

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALESSANDRA SALES PASSINHO

**FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO**

Goiânia

2016

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Luiz Mello de Almeida Neto
Pró-reitor de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

ALESSANDRA SALES PASSINHO

**FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial ao título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo

Goiânia

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Passinho, Alessandra Sales

Ferramentas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso Múltiplo [manuscrito] / Alessandra Sales Passinho. - 2016.

XLVI, 46 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2016.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui gráfico, lista de figuras.

1. Ferramentas Gerenciais. 2. Micro e Pequenas Empresas. 3. Tomada de Decisão. I. Araújo, Kleber Domingos de , orient. II. Título.


CDU 657

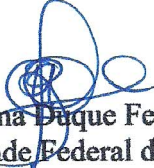
ALESSANDRA SALES PASSINHO

FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:


Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo - Orientador
Universidade Federal de Goiás (UFG)


Prof. Esp. Thaisa Renata dos Santos - Avaliadora
Universidade Federal de Goiás (UFG)


Prof. Ms. Celma Duque Ferreira - Avaliadora
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 13 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me fortalecer e me permitir finalizar mais uma etapa da minha vida, sem Ele nada seria possível.

Agradeço aos meus pais, Marciano e Jovelita, que acreditaram em mim desde o começo e principalmente acima de tudo. Aos meus irmãos Rodrigo e Ricardo. Ao meu namorado, Thácio, que foi, sem dúvida, foi a pessoa mais importante nesse processo, que me sustentou emocionalmente em todas as horas difíceis.

Agradeço à minha amiga, Skalaty, pelo seu apoio e sua capacidade de se fazer presente em todos os momentos. Agradeço também aos meus amigos queridos que conquistei nessa jornada na UFG, Talita, Jéssika, Rosana, Tatyane e Wesley.

Ao meu orientador, professor Kleber, pela imensa sabedoria e contribuição para este trabalho.

À família Exato Contábil, em especial à Janaina que sempre me apoiou em todas as etapas deste trabalho.

"Seja você quem for (...) tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá" Ayrton Senna.

RESUMO

O estudo busca investigar qual o papel da Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas na região de Goiânia. A análise de dados foi realizada através de um estudo de caso em três micro e pequenas empresas. As empresas são de setores diferentes da economia, comércio, indústria e serviços, visando compreender as diferentes relações de aplicabilidade da contabilidade gerencial nos diferentes setores da micro e pequena empresa. Os resultados demonstram que nenhuma das entidades analisadas faz o uso de ferramentas gerenciais mais elaboradas e complexas. No entanto, apresentam uma percepção de gestão que se alinha à concepção de gestão das grandes empresas, mesmo de forma empírica. Observa-se que exceto na empresa da indústria, a contabilidade flui de modo mais constante no processo de gestão. Destaca-se que todas as empresas realizam os controles de custos, de contas a pagar e a receber e o fluxo de caixa, mesmo de forma empírica. Por fim, pode-se inferir que a Contabilidade Gerencial nas empresas analisadas desempenha o papel de auxílio parcial na gestão. As entidades não utilizam todos os recursos e procedimentos gerenciais, porém, a Contabilidade Gerencial não é descartada, mesmo na empresa da indústria onde os controles não são efetivamente contábeis, mas são empíricos.

Palavras-chave: Ferramentas gerenciais. Micro e pequenas empresas. Tomada de decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Nuvem de Palavras – Empresa de Comércio.....	34
Figura 2. Nuvem de Palavras – Prestadora de Serviços.....	34
Figura 3. Nuvem de Palavras – Indústria.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Conceitos Contabilidade Gerencial.....	13
Quadro 02. Classificação Micro e Pequena Empresa.....	17
Quadro 03. Definições Ferramentas Gerenciais.....	20
Quadro 04. Características das empresas.....	24
Quadro 05. Perfil dos Entrevistados.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Taxa de Mortalidade.....	15
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estrutura do trabalho	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Contabilidade Gerencial	13
2.2 Micro e pequenas empresas e a contabilidade gerencial.....	15
2.3 Ferramentas gerenciais.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1 Caracterização das empresas e perfil dos entrevistados	24
4.2 Percepção do gestor sobre a contabilidade gerencial	25
4.3 Conhecimento empírico de Contabilidade Gerencial	27
4.4 Utilização das Ferramentas Gerenciais	29
4.4.1 Ferramentas de Planejamento.....	29
4.4.2 Ferramentas de Controle de Custos, Precificação e Gestão de Estoque	30
4.4.3 Ferramentas de Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição e Indicadores Financeiros	31
4.4.4 Controle de caixa.....	32
4.5 Análise Nuvem de Palavras	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS:	38
APÊNDICE - Roteiro da Entrevista	42

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas assumiram um papel importante na economia brasileira. Segundo pesquisas realizadas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em 2011 esse setor gerou 27% do PIB nacional e correspondeu a 98,2% do número total de empresas (SEBRAE, 2013). As pequenas entidades também atuam como fonte fundamental de geração de emprego e renda (SILVA, 2010).

Devido ao mercado estar em transformações frequentes, para se tornarem competitivas e garantir sua sobrevivência nesse ambiente, as empresas necessitam se adaptar ao novo modelo da economia e de informações adequadas e tempestivas à gestão do negócio (SANTOS; DORROW; BEUREN, 2016; FERREIRA JUNIOR; SILVA; LIMA FILHO, 2011). Desse modo, a tomada de decisão não pode está embasada apenas na experiência e intuição do proprietário-gerente, “são necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório” (SANTOS; DORROW; BEUREN, 2016, p. 154).

Segundo Leone (1999, p. 92) as pequenas empresas seguem o raciocínio de reagir e de se adaptar às mudanças no mercado, e não de se preparar e antecipar, a estratégia é pouco formalizada e apresenta caráter intuitivo, a decisão é tomada com base na “experiência, no julgamento ou na intuição” do gestor, que comumente tem uma visão de curto prazo.

As pequenas empresas “têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce” (SANTOS; DORROW; BEUREN, 2016, p. 155). Inúmeros fatores influenciam no insucesso dessas pequenas entidades, dentre eles destacam-se: plano de negócio mal estruturado ou inexistente, alta carga tributária, falta de capital de giro, falta de clientes, crise econômica, falta de utilização das informações contábeis, falta de conhecimento gerencial, entre outros (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011; SANTINI et al., 2014). Os administradores precisam lidar frequentemente com poucos recursos, sendo assim, quanto maior a falta de um determinado recurso, melhor e mais eficaz devem ser as decisões relativas a ele, para que a continuidade da atividade não seja prejudicada (SILVA, 2010).

A informação não pode apenas ser gerada, ela precisa ser direcionada para a pessoa adequada no momento oportuno. Entende-se que se os pequenos negócios utilizarem as ferramentas gerenciais as dificuldades enfrentadas podem ser reduzidas (SANTOS; DORROW; BEUREN, 2016).

Nesse sentido é possível observar a importância de informações contábeis inseridas na gestão da pequena empresa (BORGES; LEAL, 2012). A Contabilidade Gerencial é voltada essencialmente para usuários internos e é uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas empresas, o sistema de informações contábeis auxilia os gestores a escolher as melhores decisões, aperfeiçoar os processos desempenho da organização (ATKINSON et al., 2011, CIA; SMITH, 2001).

A competitividade é fator essencial de motivação para as empresas, de todos os setores produtivos, buscarem por novas tecnologias, maximização da qualidade de seus produtos e serviços, otimização de custos e aumento da produtividade e preços de venda mais atraentes ao consumidor. Por anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias, atualmente ela assume um papel gerencial importante nesse cenário de constantes mudanças das organizações. As pequenas empresas geralmente são administradas pelos próprios donos, que não possuem formação em gestão, como administração, finanças, economia, etc., o que dificulta a perpetuação no mercado (CREPALDI, 2012). Segundo o autor:

“Sem o conhecimento do mercado, da concorrência, da formação de preços, do controle de gastos, do controle de estoques, do fluxo de caixa, do ponto de equilíbrio, de um planejamento tributário, da legislação pertinente ao seu negócio, os empresários tomam decisões incompatíveis com os objetivos das empresas, levando-as a encerramento de atividades” (CREPALDI, 2012, p. 3).

Lacerda (2006) descreve a importância da Contabilidade Gerencial nas pequenas e médias empresas e como ela contribui positivamente para seu sucesso. O autor destaca que os administradores baseiam sua gestão em experiências empíricas e expõe a necessidade de adaptação dos instrumentos contábeis importantes como Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Fluxo de Caixa para viabilizar a implantação e compreensão dessas técnicas no universo dos pequenos negócios. O autor acredita que as ferramentas adaptadas respeitam a realidade das pequenas empresas.

1.1 Problema

O estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Qual o papel da Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas na região de Goiânia?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo consiste em: verificar qual o papel da Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas na região de Goiânia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser seguidos:

- I- Identificar a percepção do gestor sobre Contabilidade Gerencial;
- II- Verificar se o gestor possui conhecimento empírico de Contabilidade Gerencial;
- III- Identificar quais são os instrumentos e procedimentos de Contabilidade Gerencial utilizados nas micro e pequenas empresas.

1.3 Justificativa

As micro e pequenas empresas atuam no processo evolutivo do país e sustentam grande parte da economia, principalmente em regiões onde não há a atividade de grandes empresas. Além disso, contribui positivamente para o desenvolvimento social e político (LACERDA, 2006).

Analisar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma microempresa tem sido motivo de amplo estudo para pesquisadores. Santini et al. (2014) realizou uma pesquisa do tipo *survey* em 60 empreendimentos localizados na região central do Rio Grande do Sul para verificar, na percepção dos gestores, quais são os principais motivos que levam uma micro e pequena empresa ao encerramento de suas atividades. Dentre eles destacam-se: a falta de clientes, a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, a localização inadequada e a falta de conhecimento gerencial.

Em pesquisas anteriores, a falta de gerenciamento mostrou ser um dos fatores que levam a pequena empresa ao fracasso. Poucos administradores conhecem os mecanismos da Contabilidade Gerencial e só uma mínima parte os utilizam. Segundo Resink (1991), o fato da ausência de ferramentas gerenciais em pequenas empresas se dá devido a dois fatores:

desconhecimento dos gestores e contadores oferecendo apenas relatórios fiscais, ou seja, a parte burocrática da contabilidade.

Devido à mortalidade em pequenas empresas estar atrelada, entre outros fatores, à falta de uma gestão adequada e como esse fator prejudica diretamente a economia e a sociedade, a pesquisa tem sua relevância no âmbito social, pois objetiva agregar conhecimento aos empresários e gestores sobre ferramentas gerenciais de apoio à gestão e como elas atuam no cotidiano da pequena empresa, pois, segundo Miglioli (2011) as pequenas empresas necessitam procurar sistemas e ferramentas compatíveis às suas peculiaridades e seus gestores precisam de informações que possam auxiliá-los no processo de tomada de decisão.

No âmbito acadêmico a pesquisa mostra sua importância, pois almeja oferecer aos alunos o conhecimento da prática empresarial e como a Contabilidade Gerencial está sendo usada nesse contexto. Além disso, permite aos discentes verificar os problemas da aplicação das ferramentas gerenciais para que futuramente possam corrigi-los.

Portanto, este trabalho se justifica através da importância que a pequena empresa tem no cenário socioeconômico nacional e regional, da carência de informações gerenciais acessíveis aos gestores e da necessidade dos contadores e alunos de reconhecer a Contabilidade Gerencial com importante ferramenta de gestão, não só nas grandes organizações, como também na micro e pequena empresa.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro constitui a presente introdução, contém o problema a ser solucionado, o objetivo geral e específicos e a justificativa. O segundo capítulo é construído o referencial teórico sobre a Contabilidade Gerencial, a relação das micro e pequenas empresas com a Contabilidade Gerencial e as ferramentas gerenciais. A terceira parte expõe a metodologia utilizada. O quarto e o quinto capítulos destinam-se a descrição e análise de dados e a conclusão, respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial

As organizações necessitam de informações para direcionar a gestão. A contabilidade busca auxiliar e suprir parte dessas informações sobre o negócio, auxiliando a uma melhor leitura da aplicação dos recursos da organização. Nessa dimensão, a Contabilidade Gerencial é “o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização” (ATKINSON et al., 2011, p.36). Despesas relacionadas a um departamento operacional ou custos na fabricação de um determinado produto são exemplos de informações gerenciais que atuam diretamente na tomada de decisão, auxiliando gerentes, funcionários e executivos a melhorar o desempenho da empresa.

A informação contábil gerencial era tradicionalmente financeira, mas, segundo Atkinson et al. (2001, p. 36):

A informação contábil gerencial expandiu-se para envolver a informação operacional ou física (não financeira), como qualidade e tempos de processos, bem como uma informação mais subjetiva, como mensuração da satisfação do cliente, capacidade do funcionário e desempenho de novos produtos (ATKINSON et al., 2001 p. 36).

Por não ser estruturada em normas e regulamentos a contabilidade gerencial pode ter diversas referências conceituais, o Quadro 1 sintetiza o ponto de vista de alguns autores sobre o conceito e os objetivos da contabilidade gerencial:

Autores	Conceito /Objetivos da Contabilidade Gerencial
Iudícibus (1998)	Está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procura suprir a necessidade de informações que se encaixem efetivamente no processo decisório do administrador.
Das Neves e Viceconti (1998)	Tem como objetivo fornecer informações que auxiliem os usuários internos na tomada e decisão, sem precisar levar de forma rígida os princípios contábeis; as informações são moldadas de acordo com o interesse dos administradores.
Anthony e Govindarajan (2002)	Não é regulamentada por órgãos reguladores, ela realiza relatórios voltados para a administração, com o objetivo de fornecer à empresa informações úteis para a tomada de decisão
Garrinson, Norren e	Enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer as coisas em tempo hábil. Ajuda os gerentes na realização de três

Brewer (2013)	atividades: planejamento, controle e tomada de decisão.
Crepaldi (2012)	Com a integração das informações adquiridas nos vários setores da organização, a contabilidade gerencial proporciona aos seus usuários ferramentas para a avaliação do desempenho econômico financeiro, das atividades, de projetos e produtos, de acordo com a necessidade de cada usuário.

Quadro 01: Conceitos Contabilidade Gerencial

Fonte: elaboração própria

Os avanços da tecnologia da informação têm gerado mudanças na medição, análise e comunicação de informação nas organizações, tal inovação, facilitada em particular por sistemas de planejamento de recursos empresariais, e-commerce, internet, intercâmbio eletrônico de dados e reuniões eletrônicas, evidencia uma necessidade de mudança na contabilidade gerencial para atender esse novo ambiente (BURNS; VAIVIO, 2001).

O crescimento das organizações e o desenvolvimento da indústria impuseram à contabilidade de custos (focada em avaliação de estoques e lucros) uma nova postura em relação ao gerenciamento das organizações, ela se transformou em uma ferramenta de apoio e fornecimento de informações para o controle, planejamento e tomada de decisão, através de estabelecimento de padrões, orçamentos e todo tipo de previsão, acompanhamento dos valores estimados efetivamente realizados, entre outros. Sendo assim, a competitividade empresarial parece estar atrelada a contabilidade gerencial e a de custos e a união dessas duas áreas possibilita à entidade um maior desenvolvimento e uma gestão sólida em decorrência de decisões certas no tempo adequado (MARTINS, 2010; FERREIRA JÚNIOR; SILVA; LIMA FILHO, 2012).

De acordo com Souza, Lisboa e Rocha (2003) quanto maior e heterogêneo for o ambiente organizacional, maior é a demanda por gerenciamento, principalmente no que tange as áreas de planejamento, execução e controle, conseqüentemente a contabilidade gerencial precisa oferecer um sistema de informação que permita a manutenção da competitividade nesse âmbito.

Segundo Guerreiro, Cornachione Júnior e Soutes (2011) diversos autores alertam para um problema que se pode chamar de “estabilidade da contabilidade gerencial”, a pesquisa contábil não está sendo inteiramente replicada na prática, há uma disparidade entre o que é relatado pela teoria e o que é realmente praticado nas entidades, além da baixa utilização de novas ferramentas gerenciais.

2.2 Micro e pequenas empresas e a contabilidade gerencial

Segundo Silva (2010) o empreendedorismo cresceu em ritmo acelerado no Brasil. De acordo com pesquisas do SEBRAE, em 2014 o número total de micro e pequenas empresas foi de aproximadamente nove milhões, em termos percentuais é uma média de 98,2% do total de empresas. No setor de comércio as micro e pequenas empresas são as principais fontes geradoras de riquezas, representando 53,4% do PIB deste setor, na indústria representa 22,5% e no setor de serviços possui um índice de 36,3%. Em relação a geração de empregos as micro e pequenas empresas foram responsáveis, em 2011, por cerca de 44% dos empregos formais no setor de serviços, 70% no setor de comércio e 41% no setor da indústria (SEBRAE, 2014).

Apesar da importância social e econômica auferida pelos pequenos negócios, o arcabouço empresarial no Brasil é conhecido por apresentar níveis de fracassos significativos e ainda há índices de mortalidade precoce, causados por uma série de fatores. (SANTINI et al., 2015).

De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2013), com o objetivo de verificar a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas nos primeiros dois anos de criação, para empresas criadas em 2005, 2006 e 2007, é possível verificar no gráfico 1 uma queda nos índices de mortalidade em relação aos anos anteriores.

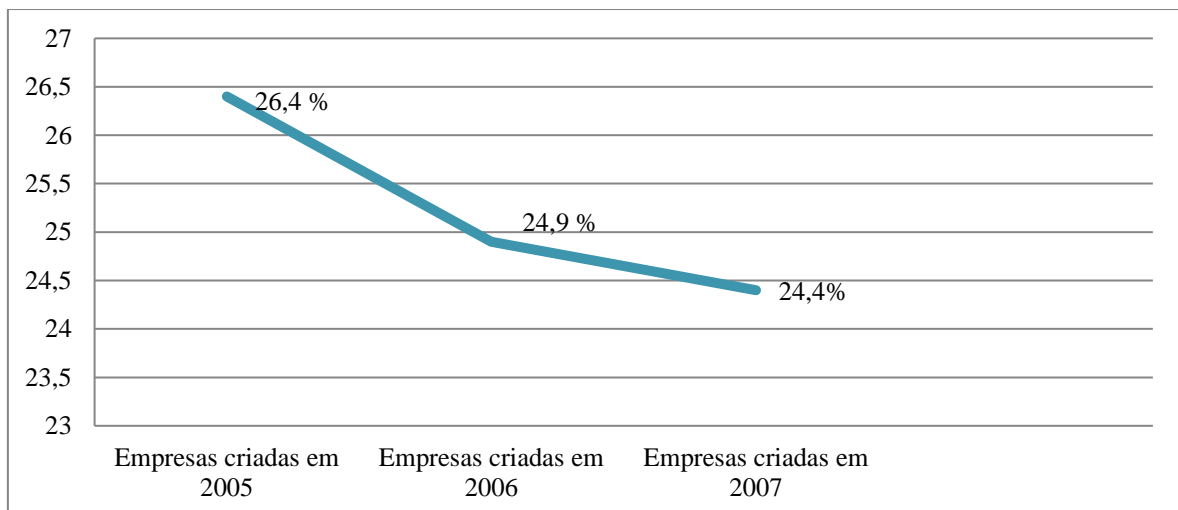


Gráfico 01: Taxa de Mortalidade

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2013

Na mesma pesquisa, em relação à cidade de Goiânia, em 2007, foram criadas 5.660 micro e pequenas empresas, observou-se um índice de sobrevivência nos primeiros dois anos de criação de 65%, e conseqüentemente uma taxa de mortalidade de 35% (SEBRAE, 2013).

Santini et al (2015) realizou uma pesquisa com 60 empresas extintas na região central do Rio Grande do Sul com o objetivo de verificar quais são as causas de mortalidade das micro e pequenas empresas. O estudo apontou como causas fatores de ordem gerencial como: falta de clientes, ausência do poder de competitividade diante os concorrentes, falta de conhecimentos na área da empresa e escolha de um ponto de negócio inapropriado. A elevada carga tributária mostrou ser um grande fator para o insucesso de uma pequena empresa.

Mahamid (2012) em seu estudo sobre os fatores que causam a mortalidade de empresas na Cisjordânia, Palestina, constatou três aspectos que levam a falência do negócio que precisam ser considerados: primeiro aspecto de ordem gerencial e administrativa, quando atrelados ao conhecimento de mercado e clientes; o segundo aspecto corresponde à gestão financeira e, por último, a mortalidade está relacionada a fatores de amplitude externa, como desastres ambientais, fatores macroeconômicos, governamentais, entre outros. Os pesquisados relataram fatores como o atraso no pagamento de clientes, a flutuação no custo de materiais e a baixa margem de lucro devido à concorrência como sendo de grande influência para o fracasso das empresas.

A falta da manutenção de registros e controles contábeis precisos e atualizados somada com sua não utilização resulta em uma das principais causas de fracasso de uma pequena entidade. Sem o conhecimento desses controles, o administrador não consegue visualizar a empresa, corre o risco de apostar em produtos que não geram lucro ou em projetos com despesas desnecessárias, não é capaz de reconhecer quando o patrimônio está sendo dissipado e pode ser surpreendido com contas a pagar altas de grandes fornecedores e tributos obrigatórios que foram negligenciados pela falta de controle (RESINK, 1991).

As pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional simples e centralizada, com poucas unidades e funções administrativas, sendo assim, não apresentam um sistema gerencial sofisticado. Devido aos custos e a complexidade uma estrutura administrativa mais aprimorada não é almejada pelos proprietários dos pequenos negócios, que preferem sistemas mais acessíveis para suas rasas necessidades (LEONE, 1999).

Leone e Leone (2011) afirmam que existem inúmeros critérios para classificar as empresas de acordo com seu tamanho, os mais utilizados são os que utilizam os fatores

produtivos e aqueles que se baseiam no faturamento anual. De qualquer forma é possível classificar as empresas de acordo com critérios quantitativos, qualitativos e mistos.

Os critérios de classificação para as micro e pequenas empresas não seguem um caráter unânime (SILVA, 2010). Identificar as empresas segundo o tamanho não é algo fácil, pois depende de definições subjetivas, que acarreta em variadas possibilidades de medição. Não há uma conformidade para a escolha do tamanho como característica para classificação, “grande parte dessa indefinição se deve à dificuldade de interpretação e mensuração dos termos relacionados: “tamanho”, “grande”, “médio” e “pequeno” têm significados dúbios e existem inúmeras possibilidades para suas medições” (LEONE e LEONE, 2012, p. 70 e 71).

O quadro 2 sintetiza os critérios de classificação de tamanho das empresas de acordo com alguns órgãos e a Lei Complementar 136/2006.

	Critério de Enquadramento	Valor da Receita	Número de Empregados
Lei Complementar 136/2011	Microempresa	Receita bruta anual de até R\$360.000,00	
	Pequena empresa	Receita bruta anual entre R\$360.000,00 e R\$3.600.000,00.	
BNDES	Microempresa	Receita bruta anual de até R\$2400.000,00	
	Pequena empresa	Receita bruta anual entre R\$2.400.000,00 e R\$16.000.000,00	
Receita Federal (para efeito do SIMPLES)	Microempresa	Receita bruta anual de até R\$120.000,00	
	Pequena empresa	Entre R\$120.000,00 e R\$1.200.000,00	
SEBRAE	Microempresa		Até 09 pessoas (Serviços e Comércio) e 19 pessoas (Indústria)
	Pequena empresa		De 10 a 49 pessoas (Serviços e Comércio) de 20 a 99

			peças (Indústria)
--	--	--	-------------------

Quadro 02: Classificação Micro e Pequena Empresa

Fonte: elaboração própria

Apesar de vários motivos influenciarem a criação de uma pequena empresa, como, por exemplo, a perda do emprego, oportunidade de crescimento da renda, entre outros, a falta de planejamento é algo habitual no processo de formação de um pequeno negócio (SILVA et al, 2010). Depois de criada a empresa, muitos proprietários desempenham um papel gerencial, porém, por possuírem apenas o conhecimento técnico do negócio, não apresentam experiência para desempenhar uma função administrativa (KASSAI, 1997).

Fatores internos e externos afetam o cotidiano da pequena empresa, forçando o proprietário a tomar a melhor decisão e a exercer uma administração que potencialize o desempenho. Porém, há situações importantes que exigem um suporte de informações de auxílio para a escolha da melhor decisão (SANTOS, et al, 2009).

Segundo Kassai (1997) alguns empreendedores se esquivam de especialistas na área de gestão por julgar que estes profissionais não teriam interesse em resolver problemas de uma pequena empresa ou simplesmente por não quererem custear uma consultoria profissional. De acordo com a autora, o empresário se força a solucionar tais problemas e “acaba perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e até abandonando a busca de oportunidades” (KASSAI, 1997, p.7).

De acordo com Cia e Smith (2001) muitos estudiosos das pequenas empresas entendem que os administradores possuem conhecimento empírico das técnicas administrativas e não fazem uso de ferramentas formais de gestão do negócio. Dificilmente o microempresário sem uma assessoria adequada terá o conhecimento das vantagens de um sistema de informações contábeis no apoio à tomada de decisão.

O entendimento e o domínio da lógica contábil se tornam uma dificuldade para os empresários na tarefa de administrar a empresa, em razão disso, invés de utilizarem as informações contábeis no apoio à tomada de decisão, transformam esses relatórios em meros dados para atender uma exigência legal (KASSAI, 1997, p. 8). Os gestores se acostumaram a encarar a contabilidade como ferramenta burocrática e voltada para arrecadação de tributos devido à postura de profissionais da área contábil de se aperfeiçoarem em áreas fiscais e não proporcionarem, na sua maioria, apoio gerencial (SANTOS, DOROW, BEUREN; 2016).

Lacerda (2006) assegura que a implantação de um sistema de contabilidade gerencial na empresa proporcionará ao gestor importantes ferramentas gerenciais no apoio ao processo decisório e gestão financeira e influenciará nos resultados da entidade.

Neste conceito, a participação da contabilidade vai além da emissão de simples papéis, para se tornar uma ferramenta estratégica. Passa a exercer seu papel da melhor forma com o objetivo voltado aos seus usuários responsáveis pela tomada de decisão na empresa (...). Com as devidas adaptações e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a contabilidade, em seu foco gerencial, poderá transformar-se na principal ferramenta estratégica para o desenvolvimento e até mesmo para sobrevivência da pequena empresa. (LACERDA, 2006, p. 18).

De acordo com Lohr (2012) devido à falta de recursos, as pequenas empresas apresentam uma baixa capacidade de executar ferramentas gerenciais, no entanto é possível manter um sistema gerencial igualmente eficaz em grandes e pequenas entidades. Perren e Grant (2000) afirmam que a contabilidade gerencial nas pequenas empresas não apresenta sistemas convencionalmente formais e possui caráter idiossincrático do proprietário-gerente, ou seja, cada gerente tem uma forma particular de executar os controles gerenciais.

A contabilidade gerencial atua como fator importante ao auxílio no crescimento e sobrevivência das entidades, no entanto, na micro e pequena empresa esse aspecto é limitado devido a sua realidade empresarial não levar em consideração elementos de gestão e custos e não ter o acompanhamento de tais variáveis, o que reduz sua capacidade de crescimento (FERREIRA JUNIOR; SILVA; LIMA FILHO, 2011).

2.3 Ferramentas gerenciais

A Contabilidade Gerencial dispõe de inúmeras ferramentas de controle gerencial, Soutes (2006, p. 23) explica que artefato é:

Um termo genérico, referindo-se à artefatos, atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que podem ser utilizados por profissionais da Contabilidade Gerencial no exercício de suas funções. (SOUTES, 2006, p. 23).

Serão apresentados no quadro 03 a seguir os conceitos e definições dos artefatos gerenciais considerados neste estudo de acordo com as ferramentas utilizadas por micro e pequenas empresas descritas nos estudos de Santos, Dorow, Beuren (2016), Souza e Rios (2011), Borges e Leal (2012) e Cia e Smith (2001).

Ferramenta	Descrição	Autores
Orçamento	O orçamento é um plano que expressa detalhadamente em termos quantitativos o futuro e estima o potencial de lucro. Os orçamentos são utilizados para duas funções diferentes, planejamento e controle das empresas em curto prazo.	Garrison, Norren e Brewer (2013); Anthony, Govindarajan (2002)
Fluxo de Caixa	Reflete as entradas e saídas de recursos do caixa, por meio dele podem-se obter informações sobre a capacidade de pagamento de determinado período, capacidade de adquirir novos investimentos, melhor data para realizar compras e auxilia na gestão financeira. É uma ferramenta para auxiliar e evitar problemas de liquidez	Lacerda (2006), Gimenes, et al, (2011), Quintana (2012), Lima e Iamoniã (2008)
Controle de Contas a pagar e a receber	Possibilita o gestor a identificar os vencimentos e os valores a pagar e as prioridades de pagamentos de títulos. Essa ferramenta permite ao gestor o conhecimento dos montantes a receber, os clientes com valores em atraso, a programação de cobrança, entre outros.	Souza; Rios (2011)
Controle de Estoque	<p>Estoques são ativos indispensáveis para o funcionamento dos sistemas de produção e venda. É importante administrar corretamente esse ativo, com a finalidade de girá-lo rapidamente e manter seus níveis adequados para o bom funcionamento da entidade. É através do controle de estoque que será possível prever a necessidade de novas compras e aperfeiçoar os investimentos em estoques.</p> <p>Curva ABC: parte do princípio de Pareto e permite o gerenciamento seletivo do estoque. Após identificar a relevância dos materiais eles são divididos em classes da curva ABC, classe A compõe os 20% dos itens mais importantes e que requer um melhor gerenciamento, a classe B corresponde 50% dos itens com relevância intermediária e a classe C são os itens de menor importância.</p>	Oliveira, et al (2000) Souza; Rios (2011) Vago et al (2013)
Controle de Custos	Muitos administradores das pequenas empresas se queixam do descontrole da gestão de custos, da dificuldade em precificar os produtos e da falta de conhecimento que sobre a contribuição dos mesmos no lucro total. A contabilidade de Custos é uma importante ferramenta para	Oliveira, et al (2000)

	minimizar tais problemas.	
Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio	A margem de contribuição é o montante disponível para cobrir as despesas fixas depois da dedução das despesas variáveis. Esse montante deve ser suficiente para arcar com a estrutura fixa e ainda gerar lucros. O ponto de equilíbrio é o nível de vendas onde o lucro é zero. A análise do ponto de equilíbrio permite identificar o quanto a empresa precisa vender para não ter prejuízos ou o quanto precisa vender para atingir um determinado lucro.	Garrison, Norren e Brewer (2013)
Indicadores de Avaliação de desempenho	As micro e pequenas empresas podem desenvolver análises financeiras para verificar seu desempenho através dos dados levantados pela contabilidade e processados em indicadores financeiros. Essas análises permitem ao gestor identificar o índice de liquidez, endividamento, rentabilidade, lucratividade, taxa de retorno sobre investimentos, giro do ativo e estoque, entre outros.	Oliveira, et al (2000) Souza; Rios (2011)

Quadro 03: Definições Ferramentas Gerenciais

Fonte: elaboração própria

De acordo com Lacerda (2006) a adaptação de ferramentas gerenciais que respeitem as particularidades e limitações das pequenas empresas possibilita o desenvolvimento de estratégias adequadas para a sobrevivência e o crescimento do negócio.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza quanto à abordagem do problema como qualitativa, pois busca a descrição, interpretação e compreensão dos fenômenos estudados. (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, que, segundo Gil (2010), objetiva uma maior intimidade com o problema estudado.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se enquadra em estudo de casos múltiplos. O estudo de caso necessita de uma abordagem qualitativa, pois objetiva analisar intensamente os fatos estudados através de uma investigação empírica. Proporciona um aprofundamento na realidade social (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Yin (2005) defende que o estudo de caso é o mais indicado para responder questões do tipo “como” e “por que”.

Segundo Scapens (1990) as pesquisas do tipo *survey* apresentam uma visão superficial do que é realizado na gestão das empresas, ao contrário, o estudo de caso permite conhecer a contabilidade gerencial na prática e como são utilizados seus procedimentos, instrumentos, sistemas, etc. Uma limitação refere-se ao risco de verificar em um estudo de caso apenas ferramentas de um sistema formal de contabilidade gerencial, pois esses sistemas podem não estar inseridos nas práticas de gestão de contadores e gerentes.

Os estudos de casos múltiplos são pesquisas que embutem mais de um estudo de caso, onde a teoria é confrontada com os resultados de cada caso (YIN, 2005). Essa análise possibilita verificar as similaridades e diferenças entre os casos estudados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores das empresas. A entrevista é uma técnica para a “coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações”. A entrevista semi-estruturada tem um roteiro pré-estabelecido, mas permite ao entrevistador acrescentar perguntas durante o processo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 86).

O roteiro da entrevista foi em parte baseado na pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016). Antes da realização das entrevistas foi realizado em uma microempresa um pré-teste do roteiro, estruturado em sete seções:

- Perfil da empresa e do entrevistado;
- Tomada de decisão;
- Ferramentas de planejamento;
- Controle de custos precificação e gestão de estoque;
- Ferramentas de ponto de equilíbrio, margem de contribuição e indicadores financeiros;
- Controle de caixa e
- Percepção do gestor sobre contabilidade gerencial.

A amostra é não probabilística, realizada por acessibilidade em três micro e pequenas empresas. As empresas são de setores diferentes da economia, comércio, indústria e serviços, visando compreender as diferentes relações de aplicabilidade da contabilidade gerencial nos diferentes setores da micro e pequena empresa. Para a classificação do porte da empresa foi utilizado o critério do SEBRAE por número de funcionários.

Para a análise de dados e a confecção das nuvens palavras as entrevistas foram transcritas no *software* especializado *Nvivo 11*.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a descrição e análise de dados foram delineadas, de acordo com os conjuntos de perguntas do roteiro, seções de análises com o objetivo de expor os dados contidos no referencial teórico e no conteúdo obtido nas entrevistas. Foram compostas quatro seções de análises. A primeira consiste em apresentar as características das empresas analisadas e o perfil de seus respectivos gestores. A segunda expõe os recursos utilizados no processo de tomada de decisão. A terceira evidencia a utilização das ferramentas gerenciais e a quarta verifica a percepção e conhecimento do gestor sobre contabilidade gerencial.

4.1 Caracterização das empresas e perfil dos entrevistados

O objetivo desta seção é identificar o perfil das três micro e pequenas empresas da amostra e dos seus respectivos gestores. Serão classificadas segundo o porte de acordo com o critério adotado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). As empresas analisadas neste estudo consistem em: uma pequena empresa de comércio e duas microempresas, sendo uma prestadora de serviços e uma indústria. O Quadro 04 apresenta a caracterização das entidades.

	Empresa de Comércio	Prestadora de Serviços	Empresa da Indústria
Ramo	Revendedora de medicamentos	Clínica odontológica	Confecção de roupas <i>jeans</i>
Porte	Pequena empresa	Microempresa	Microempresa
Faturamento	R\$19.000.000,00	R\$400.000,00	R\$700.000,00
Número de Funcionários	30	07	03 fixos, o restante da produção é terceirizado
Regime de Tributação	Lucro Presumido	Simples Nacional	Simples Nacional
Tempo de mercado	03 anos	08 anos	19 anos
Outras Características	Os clientes são 95% órgãos públicos, revende por licitações.	Possui uma filial em Aparecida de Goiânia há 04 anos.	Vende na Feira <i>Hippie</i> , seu faturamento tem picos nos meses finais do ano e

			declínio nos meses iniciais.
--	--	--	------------------------------

Quadro 04: Caracterização das empresas
Fonte: Dados da pesquisa

As três empresas possuem estrutura familiar, onde os sócios são os membros da família. Os proprietários desempenham o papel de gestores, assumem a administração e o controle financeiro. O Quadro 05 a seguir mostra o perfil dos gestores entrevistados.

	Gestor da Empresa de Comércio	Gestor da Prestadora de Serviços	Gestora da Empresa da Indústria
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	41 anos	35 anos	28 anos
Grau de Formação	Nível técnico em Vendas.	Administração e MBA em Controladoria.	Administração e pós-graduação em Processos Produtivos do Vestuário.
Experiência	Começou como estoquista em uma empresa de mesmo ramo, após, tornou-se representante comercial e criou sua empresa.	Possui 10 anos de experiência na área de administração de clínicas odontológicas.	Graduou-se com o objetivo de assumir a empresa da família. Nunca trabalhou em outras empresas.

Quadro 05: Perfil dos Entrevistados
Fonte: dados da pesquisa

4.2 Percepção do gestor sobre a contabilidade gerencial

Esta seção procura identificar a percepção dos gestores sobre a contabilidade gerencial e suas ferramentas, o entendimento sobre as demonstrações contábeis e o grau de importância agregado por eles para a gestão das informações e relatórios gerados nas empresas.

Primeiramente, foi questionado aos gestores sobre o seu entendimento relativo às demonstrações elaboradas pela contabilidade. Pelo fato de possuir especialização em Controladoria, o gestor da prestadora de serviços afirmou ter um grande conhecimento sobre as informações contábeis em geral e não possuir nenhuma dificuldade em interpretá-las. A gestora a indústria declarou que possui entendimento, porém, considera difícil a interpretação.

O administrador da empresa de comércio possui pouco entendimento das demonstrações contábeis e admite ter dificuldades na análise.

“Por não ter o amplo conhecimento das demonstrações contábeis não tenho o hábito de usar na gestão no dia-a-dia, costumo verificar o lucro no balancete trimestral, e quando realmente preciso de alguma informação importante
(Entrevistado da empresa de comércio).

Kassai (1997) assegura que os empresários têm dificuldades em interpretar as informações financeiras e contábeis e isso se torna um obstáculo no gerenciamento do negócio. Kos et al (2014) ao investigar sobre a compreensibilidade dos gestores das micro e pequenas empresas sobre as informações de lucro contábil, Balanço Patrimonial, receita contábil, despesa contábil e custos, verificou a baixa compreensão das informações contábeis por parte dos administradores das pequenas empresas e constatou que o grau de formação acadêmica é determinante para o entendimento das demonstrações contábeis.

Sobre o conhecimento das ferramentas gerenciais, os gestores da prestadora de serviços e da indústria afirmam ter amplo conhecimento dos instrumentos da contabilidade gerencial, isso se justifica devido à formação acadêmica de ambos em Administração, em contraposição, o administrador da empresa de comércio, com formação técnica em vendas, possui conhecimentos restritos de contabilidade gerencial, tem entendimento sobre as ferramentas de controle de estoque, controle de contas a pagar e a receber e fluxo de caixa. Entretanto, os demais artefatos gerenciais tanto os tradicionais quanto os modernos, conforme a classificação apresentada por Soutes (2006), o gestor admite desconhecer.

Em relação ao grau de importância, os três administradores reconhecem a importância das ferramentas gerenciais. O gestor da empresa de comércio considera como informações mais relevantes para a gestão do negócio os controles de contas a pagar e a receber, a provisão de despesas e planejamento de receitas. O gestor da prestadora de serviços associa maior importância aos artefatos de planejamento e controle de caixa, e a administradora da indústria agrega relevância às planilhas de fluxo de caixa e controle de custos. Esse resultado coaduna com os estudos feitos por Lima e Imoniana (2008) e Santos, Dorow e Beuren (2016) onde as ferramentas com maior grau de importância para os gestores são os controles de contas a pagar e a receber, controle de caixa, controle de custos, planejamento tributário e orçamento.

Destaca-se que o gestor da prestadora de serviços apresentou uma consistência na visão conceitual e de aplicabilidade na visão gerencial. A gestora da indústria destacou a gestão de custos. A visão de fluxo de caixa foi percebida por todos.

4.3 Conhecimento empírico de Contabilidade Gerencial

O objetivo deste tópico é identificar o conhecimento empírico de contabilidade gerencial que o gestor possui e quais são os fatores utilizados para a tomada de decisão. Entre os recursos empregados destaca-se a experiência de negócio do gestor, análise de mercado, análise de clientes e dados da contabilidade. Há a necessidade de reafirmar que os proprietários são os gestores empresas, o que confirma os resultados das pesquisas realizadas por Faria, Azevedo e Oliveira (2012) e Oliveira, Müller e Nakamura (2000).

Os administradores das três empresas afirmaram utilizar a experiência do negócio como fonte para a tomada de decisão. Esse resultado reforça os estudos realizados por Santos, Dorow e Beuren (2016) e Faria Azevedo e Oliveira (2012) em que são altos os índices de entrevistados que utilizam a experiência do negócio como base para a tomada de decisão.

Utilizo a experiência adquirida ao longo dos anos trabalhando nessa área. Além disso, em nosso seguimento de revenda de medicamentos para órgãos públicos o que faz a diferença é a análise financeira do cliente e a tributação de cada estado (Entrevistado da empresa de comércio).

Destaca-se, além da experiência, o gestor da prestadora de serviços que para embasar suas decisões utiliza a análise de mercado, a ótica dos clientes e os dados da contabilidade.

“As informações contábeis contribuem bastante para os objetivos da empresa, principalmente na hora que quero investir em algo e no planejamento (...). Eu utilizo muito a respostas dos clientes, eles nos dão muitas opiniões do que precisa melhorar, qual equipamento seria melhor investir (Entrevistado da prestadora de serviços).

As demais empresas não fazem o uso das demonstrações e dados contábeis no apoio à tomada de decisão. A empresa de comércio justifica que desconhece algumas utilidades da contabilidade e que não tem o hábito de adotá-la no processo decisório, porém, em certas decisões consulta o contador para auxiliá-lo.

as licitações, pois tudo tem que estar correto e dentro do que a lei exige. (...) realmente há uma falha em utilizar dados contábeis para a tomada de decisão” (Entrevistado empresa de comércio).

A indústria afirma que algumas informações não são enviadas à contabilidade, devido a isso, utiliza os relatórios confeccionados na empresa para a tomada de decisão e avaliação do desempenho.

“Às vezes as informações contábeis não refletem exatamente a realidade da empresa.” (Entrevistada da indústria).

A empresa da prestadora de serviços já tem um juízo de valor em que acredita que a contabilidade não reflete a real por isso não busca e dessa forma como está com esse pressuposto não busca informações contábeis embora possui formação acadêmicas na área de

Vale ressaltar que a prestadora de serviços utiliza a contabilidade no apoio a tomada de decisão, o que difere dos estudos realizados por Santos, Dorow e Beuren (2016) nos quais evidenciaram que a maioria dos gestores não utiliza dados contábeis no processo decisório, e Hall et al (2012) onde os entrevistados afirmaram possuir conhecimento suficiente para tomar decisão, sem precisar de um acompanhamento externo da contabilidade. A prestadora de serviços tem uma visão de gestão diferenciada das demais empresas analisadas neste estudo, o gestor possui maior uso de informação contábil no processo de gestão, se assemelhando a visão de negócio de grandes organizações.

Salienta-se ainda, que gestor da prestadora de serviços afirma conseguir as informações sobre geração de lucro diretamente com o contador e a gestora da indústria não utiliza nenhum dado contábil para a análise do lucro.

“Tenho o conhecimento do lucro, mas não o que é fornecido pelas demonstrações contábeis. É tudo muito empírico, não tem software que auxilia, eu mesmo faço em planilhas de Excel (...). Faço uma comparação anual desde 2012” (Entrevistada da indústria).

Nesse sentido, os achados da visão empírica e conceitual da Contabilidade Gerencial foram percebidos de forma mais consistente pelo gestor da prestadora de serviços, pois ele utiliza a Contabilidade Gerencial e trabalha também com os dados da Contabilidade Financeira.

4.4 Utilização das Ferramentas Gerenciais

Esta seção busca investigar o uso das ferramentas gerenciais na administração das micro e pequenas empresas. Estudos anteriores demonstram a pouca utilização dos artefatos gerenciais na gestão dos pequenos negócios.

4.4.1 Ferramentas de Planejamento

O gestor da prestadora de serviços elabora o orçamento e o utiliza como ferramenta para a tomada de decisão.

“Isso me ajuda a planejar quanto devo gastar e quanto economizar. Por exemplo, fazemos previsões da quantidade de compra de materiais para atingir a meta de determinado número de pacientes (...). No planejamento estratégico são esboçados os objetivos a serem alcançados e as ações e recursos, tanto físicos como financeiros, necessários para à consecução das metas traçadas (Entrevistado da prestadora de serviços).

Destaca-se que, embora seja pequena empresa, a prestadora de serviços, como foi delineado anteriormente, apresenta uma ótica diferenciada das demais semelhante às grandes organizações. Isso pode ser percebido pela própria utilização do planejamento estratégico.

Devido ao desconhecimento do gestor, a empresa de comércio não elabora o planejamento estratégico e o orçamento.

Para a empresa da indústria o planejamento estratégico não é necessário à gestão. Em relação ao orçamento, é efetuado de maneira informal e utilizado em períodos pontuais, baseado nas planilhas, o que, segundo a gestora, é uma ferramenta importante para o planejamento de compras de matéria prima.

Não é bem um planejamento completo, é informal e empírico. Por exemplo, perto do fim de ano a gente economiza mais para poder investir na produção (Entrevistada da indústria).

Quanto a utilização do planejamento a empresa que apresentou maior aderência e aplicabilidade foi a prestadora de serviços, que apresentou uma maior contextualização do uso do planejamento. Além do orçamento a prestadora de serviços realiza o planejamento

estratégico, onde esboça os objetivos a serem alcançados e as ações e recursos (físicos e financeiros) necessários à consecução das metas traçadas. Conforme o estudo de Oyadomari et al (2008, p. 62), o planejamento estratégico é o artefato mais utilizado nas grandes empresas.

4.4.2 Ferramentas de Controle de Custos, Precificação e Gestão de Estoque

Em relação ao controle de custos todas as entidades o elaboram, a empresa de comércio e a prestadora de serviços utilizam softwares específicos e a indústria através de planilhas de Excel. As três empresas separam custos e despesas, custos fixos e variáveis e os gestores afirmam ter o conhecimento do custo unitário do produto/serviço. No entanto, nenhum dos gestores utiliza essa informação de custos fixos e variáveis para fins gerenciais e nenhum elabora métodos de custeios.

Aparentemente, todas as empresas apresentaram uma inconsistência na parte de custos, principalmente na apropriação de custos indiretos nos custos unitários. A gestora da empresa da indústria realiza a cada seis meses o rateio dos custos e despesas indiretos. O gestor da prestadora de serviços afirmou que tem noção dos custos diretos, mas só se preocupa com os custos indiretos em termos totais, para verificar se estão altos e o que se pode fazer para economizá-los. O gestor da empresa de comércio utiliza as ferramentas que o software proporciona, mas não tem noção dos conceitos e metodologias.

“Eu tenho noção dos custos fixos e variáveis, o software faz esse controle. (...) Sobre a metodologia, eu desconheço se o software realiza o controle através de algum método de custeio” (Entrevistado empresa de comércio).

Em relação ao controle de estoque a empresa de comércio realiza o método Curva ABC.

“Basicamente a curva ABC consiste em classificar os medicamentos em três faixas, A, B e C. A faixa A são os produtos mais importante do estoque, que representa boa parte do faturamento e não pode ficar sem, exige um melhor gerenciamento, a B são os intermediários, mas que apresentam uma boa margem de contribuição e a C estão os produtos com baixo retorno. Por isso é importante ter em mente a margem de contribuição. Esse sistema é todo informatizado” (Entrevistado da empresa de comércio).

Destaca-se que apesar de desconhecer os conceitos mais aprofundados de custos, o gestor da empresa de comércio utiliza ferramentas importantes de controle de custos e de estoque que suprem essa vulnerabilidade. Diferentemente de estudos anteriores de pequenas empresas, a empresa em questão, através da Curva ABC, apresenta um controle de estoque e de margem de produto mais refinado.

A prestadora de serviços não realiza formalmente o controle de estoque dos materiais utilizados na prestação de serviços. A indústria controla o estoque trimestralmente através de planilhas.

“É muito empírico (...) no cotidiano é perceber o que está faltando, o que está sobrando”.

Para precificar seus produtos e serviços, as três empresas se baseiam no preço praticado pelo mercado. A empresa de comércio e a prestadora de serviços utilizam softwares específicos para precificação das mercadorias e serviços ofertados. A indústria tem seu limite de preço determinado por seus concorrentes, se algum produto apresentar um preço acima do praticado haverá dificuldade para vendê-lo.

“O mercado que a empresa está inserida não permite aplicar essa técnica (markup) pelo fato de vendermos na feira hippie e em atacado, tem um limite de preço que podemos chegar mais que isso não vende (...). Para ter lucro eu sei que preciso cobrar R\$ 5,00 por peça acima do custo” (Entrevistada da indústria).

Segundo Santos, Dorow, Beuren (2016) a não utilização de métodos de custeio, principalmente o custeio variável em empresas comerciais e industriais, indica uma fragilidade na gestão. A análise do custo fixo foi percebida por todos no conceito estrutural, em que a análise é feita pontualmente e não periodicamente. Observa-se ainda que há uma dependência de software na área de gestão indicando baixo domínio do conceito em relação ao custo.

4.4.3 Ferramentas de Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição e Indicadores Financeiros

As empresas não utilizam o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição como ferramentas de planejamento e controle do negócio. O gestor da empresa de comércio desconhece a ferramenta de ponto de equilíbrio, entretanto, tem o conhecimento da margem

de contribuição de cada linha de produto apenas para fins de realização da ferramenta curva ABC para controle de estoque. Os demais gestores têm o conhecimento, porém, não consideram os instrumentos necessários para a gestão do negócio.

A respeito da utilização de indicadores financeiros a empresa de comércio efetua alguns indicadores de liquidez corrente e geral, solvência e grau de endividamento, pela necessidade em processos licitatórios, porém sem a devida análise do gestor. A indústria não realiza nenhum indicador. Ambas as empresas afirmam medir o desempenho pelo lucro, como destacado anteriormente. Em contrapartida a prestadora de serviços faz a análise de alguns indicadores.

“Não uso todos os indicadores, utilizo muito a margem de lucro, e anualmente o grau de endividamento, a rentabilidade e a liquidez geral. Faço esse controle à parte, em planilhas de Excel. Acho importante ter em mente a capacidade de pagamento e a rentabilidade da empresa” (Entrevistado da prestadora de serviços).

A empresa de comércio utiliza os indicadores em função da obrigatoriedade para participação em licitações, mas o gestor não os explora no uso das atividades. Percebe-se que o indicador de lucro é o mais utilizado para a empresa de comércio e indústria. Diferentemente, a prestadora de serviços faz o uso de indicadores tanto financeiros quanto não financeiros no processo de gestão.

4.4.4 Controle de caixa

As três empresas realizam diariamente o fluxo de caixa. A empresa de comércio e a prestadora de serviço utilizam softwares específicos e a indústria realiza através de planilhas. Faz-se necessário ressaltar que o fluxo de caixa, nesta situação, não é o equivalente a demonstração de fluxos de caixa (DFC). No caso em questão, os gestores não utilizam a demonstração em si, porém, acompanham as entradas e saídas do caixa através de relatórios. Segundo Hall et al (2012), esse fator não interfere no acompanhamento e controle das entradas e saídas do caixa e a comparação do fluxo com o período anterior.

O controle de contas a pagar e a receber é realizado por todas as três empresas e destacaram que é uma ferramenta essencial. Os gestores salientaram que realizam o encaixe das despesas nos dias que ocorrem mais recebimentos.

O controle financeiro de pagamentos e recebimentos, principalmente o contas a pagar, é fundamental para a empresa. É feito de forma diária e constante, pois, a maior parte

do nosso faturamento é proveniente de licitações e para ganharmos a empresa não pode
(Entrevistado da empresa de comércio).

O controle de inadimplentes e de contas a receber são acompanhados pelos gestores da empresa de comércio e a prestadora de serviços. Esse resultado converge com os estudos realizados por Carvalho e Lima (2011) onde as empresas analisadas possuem controle de contas a pagar e a receber. A indústria possui a política de vendas à vista e uso de cartão de crédito, diferente das demais.

Para corroborar a análise dos resultados foi elaborada na seção a seguir uma nuvem de palavras que visa compreender os resultados na dinâmica particular de cada negócio, enfatizando as particularidades da visão de cada gestor sobre o papel da Contabilidade Gerencial.

4.5 Análise Nuvem de Palavras

Esta seção objetiva realizar a análise das 35 palavras mais recorrentes durante a entrevista de cada gestor para identificar como está alinhada a preocupação de cada empresa em relação à gestão, organização e outros aspectos. Para tal fim, foram excluídas palavras fora do contexto como interjeições, preposições, entre outras.

A nuvem de palavras da empresa de comércio (figura 1) demonstra a preocupação do gestor nas áreas financeiras e tributárias, destaca os processos licitatórios e a necessidade de a empresa estar alinhada aos seus aspectos legais. O gestor conhece seus concorrentes e, através de software específico, usa a análise de mercado para precificar seus produtos, levando em consideração os custos dos produtos. Realiza o fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, controle de custos e de estoque, este último, através da Curva ABC (embora ela tenha surgido), apresenta uma ótica abrangente que evidencia um bom gerenciamento da sua atividade.



Figura 1: Nuvem de palavras – Empresa de Comércio
Fonte: dados da pesquisa

Pode-se denotar que a palavra controle indica contextualização e proximidade de conceitos relacionados à gestão. Tributação, custos e preços foram recorrentes, caracterizando uma visão fiscal e também de gerenciamento do negócio.

A nuvem de palavras da prestadora de serviços (figura 2) evidencia a preocupação do gestor em relação às ferramentas de planejamento e às respostas dos clientes. A empresa realiza o planejamento estratégico e o orçamento empresarial e trata a opinião do cliente como um importante indicador.



Figura 2: Nuvem de palavras – Prestadora de serviços
Fonte: dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas desempenham um papel importante na geração de empregos e de riquezas. Para se tornarem competitivas no mercado necessitam de uma administração adequada onde haja um controle e uma organização eficaz, todavia apresentam características de baixa qualidade do processo gerencial.

A pesquisa buscou contribuir com variáveis que permitem a discussão do papel da Contabilidade Gerencial como elemento de apoio às micro e pequenas empresas na região de Goiânia.

Dentre as empresas pesquisadas apresentaram diferenças quanto a percepção do conceito de contabilidade gerencial e sua aplicação na empresa. O gestor da prestadora de serviços apresentou maior consistência quanto ao conceito e o uso da Contabilidade Gerencial. O gestor da empresa comercial demonstrou baixo domínio das ferramentas gerenciais, embora utiliza software que o auxilie nesse processo. A gestora da empresa industrial apresentou conhecimento sobre Contabilidade Gerencial mas o seu negócio está bastante ligado na confecção do produto, não explorando a parte contábil e ferramentas gerenciais mais aprimoradas.

A respeito da aplicabilidade das ferramentas gerenciais, percebeu-se que o gestor da empresa de serviços apresentou familiaridade de uso de artefatos mais elaborados como o planejamento estratégico e o orçamento que são rotineiramente utilizados nas grandes empresas. As empresas de comércio e de indústria apresentam fragilidade nesse quesito, embora há uma percepção de uso intuitivo com o controle de fluxo de caixa (contas a pagar e a receber).

Quanto a gestão de custos, vale destacar que a análise do custo fixo foi percebida por todos no conceito estrutural, em que o acompanhamento é feito pontualmente e não periodicamente. Observa-se ainda que há uma dependência de software na área de gestão indicando baixo domínio do conceito em relação ao custo.

O uso dos indicadores não é percebido na mesma intensidade por todas as empresas, tendo maior prioridade para a empresa de serviços. O lucro é o indicador comum utilizado por todas as empresas.

Por fim, pode-se inferir que dentre as empresas pesquisadas há maior influência conceitual de empresa familiar que limita uma visão mais profissional da Contabilidade Gerencial. A empresa de comércio utiliza a Contabilidade Gerencial atrelada a software,

caracterizando baixo domínio de aplicabilidade das ferramentas gerenciais. Deve-se destacar a empresa de serviços que apresentou uma abordagem mais consistente tanto conceitual quanto ao uso da Contabilidade Gerencial, aproximando-se da visão das grandes empresas.

Dentre as limitações da pesquisa salienta-se a não verificação dos custos e os lucros das empresas, o que não permite analisar qual entidade possui a melhor lucratividade. Em função de outras limitações, não houve a verificação dos relatórios elaborados pelos gestores e dos softwares utilizados. Por fim, o estudo de caso não permite a generalização dos resultados, sendo assim, os achados deste estudo apenas sugerem uma tendência.

Propõe-se aos estudos posteriores ampliar a amostra para as médias empresas e investigar se uso dos instrumentos gerenciais interfere na competitividade das entidades bem como a oferta dessas ferramentas por parte dos escritórios contábeis aos seus clientes.

REFERÊNCIAS:

- ATKINSON, Anthony. A. et al. **Contabilidade gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BORGES, Lara Morais; LEAL, Edvalda Araújo. **Contabilidade gerencial: A utilização das informações contábeis gerenciais pelos gestores das micro e pequenas empresas**. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia promovido pela Universidade de Uberlândia-MG. 2012. Anais. Uberlândia, 2012.
- BURNS, John. VAIVIO, Juhani. **Management accounting change**. Management Accounting Research, 2001.
- CARVALHO, José Ribamar. LIMA, Maria das Dores. **Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa – PB**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. v.5 n.3. 2011.
- CIA, Joanília Sales. SMITH, Marinês Justo. **O papel da Contabilidade Gerencial nas PMES (Pequenas e Médias Empresas): Um estudo nas empresas de calçados de Franca – SP**. In: Anais do II EGEPE, p. 437-449. Londrina. 2001.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FARIA, Juliano A. AZEVEDO, Tania C. OLIVEIRA, Murilo S. **A utilização da Contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana – BA**. Revista da Micro e Pequena Empresa de Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 2. 2012.
- FERREIRA JUNIOR, Altino Nascimento. SILVA, Thiago Bruno. LIMA FILHO, Raimundo Nonato. **A influência da Contabilidade Gerencial no desempenho econômico-financeiro das empresas de cerâmica vermelha de Senhor do Bonfim – BA**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade UNEB, Salvador, BA, v. 1, n. 1, p. 72-85, jan./dez. 2011.
- GARRISON, Ray. NOREEN, Eric. BREWER, Peter. **Contabilidade Gerencial**. 14ª ed. Porto Alegre: AMGH Editora. 2013.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIMENES, Aline A.; FRANCISCO, Dayane F.; SILVA, Eric T. **Fluxo de caixa**. In: III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. 2011.
- GURREIRO, Reinaldo. CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard. SOUTES, Dione Olesczuk. **Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial?** Revista de Contabilidade e Finanças USP. vol. 22 n.55. 2011.

HALL, Rosemar José. et al. **Contabilidade como uma ferramenta da gestão: Um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.6, n.3. 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6ª ed. São Paulo: Atlas.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade.** Caderno de Estudos. São Paulo, v. 9, n. 15, 1997.

KOS, Sonia Kaifur. et al. **Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão.** UEM Paraná. v. 33 n. 3. 2014.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPÉs): Necessidade e aplicabilidade.** Revista Brasileira de Contabilidade, v. 35, n. 160, São Paulo, 2006.

LEONE, Nilda Maria. **As especificidades das Pequenas e Médias empresas.** Revista de Administração, v. 34 n. 2. São Paulo. 1999.

LEONE, Rodrigo José Guerra. LEONE, Nilda Maria. **Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir seu tamanho.** Revista de Administração, ano IV, v. 1.

LIMA, Amadeu Nascimento. IMONIANA Joshua Onome. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul.** Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3. 2008

LOHR, Matthias. Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 25, n. 1, p. 35-55, 2012.

MAHAMID, Ibrahim. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGLIOLI, Afrânio Maia. **Tomada de decisão na pequena empresa: Um estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão.** 2006. 107 f. Dissertação de mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos. 2006.

NEVES, Silvério das. VICECONTI, Paulo. **Contabilidade de Custos – Um enfoque direto e objetivo.** 5ª ed. São Paulo: Frase, 1998.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. MÜLLER, Aderbal Nicolas. NAKAMURA, Wilson Toshiro. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como**

subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. Revista FAE. Vol 3. N. 3. 2000.

OYADOMARI, José Carlos. **Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional.** Revista de Contabilidade e Organizações. v.2 n.2. 2008.

PERREN, Lew. GRANT, Paul. **The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective.** Management Accounting Research. 2000.

Portal BNDES – **Quem poder ser cliente.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>. Acesso em 03-10-2016.

Portal Receita Federal. **Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr110a202.ht>>. Acesso em 03 de julho de 2016.

QUINTANA, Alexandre Costa. **Fluxo de Caixa. Demonstrações Contábeis De acordo com a Lei 11.638/07.** 2ª ed. Curitiba: Juruá Editora. 2012.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa.** São Paulo: Makron Books, 1991.

SALES, Rodrigo Lacerda. BARROS, Aluízio Antônio de. PEREIRA, Cláudia Maria. **Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro.** Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1. 2011.

SANTINI, Sidinéia. et al. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo na região central do Rio Grande do Sul.** Revista Eletrônica de Estratégia e Finanças. Florianópolis, v.8, n.1. 2015.

SANTOS, Vanderlei dos. DOROW, Diego Roberto. BEUREN, Maria Ilse. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas.** Revista Ambiente Contábil, v. 8 n.1. Natal RN. 2016.

SANTOS, Vanderlei dos, et al. **Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 8, n. 24. 2009.

SCAPENS, Robert W. **Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods.** British Accounting Review, 1990.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2013. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Disponível em [Q](#). Acesso em 05 de maio de 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014. **Participação das Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 09 de maio de 2016.

SILVA, Manoel Soares da. **Utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa**. 2010. 118 f. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2010.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.

SOUZA, Regiane Aparecida. RIOS, Ricardo Pereira. **Contabilidade Gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: Uma pesquisa no município de São Roque SP**. Revista Eletrônica de Gestão e Negócios. Vol 2 n. 1. 2011.

SOUZA, Marco Antonio de. LISBOA, Lázaro Plácido. ROCHA, Welington. **Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais**. Revista Contabilidade e Finanças USP. N. 32. 2003.

STROEHER, Ângela Maria. FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas**. Revista de Administração Eletrônica. São Paulo, v.1 n. 1. 2008.

VAGO, Fernando R. et al. **A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta CURVA ABC**. Sociais e Humanas. Santa Maria, v. 26 n. 3. 2015.

VICECONTI, Paulo Eduardo. NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos. Um enfoque direto e objetivo**. 5ª ed. São Paulo: Frase Editora.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre. Bookmam.

APÊNDICE - Roteiro da Entrevista

Seções	Roteiro
Perfil da Empresa e do Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Ramo que a empresa opera - Faturamento anual bruto - Número de funcionários - Tempo no mercado - Tempo no mercado - Grau de formação - Idade do Entrevistado
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os recursos mais usados para a tomada de decisão? - Você tem o conhecimento do resultado mensal da empresa? Informações Contábeis contribuem para o objetivo da empresa? - As informações contábeis são utilizadas no apoio a tomada de decisão? De que forma? - Se não, quais os motivos que dificultam a utilização da contabilidade para tal fim?
Ferramentas de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa elabora o planejamento de receitas, despesas, custos e lucros ou prejuízos futuros? - A empresa realiza algum tipo de planejamento que define os objetivos a serem alcançados e traça algum plano de ações?
Controle de custos, precificação e gestão de estoque	<ul style="list-style-type: none"> - Como é identificado o custo unitário do produto/serviço ofertado? - A empresa separa custos e despesas? - Como é a estrutura de custos? - Como é feito o controle de custos? - Separa custos Fixos e Variáveis? - Como é calculado o preço de venda dos produtos/serviços ofertados?

	<ul style="list-style-type: none"> - Como é feito o controle de estoque? - A empresa faz a medição da rotatividade do estoque?
Ferramentas de ponto de equilíbrio, margem de contribuição e indicadores financeiros	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa faz a previsão da quantidade necessária de produtos/serviços vendidos para atingir um determinado lucro? - A empresa realiza a margem de contribuição? - A empresa utiliza dados levantados pela contabilidade para realizar análises de índices como grau de endividamento, liquidez, rentabilidade, margem de lucro, taxa de retorno de investimentos, etc.? - Se não, como o gestor analisa o desempenho da empresa?
Controle de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Como é feito o controle das entradas e saídas do caixa? - É possível verificar a capacidade de pagamento e os dias que ocorrerá mais recebimentos? - Através do controle de contas a pagar e a receber é possível visualizar os clientes inadimplentes ou em atraso?
Percepção do gestor sobre a Contabilidade Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, é importante utilizar as ferramentas de Contabilidade Gerencial na gestão da empresa? - Você entende as demonstrações fornecidas pela contabilidade? Como as utiliza? - Quais dos documentos/relatórios que você elabora na empresa que acha crucial para a administração da empresa?