um município-filho, Westfália.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

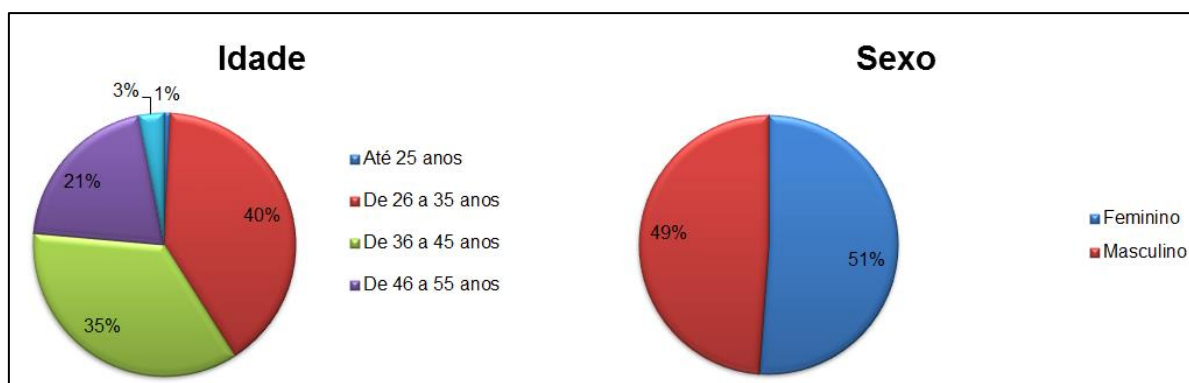
Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a realização desta pesquisa, cujo objetivo foi verificar a opinião dos gestores em relação às informações contábeis e gerenciais e a utilização dessas ferramentas durante o processo de tomada de decisão em MPE's, desenvolvendo-se também a análise e a interpretação desses resultados.

Para uma melhor organização dos dados, este capítulo subdivide-se em três partes. Na primeira, são apresentados os dados referentes ao perfil dos respondentes e das empresas pesquisadas; posteriormente são demonstradas as práticas contábeis adotadas pelas empresas; e, por fim, são evidenciadas as ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão. Isso para cumprir o propósito desta pesquisa e atingir seus objetivos.

### **5.1 Perfil dos respondentes e das empresas pesquisadas**

Inicialmente foram elaboradas perguntas para identificar o perfil dos respondentes e também para conhecer a estrutura da empresa pesquisada. Essas informações são importantes para que as respostas se restrinjam às MPE's do município e é de fundamental importância que o respondente seja alguém que assuma um cargo de gestão. O Gráfico 2, a seguir, apresenta a faixa etária e o sexo dos respondentes:

Gráfico 2 - Faixa etária e sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao perfil dos respondentes, é possível verificar, no Gráfico 2, que 75% dos entrevistados estão nas faixas etárias entre 26 e 45 anos, sendo a de maior predominância a faixa de idade entre 26 e 35 anos (40%), seguida da faixa entre 36 e 45 anos (35%). Com menor predominância, representando apenas 25%, estão os respondentes de até 25 anos e com idade superior a 46 anos.

Quanto ao sexo dos respondentes, pode-se verificar um certo equilíbrio, com mulheres representando 51% e homens representando 49%. Isso demonstra que as mulheres estão ganhando espaço nos cargos de liderança dentro das empresas. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) já apresentava um cenário crescente da participação das mulheres em Micro e Pequenas Empresas, inclusive como empreendedoras.

Como o ensino é um fator determinante para o bom gerenciamento e o sucesso das organizações, buscou-se conhecer o nível de escolaridade dos gestores das MPE's, representado na Tabela 1.

Tabela 1 - Grau de instrução

Grau de Instrução	Total	%
Ensino fundamental	5	4%
Ensino médio (antigo 2º grau)	26	21%
Ensino superior incompleto	31	24%
Ensino superior completo	41	32%
Pós-graduação	24	19%
Mestrado/Doutorado	0	0%

(Continua...)

(Continuação)

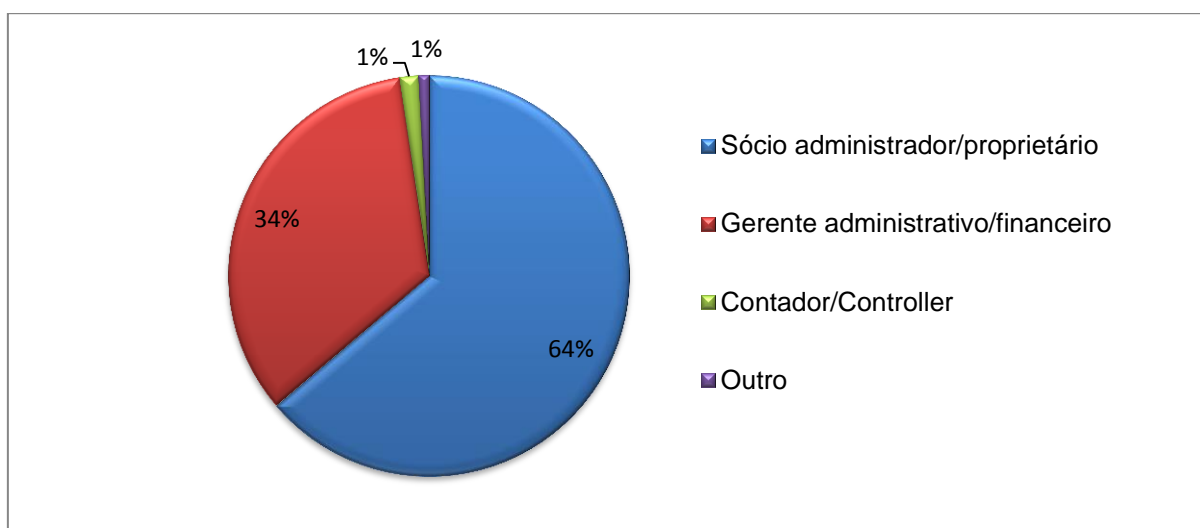
Total Geral	127	100%
-------------	-----	------

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Tabela 1, 56% dos entrevistados possuem formação acadêmica em andamento ou concluída, e 19% já fizeram algum tipo de especialização. Dos 96 entrevistados que possuem formação acadêmica em andamento ou concluída, 73% buscaram cursos relacionados à gestão organizacional, como administração (42%), gestão de micro e pequenas empresas (18%), contabilidade (12%) e economia (1%).

Para finalizar a etapa de personificação, buscou-se saber qual era a função do respondente dentro da empresa (GRÁFICO 3).

Gráfico 3 - Função dentro da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

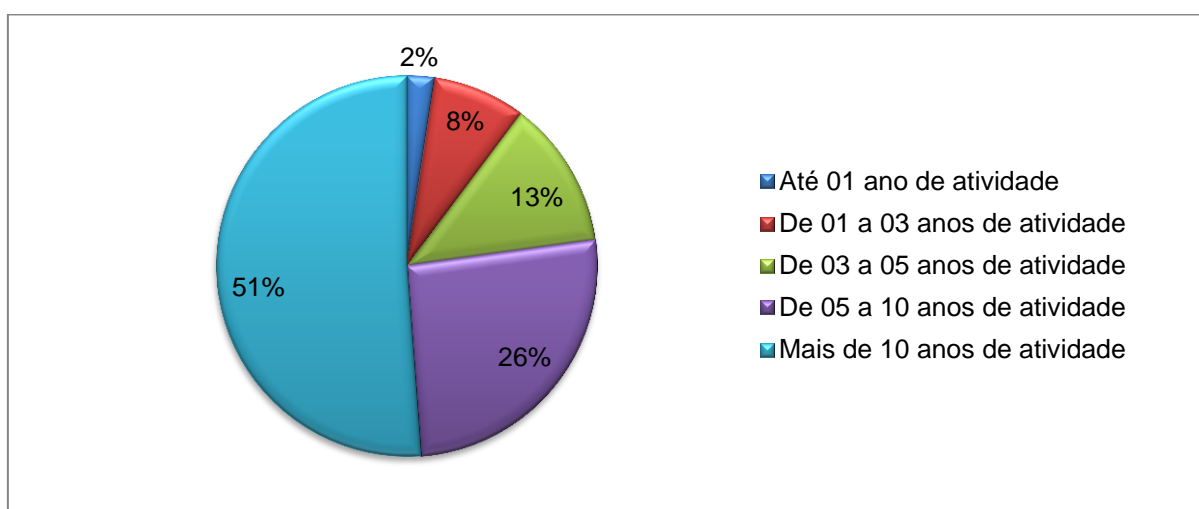
Como é possível constatar no Gráfico 3, a grande maioria dos respondentes (64%) são proprietários do próprio negócio e 34% são pessoas contratadas, com cargos de gerentes administrativos/financeiros e igualmente responsáveis pela tomada de decisão.

Esse dado pode ser confirmado nos estudos de Lemes Junior e Pisa (2010), que diziam que grande parte das MPE's são empresas familiares, administradas pelo próprio dono, ou chefe de família. Ferronato (2011) complementa que, nesses casos, comumente pode ser visto que o gestor sofre um acúmulo de tarefas, o que

impede que ele se dedique a criar alternativas, avaliando e planejando de forma assertiva o seu negócio.

Em relação ao perfil das empresas, a pesquisa buscou identificar o tempo de atividade, o ramo do negócio, bem como o número de funcionários e nível de faturamento. O Gráfico 4, a seguir, demonstra o tempo de atividade da amostra pesquisada:

Gráfico 4 - Tempo de atividade



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 4, das 127 empresas que responderam o questionário, 65 possuem mais de 10 anos de atividade, representando 51% do total, e 26% possuem de 05 a 10 anos. Empresas com menos de 03 anos de atividade representam apenas 10% do total.

Ferronato (2011), em seus estudos, apresentou uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE, em 2004, que apontava para a alta taxa de mortalidade dos micro e pequenos negócios nos cinco primeiros anos de atividade. Considerando a amostra pesquisada, apenas 23% das empresas ainda estão neste período, o que vem a ser um dado positivo, pois 77% das empresas já se consolidaram no município.

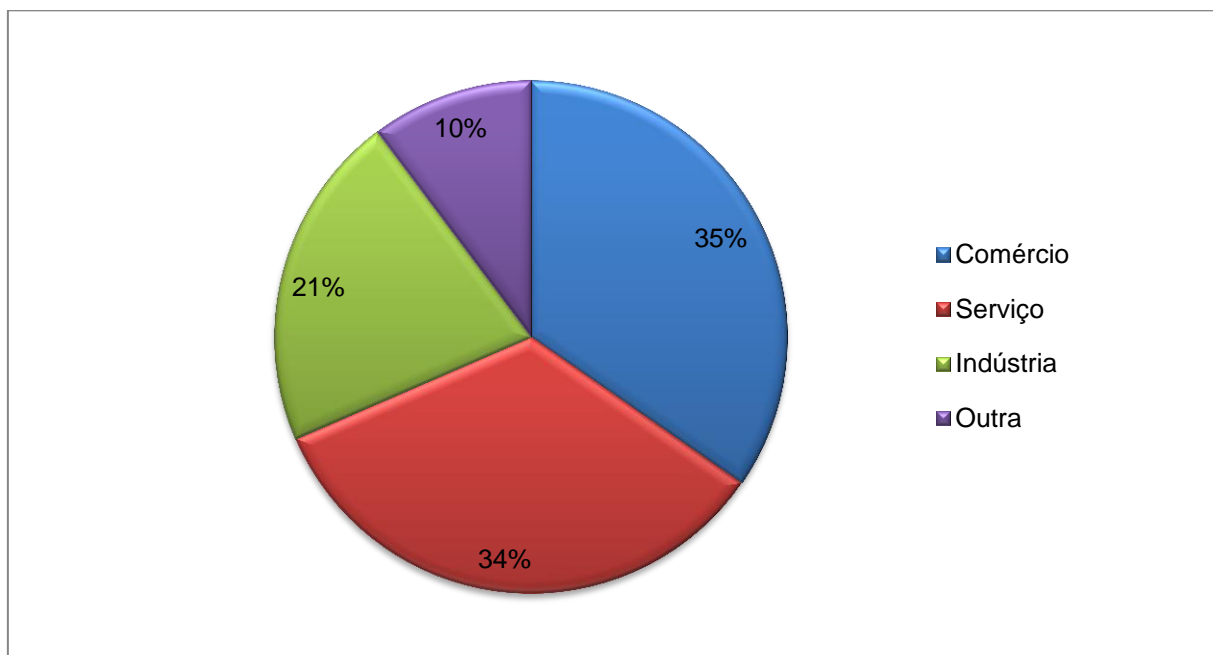
Pesquisas mais recentes divulgadas pelo SEBRAE dão conta de que, no Vale do Taquari e Rio Pardo, o índice de sobrevivência das empresas vem aumentando. Em 2009, último ano apresentado pelo SEBRAE, aponta que a taxa de



sobrevivência é de 77,76%, resultado muito similar ao encontrado no município de Teutônia.

As empresas foram solicitadas a responder em qual ramo de atividade estavam enquadradas, conforme representa o Gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 - Ramo de atividade



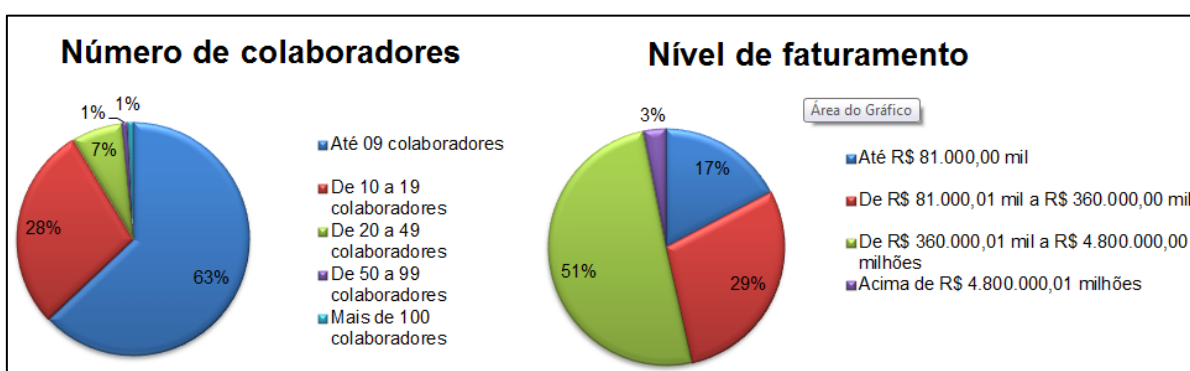
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado pelo Gráfico 5, nas empresas entrevistadas, os ramos de maior predominância são o comércio, representando 35%, seguido pelo setor de serviços, com 34% e, por fim, as indústrias, que representam 21%. Nas respostas classificadas como outras (10%), foi possível verificar que 9 empresas se enquadram como comércio e serviços; 3 empresas se enquadram como indústria e comércio; e 1 questionário teve como resposta transporte, que, pelo tipo de atividade, pode ser enquadrado também como serviço.

Lemes Junior e Pisa (2010) confirmam em seus estudos que o comércio é, tradicionalmente, a maior fonte empregadora, pois representa o maior número de MPE's nos municípios. Em segundo lugar, vem o setor de serviços, seguido das indústrias.

Ainda na caracterização das empresas, buscou-se identificar, também, a faixa de faturamento em que estavam enquadradas, bem como o número de colaboradores registrados. Ferronato (2011) já mencionou a importância das MPE's na economia dos pequenos municípios, que são incapazes de atrair grandes corporações. Por isso, as micro e pequenas empresas representam uma considerável fonte de empregos e renda para o município. O Gráfico 6, a seguir, demonstra o que foi citado acima:

Gráfico 6 - Número de colaboradores e nível de faturamento



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 6, quanto ao número de colaboradores, grande parte das empresas possuem até 9 colaboradores, representando 63% do total; e apenas 2% possuem mais de 50 colaboradores. Já quanto ao nível de faturamento, o Gráfico 6 demonstra que mais da metade das empresas entrevistadas (51%) estão na faixa de faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4.800.000,00, sendo classificadas pela Lei Complementar 126/2003 como EPP's; e 29%, que representam 37 empresas, estão na faixa de faturamento entre R\$ 81.000,01 e R\$ 360.000,00, sendo classificadas como ME's, pelo critério de faturamento.

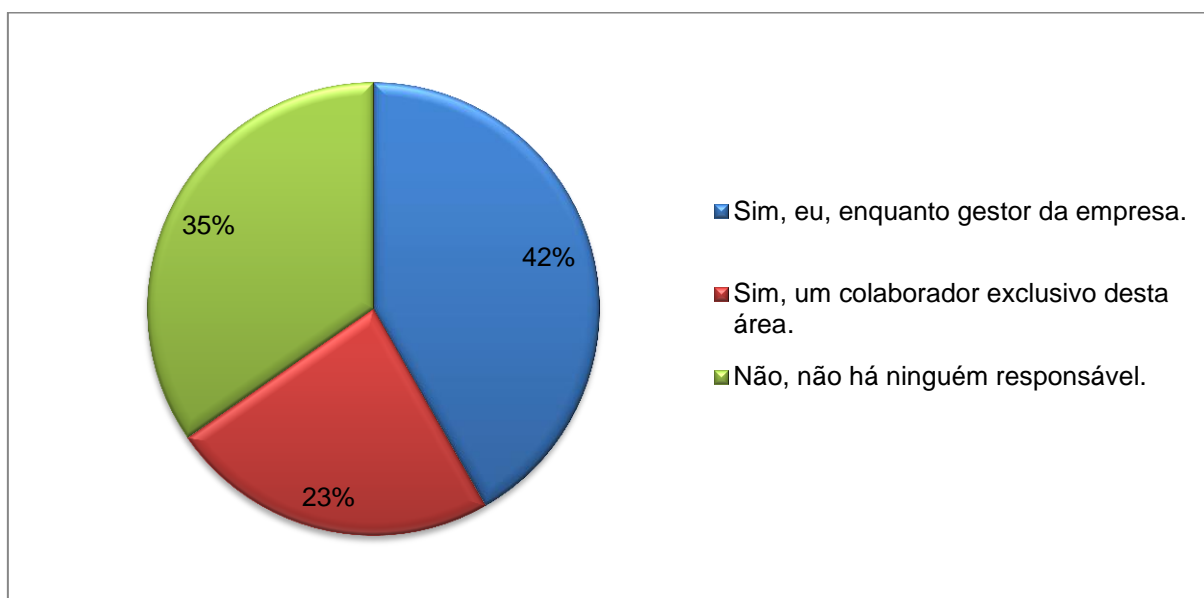
Das MPE's participantes da amostra, 17% estão na faixa de faturamento de até R\$ 81.000,00, podendo inclusive ser enquadradas como MEI's, desde que observada a legislação vigente em relação à atividade principal, bem como respeitando o número de colaboradores.

## 5.2 Dados em relação à contabilidade

Para entender como é feita a contabilidade e a análise dos relatórios pelas empresas, elaborou-se uma série de perguntas que serão demonstradas ao longo deste subcapítulo. Com essas perguntas, buscou-se identificar se a empresa costuma fazer a análise dos relatórios contábeis e com que frequência o faz, bem como especificar por quem a análise é feita e o grau de conhecimento desta pessoa em relação ao assunto, atendendo assim aos objetivos específicos desta pesquisa.

O Gráfico 7, a seguir, aponta quem é a pessoa responsável pela análise dos documentos contábeis e pelo controle interno nas empresas pesquisadas:

Gráfico 7 - Responsável pelo controle interno e análise dos relatórios contábeis



Fonte: Elaborado pela autora.

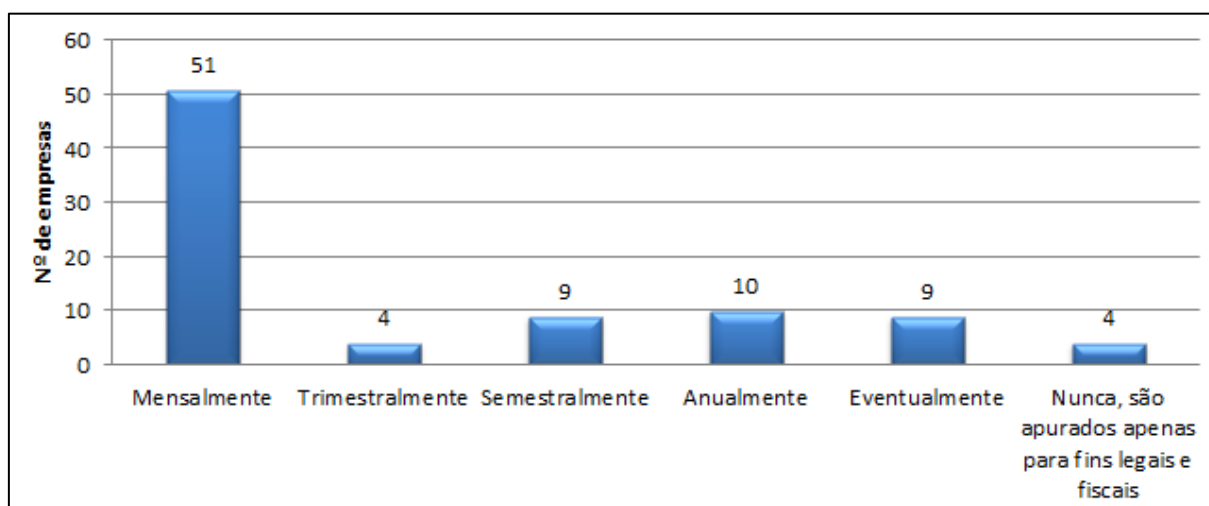
Conforme apresentado pelo Gráfico 7, em 65% das empresas há um profissional responsável pela análise dos relatórios fornecidos pelo escritório de contabilidade. Desses profissionais, 42% são o próprio gestor da empresa, representando 53 pessoas, e 23% são pessoas terceirizadas, contratadas para esta finalidade.

Um dado preocupante é que em 44 empresas, representando 35% da amostra pesquisada, não há nenhum profissional responsável pela análise dos

relatórios. Ferronato (2011) evidencia que o conhecimento gerencial é de vital importância para que a empresa prospere, e que negligenciar as informações contábeis e gerenciais pode levar a empresa à falência.

Para as 83 empresas que responderam afirmativamente em relação à presença de algum profissional responsável pela análise dos relatórios, questionou-se com que frequência essa análise era feita, respondendo assim a um dos objetivos propostos. Os dados aparecem no Gráfico 8, a seguir:

Gráfico 8 - Frequência de análise

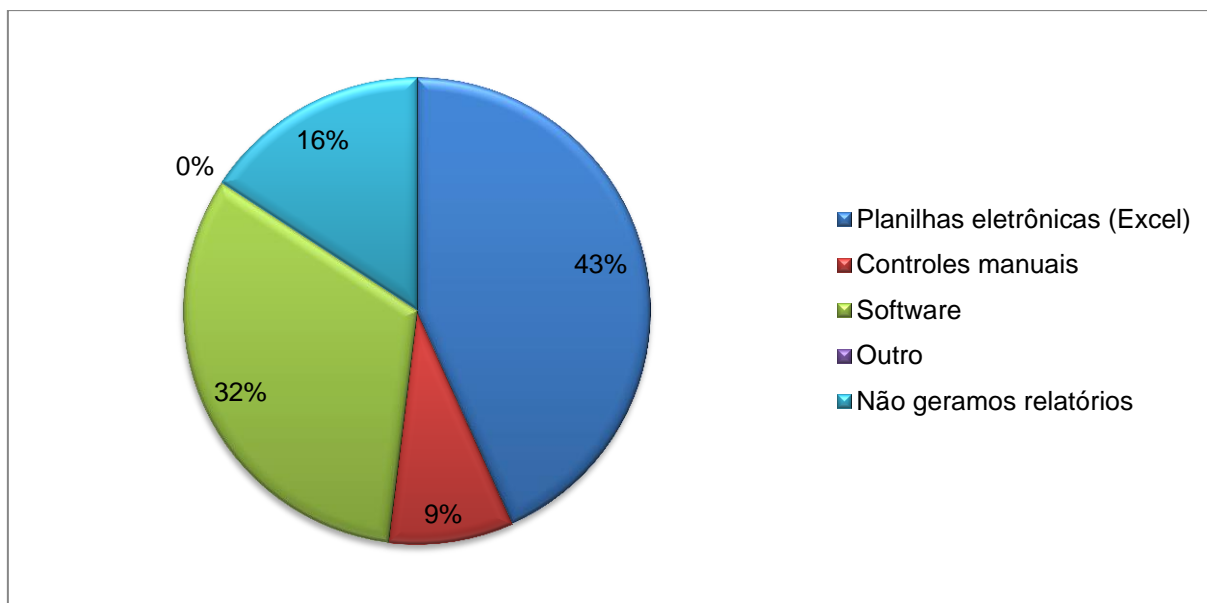


Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, foi possível constatar, conforme o Gráfico 8, que 51 empresas analisam os relatórios mensalmente, representando 59%; e 28 empresas possuem esta prática, mas a executam com menos frequência, sendo 11% anualmente, 10% semestralmente e 10% eventualmente.

Para uma apuração e análise correta dos relatórios contábeis gerenciais, faz-se necessário o uso de alguns controles, como por exemplo, fluxo de caixa, controle de inadimplência, relatório de vendas, controle de estoque, dentre outros. Para auxiliar os gestores nesse processo, é adequado utilizar algum tipo de ferramenta, conforme sugere o Gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9 - Sistemas para gerar relatórios

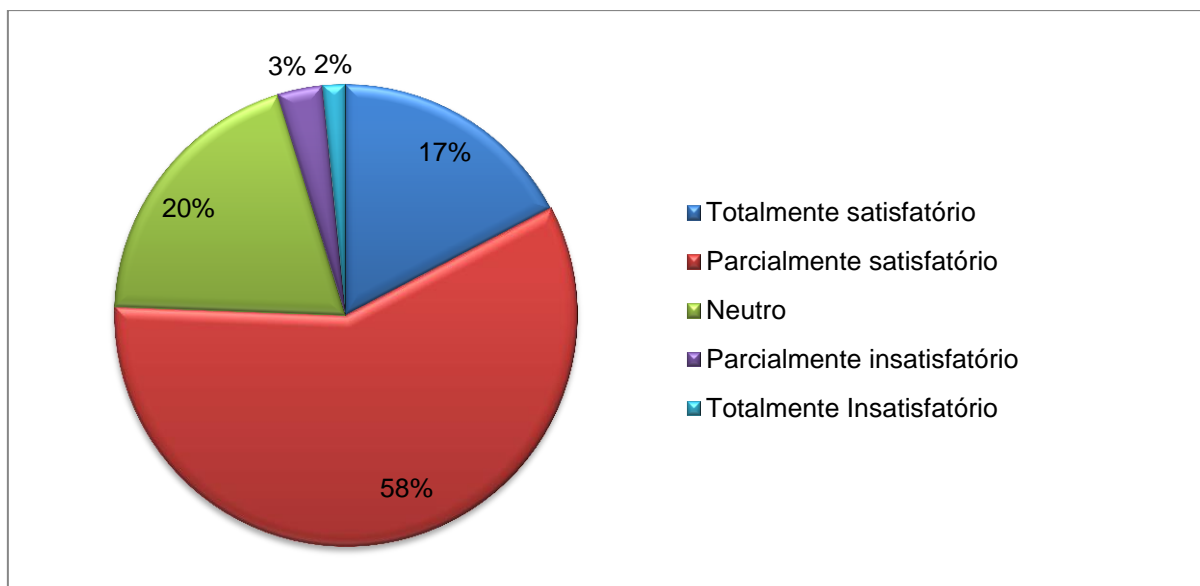


Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados em relação aos sistemas, de acordo com o Gráfico 9, 43% das empresas responderam que utilizam planilhas eletrônicas para levantamento e organização dos dados; e 32% responderam que usam algum tipo de software. Sendo assim, 75% dos entrevistados, totalizando 96 empresas, utilizam sistemas informatizados para essa finalidade. Ainda, 11 empresas (9%) responderam que fazem controles manuais e 16% das empresas responderam que não geram relatórios.

Para entender o grau de conhecimentos dos gestores em relação à contabilidade e suas ferramentas, solicitou-se a eles que avaliassem essa questão. Os resultados da consulta estão representados no Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 - Nível de conhecimento do gestor para interpretar relatórios contábeis

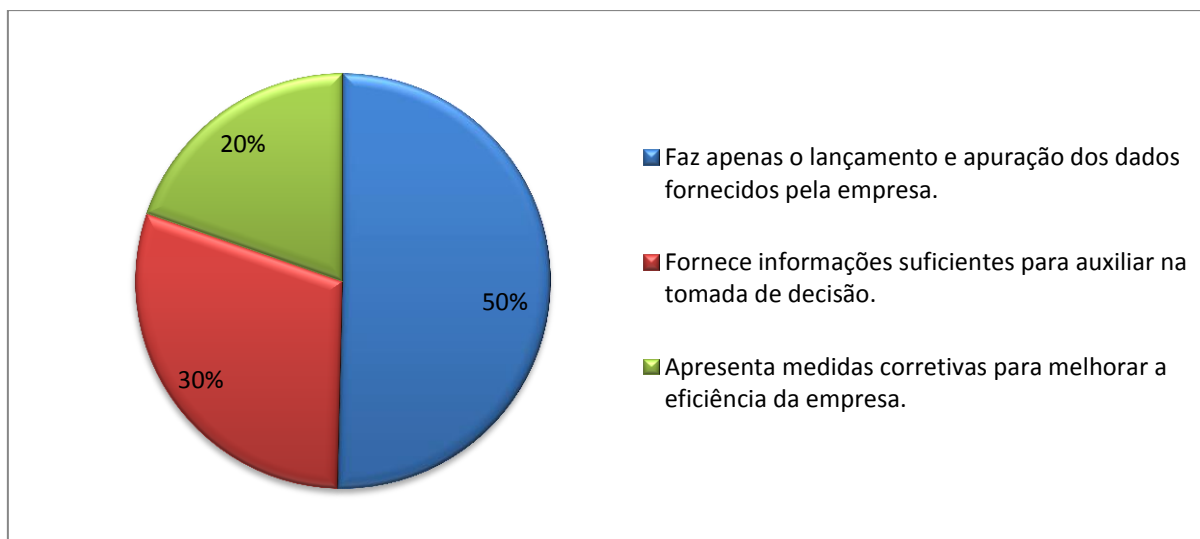


Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do Gráfico 10, verificou-se que 75% dos gestores acreditam ter conhecimento suficiente para interpretar os relatórios contábeis. Desses, apenas 17% possuem conhecimento totalmente satisfatório; 20% possuem conhecimento neutro; e, para finalizar, 5% admitem ter conhecimento insatisfatório para essa finalidade.

Os respondentes foram questionados, também, em relação à percepção que têm do seu contador. As respostas estão evidenciadas no Gráfico 11:

Gráfico 11 - Percepção em relação ao contador



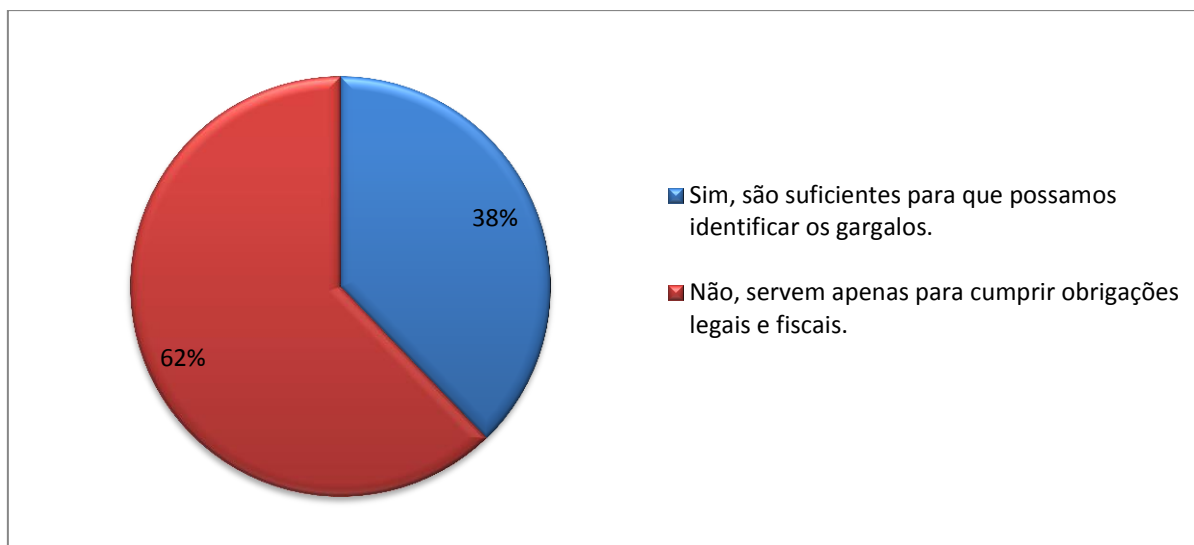
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Gráfico 11 mostra que 50% dos gestores percebem que seus contadores entregam apenas o necessário, fazendo unicamente os lançamentos e a apuração dos dados fornecidos pelas empresas. Enquanto os outros 50% entendem que, com as informações apuradas pela contabilidade, é possível tomar decisões estratégicas. Das 63 empresas que possuem uma boa percepção em relação ao profissional a quem confiaram a sua empresa, 25 responderam que, além de fornecer os relatórios para auxiliar na tomada de decisão, o contador ainda sugere medidas corretivas para melhorar a eficiência da empresa.

Ferronato (2011) menciona, em seu livro, que a prestação de melhores serviços por parte dos escritórios implica em fornecer relatórios gerenciais aos micro e pequenos empresários, para que estes possam se embasar nesses relatórios para a tomada de decisão.

Em seguida, fez-se outra pergunta com o intuito de entender se as informações fornecidas são úteis, gerencialmente falando, ou não, conforme apresentado no Gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 - Informações contábeis são úteis para a tomada de decisão



Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre as informações fornecidas pela contabilidade, 62% dos respondentes disseram que servem apenas para cumprir obrigações legais e fiscais; e apenas 38% as utilizam para corrigir problemas gerenciais, sendo possível a identificação dos gargalos, dados estes demonstrados no Gráfico 12.

### 5.3 Utilização das ferramentas gerenciais para a tomada de decisão

Para identificar quais ferramentas gerenciais são mais utilizadas dentro das empresas durante o processo de tomada de decisão, aplicou-se um conjunto de perguntas específicas. Como já apurado anteriormente, boa parte das empresas já possuem profissionais responsáveis pela análise dos relatórios e controles contábeis e perceberam a importância de ter algum sistema informatizado para auxiliar no processo de gestão.

Para atender a um dos objetivos específicos desta pesquisa, além de responder se a empresa utiliza os relatórios e ferramentas ou não, cada gestor teve que atribuir um grau de importância a elas, justamente para ser possível a identificação dos motivos da não utilização de algumas ferramentas por parte das empresas. Através da escala de Likert, o gestor teve de atribuir uma nota de 1 a 5,



onde 1 é o nível mínimo de importância e 5 equivale ao nível máximo de importância.

Com o primeiro bloco de perguntas, apresentadas na Tabela 2, desejou-se verificar quais das demonstrações contábeis são utilizadas pelas MPE's durante o processo de tomada de decisão, respondendo, assim, a um dos objetivos propostos por esta pesquisa.

Tabela 2 - Utilização das demonstrações contábeis

Demonstrações Contábeis	Utilização			Total de empresas
	Sim	%	Não	
Balanço Patrimonial (BP)	86	68%	41 32%	127
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	88	69%	39 31%	127
Demonstração de Valor Adicionado (DVA)	34	27%	93 73%	127
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	69	54%	58 46%	127
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	38	30%	89 70%	127
Total geral	315	49,6%	320 50,4%	635

Fonte: Elaborado pela autora.

As ferramentas mais utilizadas pelos gestores são a Demonstração do Resultado do Exercício, com 69% de utilização e, em seguida, o Balanço Patrimonial, com 68% de utilização. Já as ferramentas menos utilizadas são a Demonstração de Valor Adicionado (DVA), com 27% de utilização, e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, com 30% de utilização.

Padoveze e Martins (2014) ressaltam que o BP e a DRE são demonstrações contábeis básicas: a primeira mensura as informações de investimento e a segunda mensura informações sobre o lucro. As demais demonstrações são consideradas complementares e através delas é possível ter uma visão mais ampla do negócio.

Solicitou-se que os gestores atribuíssem um grau de importância a essas demonstrações e, posteriormente, com o auxílio do *Excel*, fez-se a média ponderada entre as respostas, conforme Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Importância atribuída às demonstrações contábeis

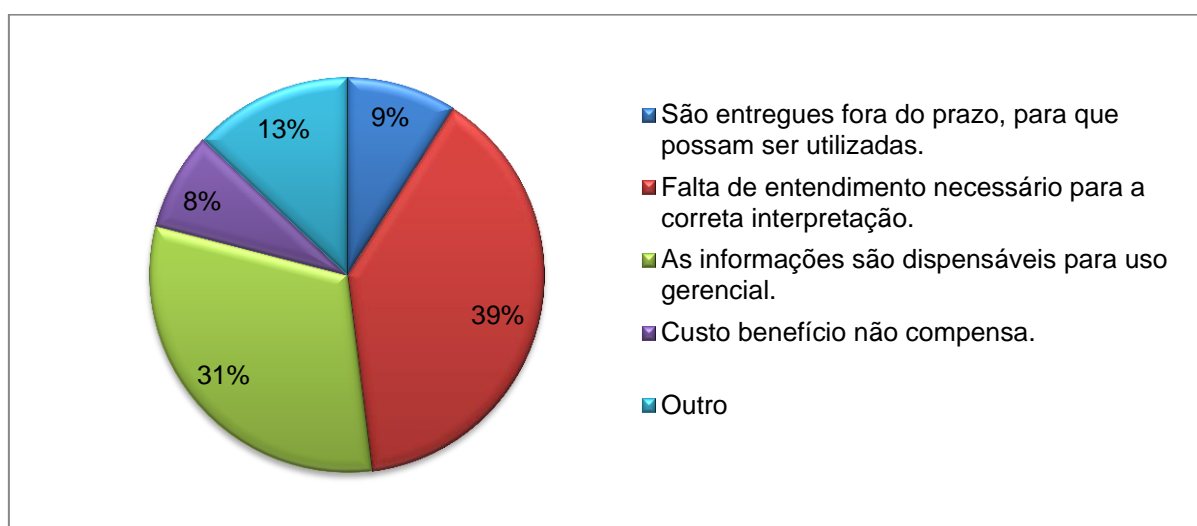
Demonstrações Contábeis	Grau de importância					Média
	5	4	3	2	1	
Balanco Patrimonial (BP)	34	49	26	9	9	3,71
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	59	38	10	14	6	4,02
Demonstração de Valor Adicionado (DVA)	12	20	36	40	19	2,73
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	37	22	33	19	16	3,35
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	17	15	44	28	23	2,80

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem questionados em relação ao grau de importância que atribuem a essas ferramentas, assim como à sua utilização, a DRE foi o item que atingiu maior média ponderada, chegando a 4,02 de um total de 5 pontos e, em segundo lugar, o BP, com média de 3,71 pontos. Ferramentas como a DVA e a DMPL não chegaram a 3 pontos, conforme demonstrado na Tabela 3.

Diante das respostas apresentadas em relação às demonstrações contábeis, buscou-se apurar quais os motivos da não utilização de uma ou mais durante o processo de gestão. Os dados aparecem demonstrados no Gráfico 13, a seguir:

Gráfico 13 - Principais motivos para a não utilização das demonstrações contábeis



Fonte: Elaborado pela autora.

Os principais motivos elencados pelos respondentes para não utilizar alguma das demonstrações acima durante o processo de tomada de decisão, conforme

pode ser verificado no Gráfico 13, foram a falta de entendimento necessário para a correta interpretação (39%) e a percepção de que essas demonstrações são dispensáveis para uso gerencial (31%).

Alguns respondentes, representando 9%, apontaram ainda que elas são entregues fora do prazo; e 8% disseram que o custo para ter acesso a elas não compensa, quando considerado o benefício que trazem para a empresa se utilizadas para o processo de tomada de decisão. Treze respondentes apontaram outros motivos, dentre os quais: relatórios não solicitados ao contador; não recebe os relatórios; pouco tempo de empresa; utiliza somente controles manuais para o gerenciamento; e, por fim, alguns motivos não especificados.

Fazendo uma análise mais detalhada na apuração dos dados, a partir do cruzamento de informações de duas questões, verificou-se que, dos 39 respondentes que apontaram como motivo principal para a não utilização de algum dos relatórios mencionados, a falta de entendimento necessário para a correta interpretação, 14 responderam que possuíam conhecimento satisfatório, ou muito satisfatório, na pergunta que tratava do nível de conhecimento para interpretar relatórios. Esses resultados corroboram o que evidencia Ferronato (2011), quando afirma que os microempreendedores não sabem usar as informações prestadas pelos escritórios.

Além das demonstrações contábeis, as empresas podem gerar uma série de relatórios que contribuem para o processo de gestão. Eles são divididos pela bibliografia em relatórios financeiros de controle e crescimento, e de satisfação. A Tabela 4 evidencia a utilização desses relatórios dentro da amostra pesquisada.

Tabela 4 - Utilização dos relatórios contábeis

Relatórios	Utilização				Total das empresas
	Sim	%	Não	%	
Relatórios financeiros					
Controle de contas a receber	118	93%	9	7%	127
Controle de contas a pagar	119	94%	8	6%	127
Controle de inadimplência	112	88%	15	12%	127
Controle do custo dos produtos/serviços	111	87%	16	13%	127
Relatórios de controle e crescimento					
Controle de vendas	110	87%	17	13%	127

(Continua...)

(Continuação)

Controle de estoques	90	71%	37	29%	127
Controle de clientes	97	76%	30	24%	127
<b>Relatórios de Satisfação</b>					
Controle de satisfação do cliente	64	50%	63	50%	127
Controle de satisfação do colaborador	57	45%	70	55%	127
<b>Total geral</b>	<b>878</b>	<b>76,8%</b>	<b>265</b>	<b>23,2%</b>	<b>1143</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a Tabela 4, é possível evidenciar que, em relação aos relatórios financeiros, as empresas utilizam principalmente os relatórios de contas a receber e a pagar, com 93% e 94% de utilização, respectivamente. Mas preocupam-se também com o controle da inadimplência e do custo dos produtos/serviços, pois apenas 15 e 16, das 127 empresas entrevistadas, respectivamente, não adotam esses dois tipos de controle.

De acordo com a pesquisa, dos relatórios de controle e crescimento, 87% das empresas utilizam o controle de vendas; 76% delas possuem um controle de clientes; e 71% utilizam algum controle de estoque. Os relatórios menos utilizados são os que apuram a satisfação, tanto de colaboradores como de clientes. Estes possuem apenas 45% a 50% de adesão, respectivamente.

Ao atribuírem o grau de importância, as empresas demonstram o quão importante julgam ser cada ferramenta, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Importância atribuída aos relatórios contábeis

Relatórios	Grau de importância					Média
	5	4	3	2	1	
<b>Relatórios financeiros</b>						
Controle de contas a receber	108	15	2	1	1	4,80
Controle de contas a pagar	108	16	2	1	0	4,82
Controle de inadimplência	95	20	7	2	3	4,59
Controle dos custos dos produtos/serviços	88	26	5	6	2	4,51
<b>Relatórios de controle e crescimento</b>						
Controle de vendas	92	22	7	4	2	4,56
Controle de estoques	70	25	12	14	6	4,09
Controle de clientes	75	24	20	5	3	4,28
<b>Relatórios de Satisfação</b>						
Controle de satisfação do cliente	49	34	24	15	5	3,84
Controle de satisfação do colaborador	42	35	28	15	7	3,71

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 5 mostra que, pela média ponderada das avaliações, a ferramenta que as empresas acreditam ser a mais importante é a de controle de contas a pagar, com 4,82 pontos, seguida da ferramenta controle de contas a receber, com 4,80 pontos. É importante ressaltar que todos os relatórios financeiros possuem pontuação média acima de 4,50.

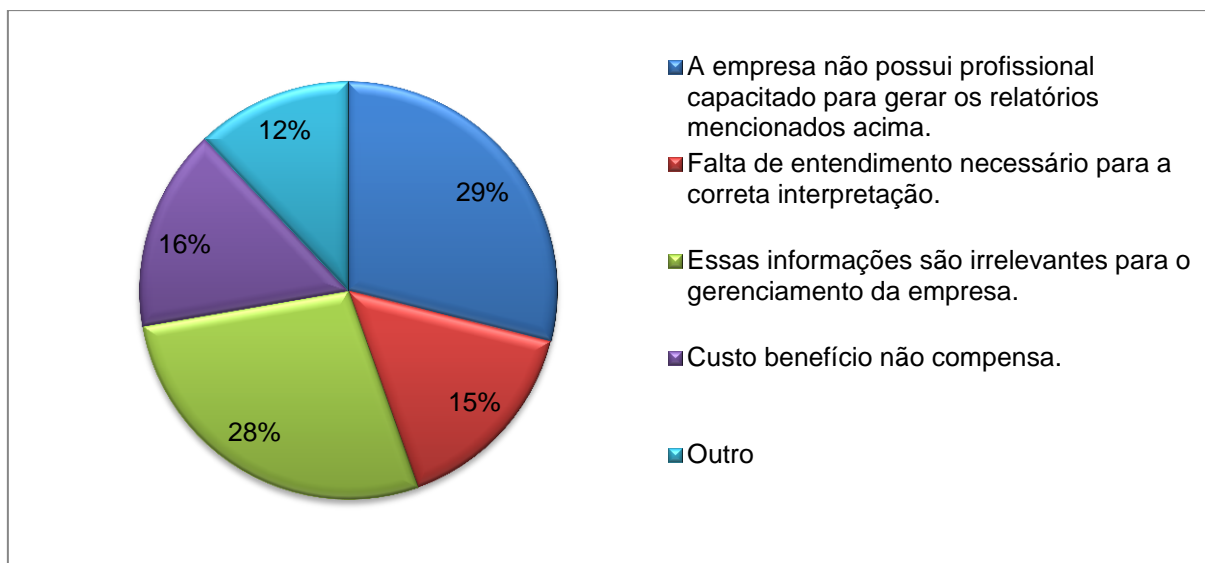
Em relação aos relatórios de controle e crescimento, a pontuação média atribuída pelas empresas é maior no controle de vendas, atingindo 4,56 pontos. Esse resultado se justifica pelo fato de esse relatório ser o mais utilizado deste grupo, seguido do controle de clientes e, por fim, do controle de estoques.

Nos relatórios de satisfação, que são os menos utilizados pelas empresas pesquisadas, a pontuação em relação à importância atribuída ficou mediana, com média ponderada de 3,84 nos controles de satisfação de clientes, e 3,71 nos controles de satisfação dos colaboradores.

Em relação à pontuação média de importância atribuída pelos gestores, constatou-se que ela diminui em controles menos utilizados. Assim, é fundamental analisar se esses relatórios são dispensáveis para uso gerencial, ou se as empresas não os utilizam por não saberem da sua real importância.

Então, como 83 empresas responderam que não utilizam algum dos relatórios acima, buscou-se compreender o motivo, conforme apresentado no Gráfico 14, a seguir:

Gráfico 14 - Principais motivos para a não utilização dos relatórios contábeis



Fonte: Elaborado pela autora.

O motivo mais apontado, com 29%, conforme o Gráfico 14, foi que as empresas não possuem profissional capacitado para gerar os relatórios; e 28% acreditam que essas informações são irrelevantes para a gestão da empresa. Algumas empresas, que representam 16%, acreditam que o custo para gerar esses controles não compensa, quando considerado o benefício que trazem para a empresa se utilizados no processo de tomada de decisão; e 15% dos gestores alegaram não ter o entendimento necessário para a correta interpretação dos dados.

Fazendo uma análise mais criteriosa dos dados obtidos na apuração, verificou-se que, dos 29% de empresas que apontaram como motivo principal para a não utilização de algum dos relatórios mencionados a falta de profissional capacitado para gerar os relatórios mencionados, 71% responderam que possuíam algum profissional responsável pela análise dos relatórios e pelo controle interno, na pergunta que tratava deste assunto. Diante disso, é possível concluir que falta capacitação por parte dos colaboradores dessa área.

Por fim, foram apresentadas aos gestores as ferramentas gerenciais que a literatura recomenda para auxiliar no controle e tomada de decisão dentro de suas empresas, e estes foram questionados quanto à sua utilização. A Tabela 6, a seguir, apresenta as respostas e o percentual quanto à utilização das ferramentas:

Tabela 6 - Utilização das ferramentas gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Utilização			Total de empresas	
	Sim	Não	%		
Análise da Margem de Contribuição	58	46%	69	54%	127
Análise do Ponto de Equilíbrio	61	48%	66	52%	127
Análise da Margem de Segurança	56	44%	71	56%	127
Análise da Alavancagem Operacional	32	25%	95	75%	127
Análise do Fluxo de Caixa	96	76%	31	24%	127
Análise de Balanços (vertical e horizontal)	50	39%	77	61%	127
Aplicação do <i>mark-up</i> para formação do preço de venda	62	49%	65	51%	127
Elaboração de Orçamento Empresarial	69	54%	58	46%	127
BSC – <i>Ballanced Score Card</i>	25	20%	102	80%	127
Outro, qual?					
Total geral	509	44,5%	634	55,5%	1143

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a análise das respostas da Tabela 6, constatou-se que as ferramentas gerenciais não possuem tanta aderência por parte das empresas. No geral, 44,5% das empresas utilizam uma ou mais ferramentas apresentadas; e 55,5% não utilizam.

Apenas duas ferramentas possuem mais de 50% de índice de utilização dentro da amostra pesquisada: o fluxo de caixa, que é utilizado dentro de 76% das empresas entrevistadas como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão, seguido da elaboração de orçamento empresarial, com 54% de utilização.

Ferramentas como aplicação do *mark-up* para formação do preço de vendas, análise do ponto de equilíbrio, análise da margem de contribuição, análise da margem de segurança e análise de balanço (vertical e horizontal), são utilizadas por uma margem de 39% a 49% das empresas.

A baixa aderência por parte das empresas refere-se ao BSC – *Ballanced Score Card* e à alavancagem operacional, com 20% e 25% de utilização, respectivamente.

A Tabela 7, a seguir, representa o grau de importância que os gestores atribuem às ferramentas gerenciais.

Tabela 7 - Importância atribuída às ferramentas gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Grau de importância					Média
	5	4	3	2	1	
Análise da Margem de Contribuição	37	45	30	5	10	3,74
Análise do Ponto de Equilíbrio	43	48	25	4	7	3,91
Análise da Margem de Segurança	36	46	29	10	6	3,76
Análise da Alavancagem Operacional	17	46	33	16	15	3,27
Análise do Fluxo de Caixa	82	35	6	3	1	4,53
Análise de Balanços (vertical e horizontal)	30	43	32	14	8	3,57
Aplicação do <i>mark-up</i> para formação do preço de venda	50	38	21	5	13	3,84
Elaboração de Orçamento Empresarial	45	41	17	16	8	3,78
BSC – <i>Balanced Score Card</i>	10	33	27	24	33	2,71
Outro, qual?						

Fonte: elaborado pela autora.

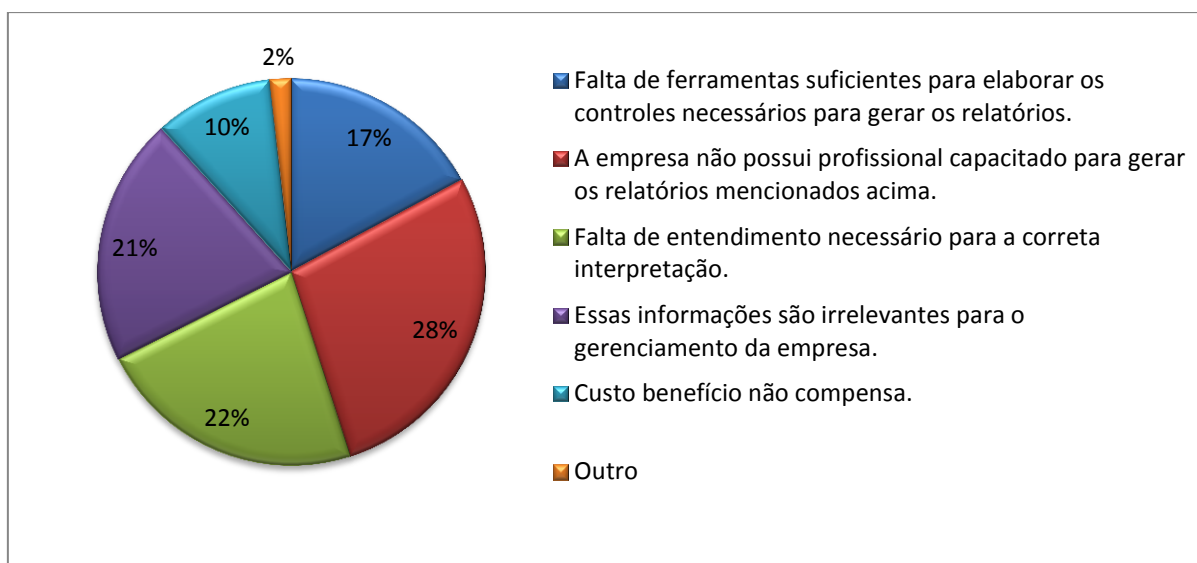
Analisando a importância atribuída às ferramentas, apresentada na Tabela 7, percebeu-se, de modo geral, que as empresas avaliam essas ferramentas com importância mediana, pois atribuem valores que variam entre 3 e 4, em uma escala de até 5 pontos.

O fluxo de caixa, por ter uma aderência maior, foi avaliado com grau de importância de 4,53. Ferramentas como análise do ponto de equilíbrio, aplicação do *mark-up*, orçamento empresarial, margem de segurança, margem de contribuição, análise vertical e horizontal e alavancagem operacional, possuem pontuação média que varia entre 3,91 a 3,27. O menor grau de importância foi dado ao BCS, com 2,71 pontos.

Os gestores foram questionados também em relação aos motivos que os levam a não utilizar uma ou mais das ferramentas gerenciais apresentadas acima. O Gráfico 15, a seguir, apresenta os resultados:



Gráfico 15 - Principais motivos para a não utilização das ferramentas gerenciais

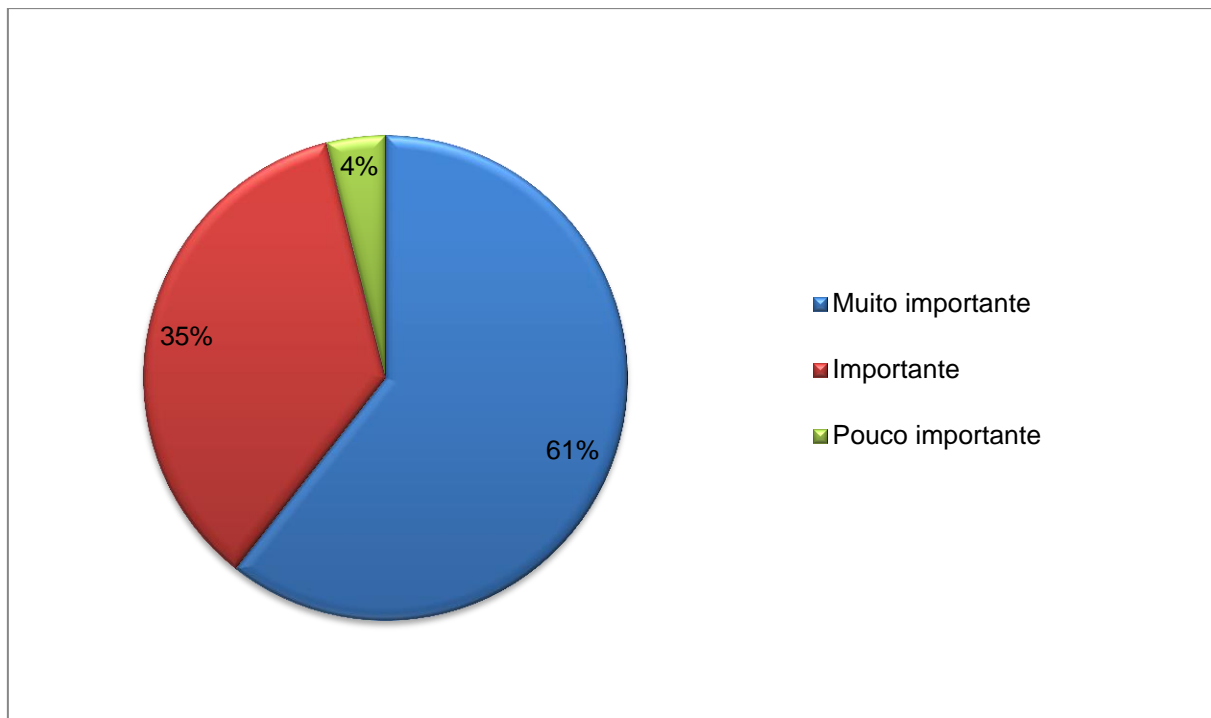


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos principais motivos apresentados para a não utilização de alguma das ferramentas gerenciais citadas anteriormente, 28% dos respondentes consideram que a empresa não possui profissional capacitado para gerar estes relatórios; 22% destacam a falta de entendimento necessário, por parte do gestor, para interpretar corretamente esses dados; e 21% acreditam se tratar de informações irrelevantes para o gerenciamento da empresa. Poucas empresas, 11%, destacam o custo benefício, já definido anteriormente como fator determinante para a não utilização.

Devido aos grandes avanços tecnológicos e também aos inúmeros benefícios que a informatização traz para as empresas, como informação mais precisa e com maior agilidade, a maioria das empresas já fazem uso de algum sistema para apurar relatórios, como verificado na pesquisa. Diante disso, questionou-se os respondentes a respeito da importância que atribuem aos sistemas de informação, aos relatórios gerenciais e ao contador com enfoque gerencial para a tomada de decisão dentro das empresas. Os dados recolhidos constam no Gráfico 16, a seguir:

Gráfico 16 - Nível de importância atribuído

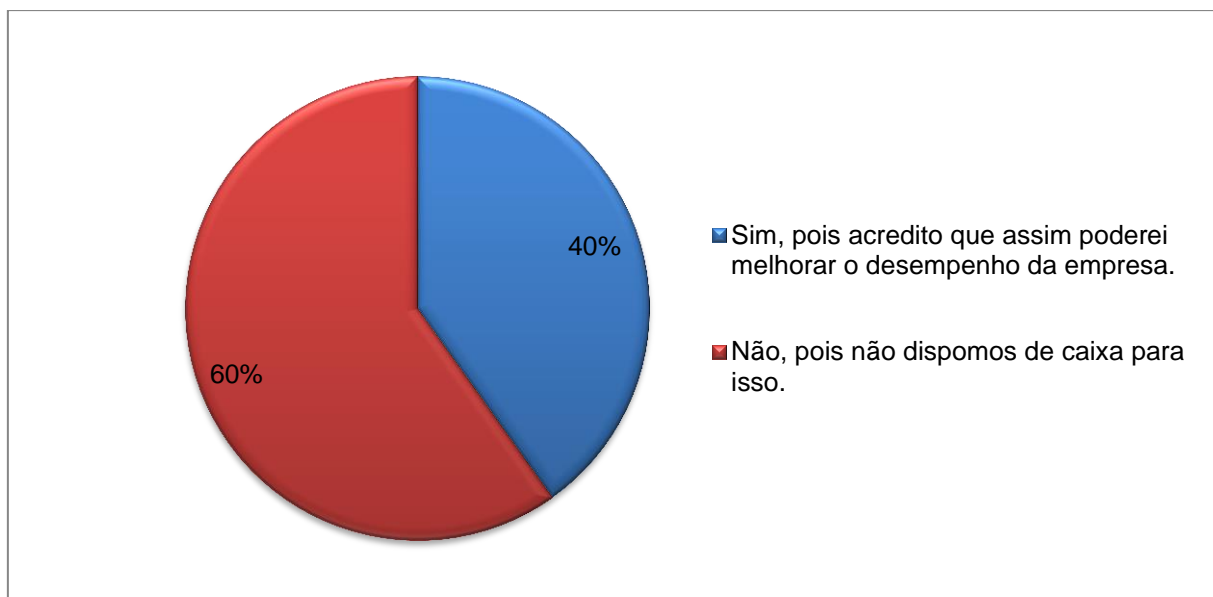


Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, 61% das empresas julgam ser muito importante, e 35% acreditam ser importante para o sucesso da organização os sistemas e relatórios gerenciais. Apenas 4% dos respondentes atribuem pouca importância, conforme Gráfico 16.

A pergunta que encerrou o questionário teve, como objetivo peculiar, verificar, através dos gestores, acerca do desejo em implementar na empresa um serviço de assessoria na área gerencial, para melhorar a sua performance, conforme apresentado no Gráfico 17, a seguir:

Gráfico 17 - Interesse em implementar assessoria gerencial



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os resultados obtidos, das 127 empresas entrevistadas, apenas 40%, representando 51 respondentes, acreditam que receber assessoria na área gerencial auxilia a empresa a melhorar os seus resultados, mesmo que, para isso, tenham de sofrer algum tipo de desembolso extra. Enquanto 60% acreditam não ter caixa suficiente para investir em serviços de assessoria gerencial.

A partir de uma análise mais profunda, cruzando as respostas de duas perguntas do questionário, percebeu-se que, das 76 empresas que não desejam receber assessoria na área gerencial, 65 são empresas com mais de cinco anos de atividade. Esse dado as coloca em uma situação um tanto mais confortável, tendo em vista que já passaram pelo momento crítico dos primeiros cinco anos, ganhando experiência e *share* de mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade, obrigatória para as empresas, é uma grande fonte de informações para a tomada de decisão. Quando utilizadas corretamente, essas informações podem trazer grandes ganhos para as organizações. A partir de apurações feitas pelo escritório de contabilidade e por controles gerados dentro da própria empresa, é possível identificar possíveis gargalos que interferem diretamente no resultado da entidade.

A contabilidade gerencial, muito utilizada em grandes organizações, também pode ser muito útil para o pequeno empresário durante a gestão da MPE. Ao concluir este estudo, verificou-se que os objetivos foram atingidos, pois se desejou, principalmente, compreender quais ferramentas gerenciais os gestores utilizam durante o processo de tomada de decisão e qual o grau de importância que atribuem a elas.

Os respondentes da pesquisa que, na maioria dos casos, são donos do próprio negócio, possuem idade média de 26 a 35 anos e formação acadêmica em áreas da gestão organizacional. No que diz respeito à estrutura das empresas participantes desta amostra, apurou-se que, em sua maioria, empregam até 9 funcionários e faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 4.8 milhões, já estando consolidadas no mercado. No município de Teutônia, a predominância são as empresas do ramo de comércio e serviços.

Em relação à contabilidade, foi possível concluir que mais da metade das empresas dispõem de um profissional interno para analisar os relatórios contábeis, tendo como prática fazer essas análises mensalmente. Com os avanços tecnológicos, praticamente todas as empresas já utilizam sistemas informatizados

para lançamento, controle e apuração dos seus relatórios, o que responde ao terceiro objetivo específico desta pesquisa.

A utilização de sistemas informatizados contribui para o alto índice de empresas que utilizam os controles organizacionais, que a bibliografia recomenda como adequados para o bom gerenciamento das empresas. Os controles com mais aderência são os que apuram as contas a pagar, a receber, controle de inadimplência, controle de estoque, controle de vendas, dentre outros. Percebeu-se, também, que quanto maior o percentual de utilização, maior era o grau de importância que os gestores atribuíam às ferramentas e controles. Ferramentas de controle organizacional atingiram pontuação média acima de quatro, em um total de cinco pontos.

Entretanto, ainda existe um desafio, pois poucas empresas consideram importante os controles que medem a satisfação, tanto de colaboradores como de clientes. É de suma importância que as firmas percebam que medir a satisfação possibilita corrigir problemas que possam existir dentro da empresa, como também no portfólio de produtos, que pode estar inadequado ao mercado.

Para uma gestão eficiente, é fundamental que se tenha um bom conhecimento para analisar os relatórios contábeis. Com esta pesquisa, verificou-se que a maioria dos gestores acreditam ter conhecimento satisfatório para analisar os relatórios contábeis, o que responde ao primeiro objetivo específico proposto.

Mesmo sem estar elencada nos objetivos, mas estando diretamente relacionada ao tema, uma das questões do questionário (APÊNDICE B) solicitou aos gestores que se expressassem em relação à percepção que têm do seu contador. Positivamente, metade dos entrevistados responderam que seus contadores já entregam relatórios que podem ser utilizados durante o processo de gestão e alguns, inclusive, ainda apresentam medidas corretivas para melhorar a eficiência da empresa.

Quando questionados em relação às ferramentas gerenciais, foco principal deste trabalho, verificou-se que essas são utilizadas por menos da metade das empresas pesquisadas. Como principal motivo da não utilização, foi citada a falta de profissional capacitado para gerar estes controles, seguida da falta de conhecimento

do gestor para analisá-los. Por serem pouco utilizadas, as ferramentas foram classificadas com importância mediana, com exceção do fluxo de caixa, avaliado acima da média e utilizado por boa parte das empresas.

Conclui-se ainda que, em virtude de as MPE's serem empresas mais simples e com estruturas mais enxutas, apenas as demonstrações como a DRE e o BP são utilizadas pelo gestor durante o processo de tomada de decisão. Isso porque, em sua maioria, os gestores não possuem o entendimento necessário para analisar as demais demonstrações. Esse dado responde ao quinto objetivo desta pesquisa.

Considerando que o contador tem papel fundamental dentro dos pequenos negócios, e que praticamente todos respondentes julgaram ser importante ou muito importante o contador com enfoque gerencial, bem como os relatórios contábeis durante o processo de tomada de decisão, os gestores foram questionados se estariam dispostos a gastar um pouco mais para receber assessoria nessa área. Surpreendentemente, menos da metade respondeu que sim. Dessa forma, conclui-se que o desafio é grande, pois as empresas entendem que precisam aderir à contabilidade gerencial para melhorar a sua performance, mas, em sua maioria, não estão dispostas a gastar com isso, ou não possuem mais caixa para fazê-lo.

Às empresas em que o próprio gestor analisa as demonstrações e apura relatórios gerenciais, ou mesmo às empresas que dispõem de profissionais para fazer este trabalho, sugere-se que capacitem esses profissionais, para que assim possam melhorar o índice de utilização das ferramentas, tendo em vista que o motivo apontado acima é justamente a falta de conhecimento.

O ideal seria ainda que o gestor apenas administrasse a empresa, para assim conseguir ter uma visão mais ampla de todos os processos, pois enquanto ele estiver muito envolvido nas operações, outras áreas podem estar precisando da sua supervisão. Sugere-se ainda que futuros estudos apurem o custo que as MPE's teriam para implantar uma área responsável pela contabilidade gerencial, considerando pessoas, sistemas, processos e, principalmente, tirando o dono do negócio da parte operacional. Bem como, apurem o ganho financeiro que essa implantação traria para a empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012 (volume 2).
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <[http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/\\_15](http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/_15)>. Acesso em 09 mai. 2018.
- BERTI, Anélio. **Contabilidade e análise de custos**. Curitiba: Juruá, 2007.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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: 14 abr. 2018.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcindo, SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. E-book. Disponível em: <<http://univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 01 mai. 2018.
- CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. E-book.

Disponível em:

<<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918611/pages/88>> Acesso em 02 mai. de 2018.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COELHO, Claudio Ulysses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. **Teoria da Contabilidade**: abordagem contextual, histórica e gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas**: sobrevivência e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Planejamento e Controladoria financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016658/pages/45>>. Acesso em: 03 de mai. de 2018.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=42M3AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=contabilidade+gerencial+garrison&ots=afn2bfiiWN&sig=jRz9DkSe5aQur1SonXXjUZEC-Lk#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 7 abr. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Rosana C. M. Grillo; RICCIO, Edson Luiz. **Sistema de Informação**: ênfase em controladoria e contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. 14.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



- MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2014. E-book. Disponível em <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129647/pages/91>> Acesso em 28 de abr. de 2018.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas de Informações Contábeis**. Fundamentos e análise. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; MARTINS, Miltes Angelita Machuca. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2014. E-book. Disponível em < <http://univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- PIVETTA, Geize. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. **Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis da UFSM**. Volume 1 nº 2. Dez 2004 – Fev. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/viewFile/6229/3729>> Acesso em: 02 de mai. de 2018.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE TEUTÔNIA. História do Município. 2018. Disponível em: <<http://www.teutonia.rs.gov.br/municipio/historico>>. Acesso em: 07 set. 2018.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Indicadores**. 2018. Disponível em: <[http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo\\_datasebrae/#Empresas/Sobrevivencia\\_das\\_empresas/Grafico](http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas/Sobrevivencia_das_empresas/Grafico)>. Acesso em: 17 out. 2018.
- SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de Custos: contabilidade, controle e análise**. São Paulo: Atlas, 2010.
- SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Apresentação**

Sou acadêmica da Universidade do Vale do Taquari Univates, devidamente matriculada no curso de Ciências Contábeis. Estou realizando a pesquisa intitulada “Utilização da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas do Município de Teutônia” como parte integrante do trabalho de Monografia para conclusão do curso, e com o objetivo de analisar quais ferramentas gerenciais os gestores utilizam para a tomada de decisão e qual é o grau de importância que atribuem a essas ferramentas.

Saliento que o caráter ético desta pesquisa assegura o seu tratamento confidencial, resguardando o nome das empresas e dos respondentes, tendo em vista que os resultados serão analisados de forma consolidada.

A sua participação é de extrema importância para a realização da pesquisa. Assim, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Esta pesquisa está sendo orientada pelo professor Me. Francisco Cezar dos Reis Leal.

Desde já, agradeço a vossa colaboração. Em caso de dúvida, estou à inteira disposição pelo telefone (51) 99933 9706 ou pelo e-mail [mari\\_bourscheid@hotmail.com](mailto:mari_bourscheid@hotmail.com).

Fonte: Elaborado pela autora.





- Sim, eu, enquanto gestor da empresa.
- Sim, um colaborador exclusivo desta área.
- Não, não há ninguém responsável.

**11. Se a resposta da questão 10 for positiva, responda: com que frequência os relatórios contábeis são analisados, para melhorar a gestão empresarial?  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Eventualmente
- Nunca. São apurados apenas para fins legais e fiscais.

**12. A empresa utiliza algum tipo de sistema para gerar relatórios gerenciais e de controle?  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- Planilhas eletrônicas (*Excel*)
- Controles manuais
- Software*
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- Não geramos relatórios.

**13. Você, enquanto gestor da sua empresa, acredita que seu conhecimento para interpretar os relatórios contábeis, fornecidos pelo escritório de contabilidade, é:  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- Totalmente satisfatório
- Parcialmente satisfatório
- Neutro
- Parcialmente insatisfatório
- Totalmente Insatisfatório

**14. Qual é a percepção que você, enquanto gestor, tem do seu contador(a)?  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- ( ) Faz apenas o lançamento e a apuração dos dados fornecidos pela empresa.  
 ( ) Fornece informações suficientes para auxiliar na tomada de decisão.  
 ( ) Apresenta medidas corretivas para melhorar a eficiência da empresa.

**15. Com as informações fornecidas pelo contador(a), é possível, ao gestor, corrigir problemas gerenciais dentro da empresa?  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- ( ) Sim, são suficientes para que possamos identificar os gargalos.  
 ( ) Não, servem apenas para cumprir obrigações legais e fiscais.

#### FERRAMENTAS GERENCIAIS E A TOMADA DE DECISÃO

**16. Abaixo estão listadas as principais demonstrações contábeis. Assinale aquelas que a empresa costuma utilizar durante o processo da tomada de decisão. Em seguida, atribua o grau de importância a estas demonstrações, com uma nota de 1 a 5, onde 5 é equivalente ao maior grau de importância e 1 é equivalente ao menor grau de importância.**

Demonstrações Contábeis	Utilização		Grau de importância				
	Sim	Não	5	4	3	2	1
Balanço Patrimonial (BP)							
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)							
Demonstração de Valor Adicionado (DVA)							
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)							
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)							

**17. Em relação às demonstrações apresentadas na questão anterior, caso alguma delas NÃO seja utilizada para o gerenciamento da empresa, indique o motivo:  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- ( ) São entregues fora do prazo, para que possam ser utilizadas.  
 ( ) Falta de entendimento necessário para a correta interpretação.  
 ( ) As informações são dispensáveis para uso gerencial.

( ) Custo benefício não compensa.

( ) Outro: \_\_\_\_\_

**18. A seguir, estão listados os principais relatórios contábeis, sendo eles financeiros, de controle, de crescimento e de satisfação. Sinalize os que a empresa costuma utilizar e, em seguida, atribua o grau de importância com uma nota de 1 a 5, onde 5 é equivalente ao maior grau de importância e 1 é equivalente ao menor grau de importância.**

Relatórios	Utilização		Grau de importância				
	Sim	Não	5	4	3	2	1
<b>Relatórios financeiros</b>							
Controle de contas a receber							
Controle de contas a pagar							
Controle de inadimplência							
Controle dos custos dos produtos/serviços							
<b>Relatórios de controle e crescimento</b>							
Controle de vendas							
Controle de estoques							
Controle de clientes							
<b>Relatórios de Satisfação</b>							
Controle de satisfação do cliente							
Controle de satisfação do colaborador							

**19. Em relação aos relatórios apresentados na questão anterior, caso algum deles NÃO seja utilizado para o gerenciamento da empresa, indique o motivo:**

**(assinalar apenas uma alternativa)**

( ) A empresa não possui profissional capacitado para gerar os relatórios mencionados acima.

( ) Falta de entendimento necessário para a correta interpretação.

( ) Essas informações são irrelevantes para o gerenciamento da empresa.

( ) Custo benefício não compensa.

( ) Outro: \_\_\_\_\_

**20. A seguir, estão listadas as principais ferramentas gerenciais. Assinale as que a empresa utiliza durante o processo decisório e, em seguida, atribua o grau de importância com uma nota de 1 a 5, onde 5 é equivalente ao maior grau de importância e 1 é equivalente ao menor grau de importância.**

Ferramentas Gerenciais	Utilização		Grau de importância				
	Sim	Não	5	4	3	2	1
Análise da Margem de Contribuição							



Análise do Ponto de Equilíbrio							
Análise da Margem de Segurança							
Análise da Alavancagem Operacional							
Análise do Fluxo de Caixa							
Análise de Balanços (vertical e horizontal)							
Aplicação do <i>mark-up</i> para formação do preço de venda							
Elaboração de Orçamento Empresarial							
BSC – <i>Ballanced Score Card</i>							
Outro. Qual?							

**21. Em relação às ferramentas apresentadas na questão anterior, caso alguma delas NÃO seja utilizada para o gerenciamento da empresa, indique o motivo:  
(assinalar apenas uma alternativa)**

- Falta de ferramentas suficientes para elaborar os controles necessários para gerar os relatórios.
- A empresa não possui profissional capacitado para gerar os relatórios mencionados acima.
- Falta de entendimento necessário para a correta interpretação.
- Essas informações são irrelevantes para o gerenciamento da empresa.
- Custo benefício não compensa.
- Outro: \_\_\_\_\_

**22. Qual é o grau de importância que você, enquanto gestor, atribuí aos sistemas de informações, aos relatórios contábeis gerenciais e ao contador com enfoque gerencial, para a tomada de decisões estratégicas do negócio?**

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante

**23. A empresa teria interesse em receber uma assessoria na área gerencial, mesmo que, para isso, tenha de sofrer algum desembolso mensal?**

- Sim, pois acredito que assim poderei melhorar o desempenho da empresa.
- Não, pois não dispomos de caixa para isso.

Fonte: Elaborado pela autora.



**UNIVATES**

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09