

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIEL FAUSTINO MARIA

**A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DA REGIÃO CARBONÍFERA
SOBRE OS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

CRICIÚMA

2018



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



GABRIEL FAUSTINO MARIA

**A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DA REGIÃO CARBONÍFERA
SOBRE OS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2018



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



GABRIEL FAUSTINO MARIA

**A PERCEÇÃO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DA REGIÃO
CARBONÍFERA SOBRE OS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de dezembro de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Cleyton de Oliveira Ritta - Doutor - (UNESC)

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC)



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



À minha família e aos meus amigos por todo o apoio e incentivo dado durante toda essa caminhada, e a todos os colegas e professores.



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me acompanhar durante toda essa caminhada na universidade, me dando energia e sabedoria para conseguir enfrentar os momentos difíceis e alcançar meu objetivo.

Aos meus pais, pelos conselhos e incentivos de nunca deixar de estudar e, principalmente, por todo apoio ao longo desses anos de estudo.

Aos meus irmãos, por sempre me ajudarem a superar os desafios e as dificuldades.

Agradeço a todos os professores do curso de Ciências Contábeis que contribuíram para a minha formação, e em especial, ao Professor Realdo de Oliveira, por toda a atenção e dedicação ao orientar-me neste trabalho.

A todos os meus amigos que de alguma forma contribuíram para conclusão desse trabalho e tiveram presente em toda essa caminhada.

A todos, os meus sinceros agradecimentos!



“Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois, o senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”

Josué 1:9



A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DA REGIÃO CARBONÍFERA SOBRE OS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Gabriel Faustino Maria¹

Realdo de Oliveira da Silva²

RESUMO: O estudo investiga a percepção das empresas de confecção quanto aos instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados na tomada de decisão. A pesquisa é descritiva com abordagem qualitativa, onde foi realizado por meio de um levantamento, tendo como amostra 24 empresas da região carbonífera os respondentes do questionário. O objetivo geral é verificar a utilização da contabilidade gerencial pelas pequenas e médias empresas. Os resultados apresentaram que nas empresas pesquisadas a tomada de decisão é baseada, em sua grande maioria, nas experiências do proprietário, e que geralmente não é utilizada a contabilidade no apoio à gestão. O motivo da não utilização é pela falta de comunicação com o contador e dificuldades para interpretar os relatórios, além de não conhecer seus benefícios. O instrumento mais utilizado entre as empresas é a demonstração do resultado, ainda que de forma tímida. Nas empresas pesquisadas, percebeu-se que os indicadores de desempenho não são utilizados e que não é realizado o cálculo de retorno de investimento.

PALAVRAS – CHAVE: Instrumentos. Micro, pequenas e médias empresas. Gestão. Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão.

ÁREA TEMÁTICA: Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Muitas são as dificuldades dos gestores na condução dos negócios. A falta de informações contábeis é uma delas. Nesse sentido, atividades de planejamento, execução, controle e avaliação de desempenho ficam prejudicadas. Mediante essa carência a contabilidade gerencial dispõe de instrumentos que podem ser utilizadas para suprir esta ausência (PADOVEZE, 2012).

Além disso a contabilidade gerencial se fundamenta em garantir que os recursos sejam adquiridos e aplicados efetiva e eficientemente na concretização dos objetos de uma organização (ANTHONY, 1973). Deste modo a contabilidade gerencial de uma empresa passa pela implantação de uma série de controles financeiros e econômicos e pela leitura apropriada das informações destes mesmos controles, e sem dúvidas, uma boa gestão é aquela em que há o devido cuidado em analisar a movimentação econômica e financeira de uma empresa.

No Brasil anualmente muitas empresas nascem e encerram suas atividades, principalmente as micros e pequenas empresas. Muitas vezes por não possuírem um controle adequado, ter uma gestão empírica, problemas particulares dos sócios, crise

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Titulação (Especialista/Mestre/Doutor), UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



econômica, alta carga tributária, entre outros motivos. Desta forma a tomada de decisão não pode ser apenas fundamentada na intuição ou sorte do gestor. São necessários instrumentos da contabilidade gerencial que forneçam informações confiáveis e exatas para que possam auxiliar no processo decisório.

Algumas pesquisas nesta área já foram elaboradas, tais como: a relação das práticas gerenciais de micro e pequenas empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2015), a relevância da contabilidade gerencial na gestão empresarial (ALMEIDA; CASTRO; ALVES, 2013), a importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios (AMORIM, 2015), Uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade (SANTOS et al. 2017), contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de dourados – MS (HALL et al., 2012).

Em complemento, Amorim (2015), verificou que o valor da ciência contábil para a organização e para a sociedade como mecanismo de planejamento e controle é indiscutível, a contabilidade é peça chave para o processo de gestão, seja na administração de negócio ou pessoal. As informações contidas nos diversos relatórios técnicos consistem em dar suporte aos usuários internos e externos, que se apoiam nas informações contidas como forma de auxílio nos seus processos decisórios.

Parisi e Megliorini (2011, p. 2) afirma que,

As organizações estão inseridas em um ambiente que permanentemente vive sob constantes desafios, no qual as transformações ocorrem a grande velocidade. Não há sinais de que isso venha a ser alterado, pelo contrário, as mudanças devem continuar em ritmo acelerado.

Portanto, existe a convicção da necessidade de adaptação para que as empresas sempre venham a evoluir, senão, é só uma questão de tempo para que a empresa entre em declínio e perca espaço no mercado.

Neste sentido, tem-se a seguinte questão problema: **Qual a percepção das empresas de confecção na região da AMREC quanto à utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial para sua tomada de decisão?**

O Objetivo geral é verificar a utilização da contabilidade gerencial pelas pequenas e médias empresas.

São objetivos específicos:

- a) Verificar quais instrumentos da contabilidade gerencial são utilizados por estas empresas.
- b) Apresentar os procedimentos adotados na tomada de decisão.
- c) Identificar quais peças contábeis estão presentes nas tomadas de decisões de pequenas e médias empresas.

O trabalho está dividido em cinco seções: sendo esta de caráter introdutório; a segunda abrange a fundamentação teórica; na terceira, apresentam-se os procedimentos metodológicos, na quarta, são expostos e discutidos os resultados e, por fim, a quinta seção engloba as considerações finais, as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Para definir o que são micro, pequenas e médias empresas, existem muitos parâmetros, até mesmo em diferentes países, como no Brasil (CHÉR, 1991). Porém, existem dois principais métodos de definição de MPE – Micro e Pequenas Empresas segundo o SEBRAE (2014): pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pelo seu faturamento.

Com relação ao número de pessoas ocupadas na empresa, foram consideradas como microempresas aquelas que atuam nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que têm entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas. Esta foi a classificação adotada, e a seguir tem-se o Quadro 1 para melhor explicar.

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE (2014)

Já pela classificação de faturamento as empresas estimadas como microempresas são aquelas que apresentam faturamento bruto anual acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00, e como empresas de pequeno porte as que apresentam faturamento bruto anual acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

Porte/Setor	Faturamento Bruto Anual
Microempreendedor Individual	Até R\$ 60.000,00
Microempresas	Acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: SEBRAE (2014)

2.2 PARTICIPAÇÃO DAS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA

O empreendedorismo no Brasil vem crescendo a cada ano que passa, e as pessoas tendem a querer ser donas de seus próprios negócios e não mais ser funcionários, segundo os dados divulgados pela Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2017), em 2016 o Brasil atingiu a segunda maior Taxa Total de empreendedores de sua série histórica, com 36% da população adulta envolvida com a atividade

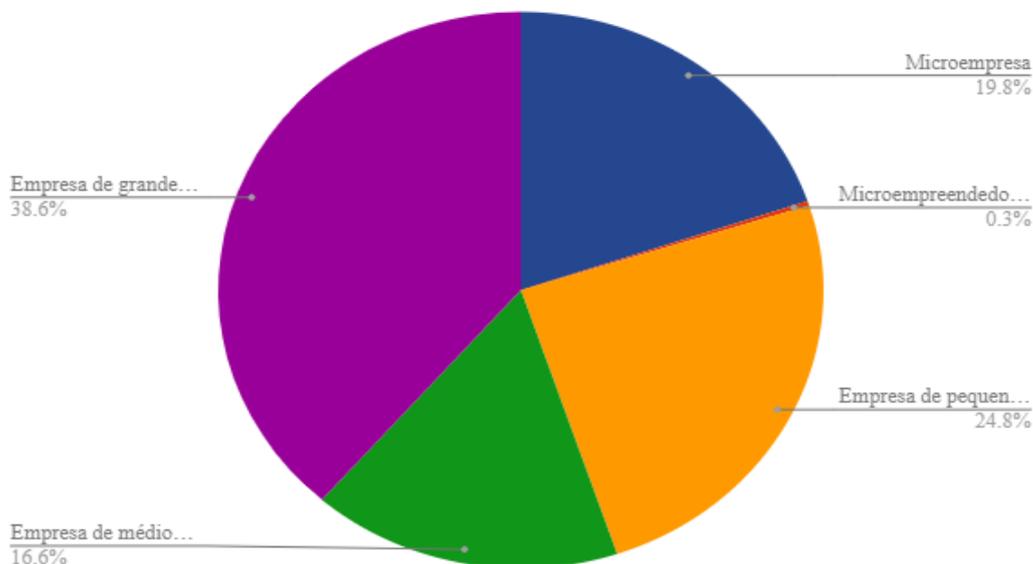


empreendedora. Portanto, é inquestionável a relevância das micro e pequenas empresas no cenário socioeconômico do país nos últimos anos.

De acordo com a pesquisa realizada sobre a Participação das Micros e Pequenas e Médias Empresas na Economia Brasileira publicada pelo SEBRAE (2014), as MPEs, correspondem em média a 27% do Produto Interno Bruto – PIB, com cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas atuantes no país.

Segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, dos quase 33 milhões de empregados formais no Brasil, cerca de 44,8% são formados pelos pequenos negócios, considerando o total de MEI, ME e EPP, mas cabe ressaltar que mesmo com uma grande quantidade de Microempreendedores individuais eles correspondem somente com 0,3% do total de empregados, conforme o Gráfico 1 apresentado pelo RAIS.

Gráfico 1 - Porcentagem de empregados nos tamanhos das empresas



Fonte: SEBRAE (2014)

Outro ponto que vale destacar na importância dos micro e pequenos negócios no Brasil é o fato de que 40% dos salários pagos, são efetuados pelos MPEs, segundo dados do SEBRAE (2014).

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial iniciou na revolução industrial, quando as grandes empresas precisavam de uma melhor identificação e análises sobre eventos econômicos e também precificar a conversão de mão de obra e materiais em novos produtos, por este motivo as primeiras empresas que adotaram a contabilidade gerencial foram as do ramo de tecelagem. Com as operações em grande escala, surgiu a necessidade de maior ênfase na contabilidade voltada aos interesses internos das organizações competitivas e ao uso de registros contábeis como meio de controle administrativo da organização (PAMPLONA, 1998).

A contabilidade gerencial tem como definição para Ludícibus (1998, p. 15),



A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente como um enfoque especial conferindo a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade Gerencial, “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de performance; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas” (PIZZOLATO, 2000, p. 195).

Para Atkinson et al (2000, p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”. E os sistemas contábeis gerenciais eficazes e essenciais, podem criar um estimado valor se utilizados corretamente, através do fornecimento de informações que trazem detalhadamente e apurado as atividades da empresa, assim necessárias para o sucesso das organizações de hoje (ATKINSON et al., 2000). Neste sentido, a contabilidade assume sua responsabilidade principal, ou seja, dar o apoio necessário ao gestor em suas decisões diárias e quando necessárias, além de aumentar a segurança das suas avaliações (IUDÍCIBUS, 1994).

Com as fundamentações dos renomados escritores das suas denominadas áreas, consegue-se compreender que a contabilidade gerencial nada mais é que uma forma de divulgar análises e relatórios utilizando seus instrumentos, para que priorize as tomadas de decisão voltadas para o futuro, para aqueles que estão dentro de suas empresas, como por exemplo sócio ou donos.

Ainda segundo Atkinson et al (2000), as informações fornecidas pela contabilidade gerencial devem auxiliar os empregados no desempenho das seguintes atividades:

1. Aprimorar a qualidade das operações
2. Diminuir os custos operacionais
3. Aumentar a adaptação das operações às necessidades dos clientes.

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL X CONTABILIDADE FINANCEIRA

Muitas pessoas confundem ou acham que contabilidade Gerencial e Financeira são a mesma coisa, isso acabou se tornando muito comum, mas na verdade existe uma enorme diferença como será mostrado agora.

Conforme Atkinson et al (2000, p. 37) afirma, a contabilidade financeira “comunica aos agentes externos as consequências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários”. Desta maneira a contabilidade financeira tem como objetivo disponibilizar informações contábeis desenvolvidas para os usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Já a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações para uso dos usuários internos da organização, deste modo, ajudando nas operações diárias, nos planejamentos de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias do negócio, tornando possível um cenário mais definido e seguro na hora da tomada de decisão dos gestores (WARREN; REEVE; FESS, 2001).



Portanto de uma forma mais simples de entendimento, a contabilidade financeira é voltada para fora da companhia, com a finalidade de prestar informações a agentes externos, já a contabilidade gerencial é voltada para dentro, munindo gestores com relatórios que facilitem o desempenho da empresa e da tomada de decisão.

Padoveze (2009, p. 9) ainda confirma

A Contabilidade Financeira, que podemos denominar de Contabilidade Tradicional, é entendida basicamente como instrumento contábil essencial para a feitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas. A Contabilidade Gerencial é vista principalmente como supridora de informações para usuários internos da empresa.

É extremamente importante ainda ressaltar algumas características e diferenças entre a contabilidade gerencial e financeira, como por exemplo o campo de atuação, público alvo, tipos de informações, entre outros aspectos que serão mostrados no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Características básicas das contabilidades financeira e gerencial

	Contabilidade financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais objetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: Atkinson et al (2000, p. 38)

2.5 CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Um determinado empreendimento sem contabilidade é uma instituição que não possui memória e identidade, e sem esses princípios, a entidade não tem qualidade para sobreviver no mercado e de projetar seu desenvolvimento, para que



consiga crescer e passar por dificuldades de uma maneira mais tranquila (SILVA, 2002).

Desta forma, a contabilidade gerencial fornece as informações claras, valiosas e utilitárias para a tomada de decisão. Para Padoveze (2012, p. 30), “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho de curso de ação e a implementação da decisão”.

Para identificar um problema e poder ter uma maior segurança para sua tomada de decisão, o contador gerencial mediante os instrumentos de análises precisara mensurar o grau de risco e desta forma mediante dos resultados dar início a sua tomada de decisão, para que assim a empresa possa alcançar os seus objetivos previamente traçados. Também é imprescindível que os resultados dos instrumentos estejam claros e precisos para que os gestores tomem o caminho certo, já que para um bom gerenciamento, o aparelhar de informações contábeis é crucial no momento que associar ao sistema de gestão empresarial, tendo assim agregado e consolidado todas as informações relevantes e imprescindíveis para gerir a organização (COELHO, 1999).

Por intermédio das demonstrações contábeis que podem e devem ser aplicadas em micros e pequenas empresas, poderá ser utilizada como instrumentos de decisão baseada em informações lógicas e seguras, são elas o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado e a Demonstração de fluxo de caixa, que devem ser consideradas e preparadas de uma maneira mais simples, já que leva-se em consideração o porte e a movimentação financeira da micro e pequenas empresas, deste modo esses instrumentos irão ser de grande valia na tomada de decisão.

2.6 BALANÇO PATRIMONIAL

O primeiro instrumento das demonstrações que será apresentado é o Balanço Patrimonial, que nada mais é do que uma representação e identificação da situação patrimonial da empresa em um determinado momento. Marion (1996, p. 26) define patrimônio como “Um conjunto de bens pertencentes a uma pessoa ou a uma empresa. Compõe-se também de valores a receber (ou dinheiro a receber). Por isso, em contabilidade esses valores a receber são denominados direitos a receber ou, simplesmente, direitos”. Assim forma-se os bens, direitos e obrigações.

Os lançamentos contábeis são feitos de acordo com o regime de competência, desta forma pertencem ao exercício em que ocorreu o fato gerador, independente de pagamento ou recebimento.

O balanço Patrimonial é composto pelo Ativo que representa os bens e direitos expressos em moeda (como por exemplo: caixa, bancos, imóveis, estoques, valores a receber e outros bens e direitos). E são divididos por dois grupos: Circulante, realizável a longo prazo e ativo permanente. E as contas do Ativo estão agrupadas de acordo com o Grau de Liquidez.

Também faz parte do Balanço patrimonial o Passivo que determina as obrigações com terceiros, tais como: contas a pagar, empréstimos a pagar, impostos a recolher etc. Pode-se determinar o passivo como um compromisso da organização mediante a eventos já sucedidos e que resultaram em um consumo de seus ativos (CHING, 2003). O Passivo também possui um Exigível a Longo Prazo que contém as obrigações cujos vencimentos passam de 365 dias, por exemplo: Contas a pagar, empréstimos bancários, impostos a recolher e despesas a pagar.



E o patrimônio líquido é o último componente do Balanço Patrimonial onde representa segundo Coronado (2006, p. 71) “A equação patrimonial entre bens e direitos do ativo menos as obrigações com terceiros”. Assim seu valor corresponde o montante de recursos que os proprietários colocaram na empresa, bem como a parcela de lucros retidos.

O Quadro 4 a seguir mostra o Balanço Patrimonial Simplificado, onde as micros e pequenas empresas poderão aderir de uma forma simples e eficaz para um melhor controle de seu patrimônio.

Quadro 4 - Formação do balanço patrimonial

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Circulante		Circulante	
Caixa		Instituições Financeiras	
Bancos		Impostos a pagar	
Estoque		Fornecedores	
Contas a receber		Diversos a pagar	
Realizável a Longo Prazo		Não Circulante	
Contas a Receber de Longo Prazo		Instituições Financeiras	
		Outras Exigibilidades	
Permanente		Patrimônio Líquido	
Móveis		Capital Social	
Automóveis		Reservas de Lucros	
Instalações			
Total Ativo		Total Passivo	

Fonte: Assef (1999, p. 92)

Assim pode-se perceber que o balanço patrimonial é a demonstração contábil que evidencia, numa determinada data, a posição do patrimônio e financeira da organização

2.7 DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO

A Demonstração do resultado é um relatório contábil elaborado em conjunto com o balanço patrimonial, que descreve as operações realizadas pela empresa em um determinado período, além de ser utilizado como instrumento capaz de identificar se houve ou não lucro nas atividades desenvolvidas pela sua empresa.

Desta maneira, “a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas” (MARION, 2003, p. 127). O período da elaboração do Demonstrativo de Resultado pode ser mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou até anualmente, conforme a necessidade do gestor.

Conforme Pizzolato (2000) ressalta, as empresas devem discriminar as Demonstrações de Resultado de forma dedutiva e é apresentada na forma vertical, onde das receitas subtraem-se as despesas, que segue a forma demonstrada no



Quadro 5. Mas se deve considerar que as empresas de pequeno porte não possuem tantos atributos para uma elaboração de DR tão apurada

Quadro 5 - Demonstração de resultado

RECEITA OPERACIONAL BRUTA
(-) Vendas canceladas
(-) Abatimentos sobre vendas
(-) Impostos sobre vendas
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) Custo dos produtos, mercadorias e serviços vendidos
LUCRO BRUTO
(-) Despesas com vendas
(-) Despesas administrativas
(-) Despesas financeiras (líquidas das receitas)
(-) outras receitas e despesas operacionais
(+ ou -) Resultado da equivalência patrimonial
LUCRO OPERACIONAL
(+) Receitas não operacionais
(-) Despesas não operacionais
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS, CONTRIBUIÇÕES E PARTICIPAÇÕES
(-) Provisão para o Imposto de Renda
(-) Provisão para a contribuição social sobre o lucro
(-) Participações
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: Silva (2005, p. 136)

Com este conjunto de informações, pode-se dimensionar, de forma correta, o resultado da empresa no mês ou no ano, praticando uma gestão eficiente e competente.

2.8 FLUXO DE CAIXA NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

O último instrumento que será apresentado para o gestor conseguir identificar se vai faltar dinheiro, sobrar dinheiro ou se a empresa estará equilibrada no ponto de vista financeira é o fluxo de caixa. As projeções permitem antever se faltara dinheiro e que providencias pode-se tomar, além de saber se vai sobrar recursos e onde poder aplicar, um ótimo meio de tomada de decisão.

O controle de Fluxo de Caixa tem como fundamental a função de controlar o fluxo de entradas e saídas de dinheiro de uma companhia, impedindo anomalias financeiros e proporcionando maior transparência ao negócio (GARCIA; SCARAMELLI, 2008). Assim o gestor pode acompanhar e controlar o fluxo de dinheiro na empresa, controlar as entradas e saídas de maneira eficaz, e ter em mãos um instrumento que permite uma visão ampla através da otimização e alocação dos recursos da empresa. Também serve para definir metas de vendas e estabelecer políticas de crédito, identificar saldos futuros para aplicar de forma mais eficaz.

Alguns controles que compõem o fluxo de caixa segundo o SEBRAE (2018) são as projeções de vendas à vista e contas a receber, empréstimos bancários ou de terceiros, contas a pagar, pagamento de financiamento, pagamento de investimentos, entre outros meios.

Apresenta-se no Quadro 6 um modelo simplificado do fluxo de caixa que pode ser utilizado com sucesso nas micros e pequenas empresas.



Quadro 6 - Controle de fluxo de caixa

Fluxo de caixa	Período			
	Janeiro		Fevereiro	
Contas	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
1- Entradas				
Vendas à vista				
Vendas a prazo				
Outras Receitas				
Total de Entradas				
2- Saídas				
Compras à vista				
Compras a prazo				
Impostos				
Salários				
Outros pagamentos				
Total de Saídas				
Saldo Inicial				
(+) Total de entradas				
(-) Total de saídas				
(=) Saldo Final				

Fonte: Gonçalves (2007, p. 132)

O controle do fluxo de caixa exibida pode ainda ser alterada de acordo com as necessidades da empresa a ser avaliada, como por exemplo, acrescentar diferentes tipos de contas na medida em que forem aparecendo novas movimentações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo teve como método de abordagem o estudo qualitativo, conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 140) afirmam:

a pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido.

A abordagem do método qualitativo é toda pesquisa onde a interpretação das informações é feita a partir de dados não numéricos, como entrevistas, questionários, entre outros. O mesmo tem como regra, a escolha da metodologia adequada para investigar de forma concreta as opiniões e expectativas de indivíduos, identificar hipóteses para um problema, entender as suas motivações e verificar tendência.

Esta pesquisa tem como caráter o método descritivo, esse tipo de estudo visa descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), onde será interpretado, analisado e identificado as informações alcançadas pelo método qualitativo, visando revelar a natureza ou de comportamento das micros e pequenas empresas em relação a tomadas de decisão por meio dos instrumentos da contabilidade gerencial.



Para efetivar o objetivo da pesquisa, realizou-se um estudo pelo método *survey* tendo por conjectura básica a observação dos fatos e fenômenos que ocorrem na realidade, através de análise e interpretação dos dados coletados em forma de questionário que serão respondidas pelos membros do setor administrativo ou o próprio dono da empresa.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho foi realizado em pequenas e médias empresas no ramo de confecção, situadas na AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera, no Estado de Santa Catarina, com o objetivo de alavancar as práticas de contabilidade gerencial, buscando identificar possíveis erros e fragilidades de gestão administrativas que possam levar a prejuízos ou até mesmo a falência. Também é necessário a verificação do grau de conhecimento gerencial dos envolvidos na empresa.

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com quatro seções: Perfil da Empresa, perfil dos respondentes, procedimentos utilizados nas tomadas de decisão e instrumentos da contabilidade gerencial utilizados, as perguntas foram de múltiplas escolhas.

A primeira seção buscou identificar o perfil da empresa, compõe-se de 5 perguntas sobre os números de funcionários que a empresa possui, qual o regime de tributação, seu tempo de funcionamento, o faturamento anual e a cidade na qual a empresa está situada.

Já a segunda seção é voltada para o perfil dos respondentes, nela responderam questões como grau de escolaridade, função que ocupa na empresa, realização de cursos de gestão e o seu gênero. Com essas informações à disposição, pode-se ter a noção básica do alinhamento e a descrição do responsável da área de gestão da empresa.

A terceira seção consiste em apresentar os procedimentos utilizados na tomada de decisão nas empresas do ramo de confecção, nesta seção perguntou-se sobre: recursos utilizados, sistemas utilizados, utilização da contabilidade no apoio à gestão, informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa, motivo da não utilização da contabilidade no apoio a gestão. Ou seja, o objetivo da seção foi o de levantar informações sobre a utilização, ou não, da contabilidade gerencial.

Por último, a quarta seção do questionário buscou identificar os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados na empresa, a sua não utilização ou até mesmo o desconhecimento desses instrumentos. Portanto, as perguntas efetuadas foram: Balanço Patrimonial, demonstração do resultado, fluxo de caixa, indicadores de desempenho e qual instrumento, se a empresa calcula o retorno de seus investimentos e quais métodos utilizados.

O contato com as empresas foi por e-mail, alcançado através de seus sites e por indicações. Desses contatos, foram enviados para 43 empresas de confecção, obtendo um total de 24 respostas.

Para a emissão do questionário foi utilizado o Google Formulários, enviados entre junho e setembro de 2018, está é uma ferramenta de fácil manuseio, rápido e seguro para o envio de arquivos por *E-mail*. Desta forma, o questionário foi enviado para as respectivas empresas de confecção, para que a pessoa responsável pela gestão financeira, gerencial ou administrativa, respondesse as perguntas.



Uma vez respondido o questionário, a resposta é enviada automaticamente de volta para a conta no Google Formulários, que gera um gráfico de pizza para as respectivas perguntas, facilitando a análise de dados conforme o percentual conseguido através do questionário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DA EMPRESA E DOS RESPONDENTES

Para traçar o perfil das empresas participantes e dos seus responsáveis gestores financeiros, questionaram-se nove itens: Número de funcionários, regime de tributação, tempo de funcionamento, faturamento anual, cidade, escolaridade, função que ocupa na empresa, realização de cursos de gestão e sexo. No Quadro 7, são evidenciados os dados demográficos acerca das empresas e no Quadro 8 dos respondentes investigados.

Quadro 7 - Perfil da empresa

Número de Funcionários	Qtde.	%	Regime de Tributação	Qtde.	%
Até 9 Pessoas	0	0,00	Simple Nacional	24	100
De 10 a 49 Pessoas	14	58,3	Lucro Presumido	0	0,00
De 50 a 99 Pessoas	10	41,7	Lucro Arbitrado	0	0,00
Acima de 100 Pessoas	0	0,00	Lucro Real	0	0,00
Total	24	100%	Total	24	100%
Tempo de Funcionamento	Qtde.	%	Cidade	Qtde.	%
0 a 3 Anos	3	12,5	Criciúma	6	25
4 a 6 Anos	6	25	Içara	4	16,7
7 a 10 Anos	8	33,3	Morro da Fumaça	2	8,3
Mais de 10 anos	7	29,2	Orleans	2	8,3
			Siderópolis	2	8,3
			Treviso	2	8,3
			Cocal do Sul	2	8,3
			Nova Veneza	2	8,3
			Forquilha	2	8,3
Total	24	100%	Total	24	100%

Continua...



...continuação.

Faturamento Anual	Qtde.	%
Até R\$ 60.000,00	0	0,00
De R\$ 60.000,00 Até R\$ 360.000,00	0	0,00
De R\$ 360.000,00 Até 3.600.000,00	24	100
Acima de R\$ 3.600.000,00	0	0,00
Total	24	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Observa-se no Quadro 7, que a amostra pesquisada se compõe de 24 empresas do ramo de confecção, onde a maior parte das empresas possui entre 10 a 49 funcionários (58,3%) e logo em seguida de 50 a 99 (41,7%). Quanto ao regime de tributação foi unanimidade, sendo todas as empresas do simples nacional (100%). Destaca-se também que todas as empresas possuem um faturamento anual acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00 (100%), concluindo desta forma que as empresas pesquisadas são classificadas como de pequeno porte, conforme os critérios do SEBRAE.

No que diz respeito à longevidade das companhias, medida pelo tempo de funcionamento, as empresas pesquisadas demonstram que grande parte atua no mercado entre 7 a 10 anos (33,3%), Mais de 10 anos (29,2%), 4 a 6 anos (25%) e 0 a 3 anos (12,5%). Desta forma pode-se perceber que quase todas as empresas já ultrapassaram o tempo crítico dos primeiros 3 anos de vida, superado esse tempo considera-se que a empresa alcançou o estágio de maturidade.

Das empresas pesquisadas, a maioria está localizada em Criciúma (25%), logo em seguida Içara (16,7%), e os demais municípios como Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Orleans, Siderópolis, Treviso, Nova Veneza e Forquilha apresentam (8,3%), todos fazem parte da Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC. Os resultados referentes ao perfil dos respondentes estão sintetizados no Quadro 8.

Quadro 8 - Perfil dos respondentes

Escolaridade	Qtde.	%	Função que ocupa na empresa	Qtde.	%
Ensino fundamental incompleto	0	0,00	Administrador	5	20,8
Ensino fundamental completo	0	0,00	Diretor	2	8,3
Ensino médio incompleto	14	58,3	Financeiro	4	16,7
Ensino médio completo	7	29,2	Sócio gerente	13	54,2
Ensino superior incompleto	2	8,3	Controller	0	0,00
Ensino superior completo	1	4,2			
Especialização					
Total	24	100%	Total	24	100%

Continua...



...continuação.

Realização de cursos de Gestão	Qtde.	%	Sexo	Qtde.	%
Frequentemente	0	0,00	Masculino	14	58,3
Com pouca frequência	14	58,3	Feminino	10	41,7
Raramente	10	41,7			
Nunca	0	0,00			
Total	24	100%	Total	24	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Partindo agora para o perfil dos respondentes, investigou-se a escolaridade dos responsáveis/gestores das empresas, onde os números mostraram que 58,3% correspondem ao grau de Ensino Médio Completo, seguido de 29,2% para Ensino superior incompleto, 8,3% para Ensino Superior completo e apenas 4,2% para especialização. Pode-se perceber desta forma que a maioria dos gestores das empresas de pequeno porte não possui uma escolaridade específica e voltada para a área de gestão de empresas.

Também foi questionado a função que ocupa na empresa, e o questionário mostrou que 54,2% são sócio-gerente da empresa, 20,8% administrador, 16,7% financeiro e 8,3% diretor. Quanto à realização de cursos de gestão para uma melhor desenvoltura e conhecimento na tomada de decisão, mas 58,3% afirmaram que fazem com pouca frequência e 41,7% raramente. Percebe-se, portanto, que as pessoas que compõe o setor de gestão na empresa, muitas vezes não procuram um aperfeiçoamento por causa de comodidade ou até mesmo por acreditar que seja desnecessário. Por último foi realizado o levantamento do sexo dos respondentes, que representou 58,3% Masculino e 41,7% Feminino, podendo dizer que existe um equilíbrio no quesito gênero entre os gestores das empresas de confecção estudadas.

4.2 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÃO

A finalidade desta seção é constatar quais procedimentos são usados na tomada de decisão das micro e pequenas empresas de confecções pesquisadas, pode-se observar no Quadro 9 os dados apurados.

Quadro 9 - Procedimento utilizados na tomada de decisão

Recursos utilizados	Qtde	%	Sistemas utilizados	Qtde	%
Experiência do empresário	21	87,5	Manual (papel)	0	0,00
Informações fornecidas pela contabilidade	2	8,3	Planilha Excel	19	79,2
Relatórios elaborados pelos gestores	0	0,00	Sistemas	5	20,8
Intuição	1	4,2	Nenhum	0	0,00
Total	24	100%	Total	24	100%

Continua...



...continuação.

Informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa?	Qtde	%	Utilização da Contabilidade no apoio à gestão?	Qtde	%			
Sim, nas decisões diárias	5	20,8	Sim	5	20,8			
Sim, nas decisões estratégicas	0	0,00	Não	19	79,2			
Sim, nas decisões de financiamento	0	0,00	Motivo da não utilização da contabilidade no apoio à gestão	Qtde	%			
Sim, no acompanhamento dos negócios	0	0,00						
Não quero opinar	19	79,2				Desconhece as utilidades	4	16,7
						A informação contábil não reflete a realidade da empresa	0	0,00
						Falta de comunicação com o contador	11	45,8
			Dificuldade para os relatórios	9	37,5			
Total	24	100%	Total	24	100%			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Inicialmente procurou-se identificar os principais recursos utilizados na tomada de decisão, e os números apresentados como pode-se observar no Quadro 9 correspondem a: 87,5% experiência do empresário, 8,3% informações fornecidas através da contabilidade e 4,2% por intuição.

A seguir foi indagado quais sistemas são utilizados, em sua maioria indiscutivelmente, as planilhas eletrônicas se destacam com um total de 79,2% e com apenas 20,8% os sistemas, logo compreende-se que as micro e pequenas empresas pouco utilizam sistemas de gestão integrados, que pode ser motivado por falta de conhecimento no manuseio e até mesmo entender que seja desnecessário o pagamento desse meio de procedimentos.

Investigou-se ainda a utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial no apoio à gestão, e o resultado foi muito preocupante, já que 79,2% dos entrevistados responderam que não utilizavam e apenas 20,8% disseram que Sim. Com isso as empresas estão deixando de fazer um planejamento adequado onde a organização teria um melhor desempenho no seu controle administrativo e determinar uma direção em tempos difíceis, além de não saber a real dimensão de sua empresa.

Continuando com as perguntas, foi questionado se as informações contábeis contribuíam com os objetivos da empresa, 79,2% preferiram não opinar sobre essa questão, o que leva a crer, que os gestores das empresas não usam nenhum meio contábil para suas decisões estratégicas, de financiamento ou até no acompanhamento dos negócios. Mas vale ressaltar que 20,8% dos entrevistados disseram que usam nas suas decisões diárias, deste modo podendo ter uma boa vantagem competitiva e um crescimento sustentável. E ter esse diferencial competitivo, é de suma importância, já que ter a informação correta na hora certa, vai fazer a empresa estar um passo à frente da sua concorrência.

A última pergunta desta seção foi o motivo da não utilização da contabilidade no apoio à gestão. Em primeiro com 45,8%, expuseram que não utilizam pela ocorrência da falta de comunicação com o contador, pode-se levar a crer está afirmação, uma vez que as micros e pequenas empresas não possuem um contador ou um setor contábil em suas companhias, em sua grande maioria são terceirizadas,



e alguns escritórios de contabilidade somente se preocupam em fazer a parte fiscal da empresa, não dando a devida assessoria em outros assuntos, ainda mais se essa não for a especialização do escritório.

Com 37,5%, os entrevistados responderam que o motivo da não utilização é pelas dificuldades para interpretar os relatórios gerenciais, e com 16,7% por desconhecerem as suas utilidades. Com isso compreende-se que os responsáveis das empresas não possuem conhecimento e capacitação sobre os procedimentos indispensáveis para realizar uma boa gestão na empresa, e que poderia ser solucionado com cursos básicos e avançadas nas questões abordadas, facilitando a vida do empreendedor.

4.3 INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL UTILIZADOS

Na última seção, questionou-se os entrevistados sobre os instrumentos da contabilidade gerencial que são utilizados em suas respectivas empresas. As perguntas foram sobre se os gestores utilizam o balanço patrimonial, a demonstração do resultado e o fluxo de caixa para suas tomadas de decisão, se não utilizam na tomada de decisão ou até mesmo se desconhecem esses instrumentos, os resultados estão explanados no Quadro 10. Além disso buscou-se saber se eles aplicam indicadores de desempenho como planejamento e orçamento. E também se a empresa calcula o retorno de seus investimentos usando os métodos como a taxa interna de retorno, o valor presente líquido, *PayBack* e o retorno sobre investimento, os dados estão sintetizados no Quadro 11.

Quadro 10 - Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados

Instrumentos	Utilizado na tomada de decisão		Não utilizado na tomada de decisão		Desconhecido pelo gestor		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Demonstrações contábeis								
Balanço Patrimonial	2	8,3	20	83,3	2	8,3	24	100%
DR	13	54,2	8	33,3	3	12,5		
Fluxo de Caixa	1	4,2	18	75	5	20,8		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o Quadro 10, dos respondentes 83,3% apontaram a não utilização do balanço patrimonial nas suas tomadas de decisão, 8,3% assinalaram que utilizam e 8,3 % que desconhece esse sistema. Sem efetuar a realização do balanço, o empresário não tem como entender a configuração patrimonial da sua entidade, tornando esse aspecto preocupante para a existência da empresa.

Continuando, os dados evidenciados demonstram que 54,2% dos gestores das companhias utilizam o demonstrativo de resultado para suas tomadas de decisão, enquanto 33,3% não utilizam e 12,5% desconhecem. Mesmo sabendo que metade dos gestores utiliza a demonstração do resultado, é importante verificar se a empresa apresentou lucro ou não, e se sabe identificar e separar as receitas dos custos e despesas.

Sobre o fluxo de caixa 75% dos respondentes afirmaram que não utilizam nas suas tomadas de decisão, 20,8% desconhecem e apenas 4,2% utilizam. Isso pode se



tornar um problema, já que a estratégia de usar esse instrumento é a possibilidade de controlar toda movimentação financeira da empresa, tanto diariamente quanto a longo prazo, e saber de onde veio e para onde foi o dinheiro da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho apresentados no Quadro 11, foi unanimidade, 100% dos respondentes apontaram que não utilizam os instrumentos como planejamento, *balanced scorecard* e orçamento. Pode se dizer que já era esperado esse resultado, já que as micros e pequenas empresas em sua maioria não possuem o conhecimento necessário para a realização dos indicadores. E a importância desses indicadores é que podem ajudar nas tomadas de decisões gerenciais necessárias, ajustando desvios que estejam prejudicando o desempenho do negócio, e desta forma aproveitando as oportunidades destacadas pelos índices.

Quadro 11 - Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados

Indicadores de desempenho	Quant.	%	A empresa calcula o retorno de seus investimentos?	Quant.	%
Sim	0	0,00	Sim	0	0,00
Não	24	100	Não	24	100
Total	24	100%	Total	24	100%
Quais Instrumentos?	Quant.	%	Quais Métodos Utilizados?	Quant.	%
Planejamento	0	0,00	TIR	0	0,00
BSC	0	0,00	VPL	0	0,00
Orçamento	0	0,00	PAYBACK	0	0,00
			ROI	0	0,00
Total	0	0,00%	Total	0	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A última pergunta foi se a empresa calcula o retorno de seus investimentos e novamente obteve-se unanimidade na resposta, 100% assinalaram que não calculam, portanto, não usam indicadores como a taxa interna de retorno, o valor presente líquido, *PayBack* e o retorno sobre investimento. Desta forma, conclui-se que os gestores respondentes não possuem relatórios que os informem sobre se a empresa cobre os gastos de seus investimentos e quando passam a ter lucro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em analisar a percepção sobre os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados na tomada de decisão nas micros, pequenas e médias empresas do ramo de confecção localizadas na região Carbonífera, SC, Brasil.

A amostra desta pesquisa correspondeu a 24 empresas do setor de Confecção. Os resultados da análise demonstram que a tomada de decisão é centralizada no proprietário destas empresas e que se utilizam da experiência pessoal para tomar decisões, sendo que o contador não é procurado para discussões e análises sobre o resultado da companhia. E como o proprietário não procura realizar cursos de gestão e se aperfeiçoar em relação ao assunto, as dificuldades para interpretar os relatórios e o desconhecimento das suas utilidades aumentam. Assim,



alcançou-se o segundo objetivo específico, com o qual pretendia-se apresentar os procedimentos adotados na tomada de decisão.

Posteriormente, ao verificar instrumentos gerenciais, observou-se que as demonstrações contábeis não são utilizadas nas tomadas de decisão, com uma pequena exceção da demonstração do resultado, que apresentou uma considerável porcentagem de uso entre os respondentes, assim identificou-se quais peças contábeis estão presentes nas tomadas de decisões de pequenas e médias empresas, conforme o terceiro objetivo específico apresenta.

Tais achados demonstram que os indicadores de desempenho e o cálculo de retorno de investimento das empresas, são desconhecidos ou não utilizados pelos gestores. Esses resultados foram semelhantes com os encontrados por Santos, Dorow e Beuren (2016) em seus estudos. Desta forma, alcançou-se o primeiro objetivo específico, com o qual pode-se verificar quais instrumentos da contabilidade gerencial são utilizados pelas empresas.

Estes resultados coincidem, em grande parte, com os de pesquisas já elaboradas, como a de Amorim (2015), que relacionam o processo de gestão de micro, pequenas e médias empresas com a utilização de instrumentos gerenciais. E os resultados mostra uma visão equivocada dos gestores de que a contabilidade serve apenas para atender exigências trabalhistas, fiscais e legais. A circunstância se agrava ao verificar que algumas empresas, como as pesquisadas, não utilizam controles básicos, porém essenciais, desta forma perdendo a capacidade competitiva.

Os resultados desse estudo merecem algumas reflexões por parte dos profissionais contábeis e associações empresariais, recomendando uma melhor acessória nestas empresas que necessitam de uma melhor gestão. Além de as entidades empresariais poderem elaborar e ministrar cursos sobre práticas gerenciais em parceria com programas universitários da área contábil.

No entanto, a pesquisa realizada pode ter algumas limitações que influenciariam nos resultados do estudo, como a pequena amostra analisada e somente em um setor de empresas. O artigo utilizou-se do questionário como fonte de coleta de dados nestas empresas, e isso pode ter gerado equívocos na hora de responder, implicando diretamente no resultado. Desta forma recomenda-se que os estudos futuros alcancem maior amplitude de empresas e visem outras áreas do ramo comercial e industrial ou também que procurem nas prestadoras de serviços contábeis os motivos de não disponibilizarem os instrumentos gerenciais para as empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daniele Carvalho de; CASTRO, Maielen Cristina da Silva; ALVES, Nayara Modesto dos Santos. **A relevância da contabilidade gerencial na gestão.** 2013.11f. Faculdades Integradas de Três Lagoas. 2013.

AMORIM, Diego Felipe Borges de. **A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios.** 2015. 24f. 2015.

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial** uma introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1973. 483 p.



ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.

AUMENTE as chances de sobrevivência do seu negócio. 2014. Disponível em: <<https://sebraepernambuco.wordpress.com/2014/06/05/aumente-as-chances-de-sobrevivencia-do-seu-negocio/>> Acesso em: 20/04/2018.

AZEVEDO, José Gilmar de; LEONE, Rodrigo José Guerra. Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 55-83, jan./abr. 2011.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

COELHO, Claudio U. Ferreira. Contabilidade gerencial: sistema de informação e controle. **Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n.3, ano II, mar. 1999.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006. xiii, 177 p.

FLUXO de caixa: o que é e como implantar. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 06/07/2018.

GARCIA, Violin Alexandre, SCARAMELLI, João Marcos. **A importância do fluxo de caixa**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.165, p.8-9, fev. 2008.

GONÇALVES, Márcia Regina. **Os controles financeiros como ferramenta do processo de decisão nas micro e pequenas empresas**. 2007. 140f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2007.

Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**\ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores, Curitiba, IBQP, 2017. 208 p.

HALL, Rosemar José, et al. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comercio de dourados-MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.3, p.4-17, set/dez. 2012.



HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 306 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 301 p.

MARION, José Carlos. **O ensino da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1996. 123 p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. rev, atual. e moder. São Paulo: Atlas, 2003. 502 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE: Brasil S.A., 2012. 376 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 625 p.

PAMPLONA, Edson. **A contabilidade Gerencial**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998. 256 p.

PARTICIPAÇÃO das micro e pequenas empresas na economia brasileira. 2014. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em: 19/04/2018.

PERFIL dos pequenos negócios. 2017. Disponível em:

<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/#participa> Acesso em: 19/04/2018.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. 222 p.

SANTOS, Vanderlei dos; BENNERT, Patricia; FIGUEIREDO, Guilherme Henrique; BEUREN, Ilse Maria. Uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e medias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v.20, n. 71, p. 53-67, jan/abr. 2017.



SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas Gerenciais de micro e pequenas empresas. **Ambiente contábil**, Natal, v. 8. n. 1, p. 153 – 186, jan./jun. 2016.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**, 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Shéron Gomes e; BISPO, Oscar Neto de Almeida; MAIA, Saulo Cardoso. A importância dos instrumentos de contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas: um estudo em empresas de São João del Rei-MG. **XXII Congresso Brasileiro de Custos**, Foz do Iguaçu, novembro. 2015.

SOBREVIVÊNCIA das empresas no Brasil. 2016. Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> Acesso em: 18/04/2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. Austrália: Pioneira, 2001. 461 p.