

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDUARDA DE LIMA BIANCHINI

**O CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS DA CIDADE DE SÃO JOÃO DO
SUL/SC ACERCA DA UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS
GERENCIAIS APLICADOS A TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL**

CRICIÚMA

2021

EDUARDA DE LIMA BIANCHINI

**O CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS DA CIDADE DE SÃO JOÃO DO
SUL/SC ACERCA DA UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS
GERENCIAIS APLICADOS A TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL**

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(a): Prof. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2021

EDUARDA DE LIMA BIANCHINI

**O CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS DA CIDADE DE SÃO JOÃO DO
SUL/SC ACERCA DA UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS
GERENCIAIS APLICADOS A TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL**

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, 24 de Junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - UNESC - Orientador

Prof. Allan Jonson Piccini – UNESC – Avaliador 1

Prof. Luciano da Rocha Ducioni – UNESC – Avaliador 2

Dedico esse estudo a minha família, a quem devo a minha gratidão, por acreditar no meu potencial, e por ter me apoiado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força e determinação para chegar até aqui.

A minha família, que da sua maneira sempre me incentivou a continuar, e acreditar em meu potencial, foram essenciais nessa etapa da minha vida.

A todos os professores, que tive a oportunidade de conhecer e obter novos conhecimentos, em especial o meu orientador Professor Realdo, que se dispôs a me auxiliar nesse processo, me dando toda a atenção necessária para a elaboração do estudo.

E a todas as pessoas que de alguma forma, me ajudaram e torceram por mim, deixo aqui meu muito obrigada.



O CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS DA CIDADE DE SÃO JOÃO DO SUL/SC ACERCA DA UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS GERENCIAIS APLICADOS A TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Eduarda de Lima Bianchini¹

Realdo de Oliveira da Silva²

RESUMO: O presente estudo discorre sobre o ponto de vista de empresários, em relação aos instrumentos gerenciais, e sua aplicabilidade. A pesquisa aborda a contabilidade gerencial, e seus diversos instrumentos, destinados aos gestores e usuários internos, com intuito de auxiliar e oferecer suporte na tomada de decisão, e de demais adversidades encontradas no processo de gestão. O estudo tem como objetivo geral conhecer a importância da contabilidade gerencial na visão dos empresários da cidade de São João do Sul/SC, além de compreender quais os principais instrumentos gerenciais. Em relação à metodologia, se trata de uma pesquisa qualitativa, e a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas. Com a análise dos resultados, conclui-se que há uma deficiência em relação ao uso de instrumentos gerenciais, principalmente pelo fato de que os empresários desconhecem os principais instrumentos, bem como, os mecanismos de atuação da contabilidade gerencial, por outro lado parte dos entrevistados demonstrou interesse na aplicabilidade dos mesmos, para o auxílio na gestão de suas empresas. Por fim recomenda-se a aos escritórios e assessorias especializadas em contabilidade, que procurem essas e outras empresas e as orientem e incentivem, quanto a importância da utilização dos instrumentos gerenciais.

PALAVRAS – CHAVE: Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão. Empresas.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

No passado a “contabilidade tradicional” como era chamada, além de ser responsável pelos registros econômicos e financeiros de uma organização também era a base para a tomada de decisão de seus gestores. No entanto com a grande demanda de usuários, os conceitos contábeis vêm sendo atualizados com o decorrer dos anos tudo isso para atender as necessidades dos usuários de acordo com a legislação (IUDÍCIBUS, 2020).

Atualmente a contabilidade deve buscar atender tanto as obrigações externas, quanto as internas a uma organização, isto é, as necessidades de seus proprietários e gestores. Para tanto existe a contabilidade gerencial, esta caminha entre linha a contabilidade financeira, na qual se utiliza dados financeiros e econômicos da

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

² Professor do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



empresa com o intuito de projetar a partir dos instrumentos gerenciais, informações cruciais direcionadas aos gestores, e que serão imprescindíveis para auxiliá-los na tomada de decisão, no entanto, a contabilidade financeira necessita obedecer a um formato de relatório de acordo com os procedimentos legais prescritos, enquanto que para a contabilidade gerencial não é imposto nenhum modelo específico (ATKINSON *et al.*, 2015).

Diante da dinâmica econômica e a concorrência mercadológica é aconselhável que os empresários busquem instrumentos contábeis, como diferenças que os auxiliem na sua gestão, deste modo cada vez mais aprimorar seu desempenho no mercado. Para isso de acordo com Paula *et al.* (2020) as organizações devem manter uma relação estreita com a contabilidade, tendo plena certeza da idoneidade dos dados apresentados em seus relatórios contábeis, pois são a partir desses dados, que se constrói as informações para base no processo decisório dos gestores.

No entanto, apesar de diversos autores considerarem esses instrumentos contábeis imprescindíveis para uma boa gestão, nem sempre os empresários dão devida importância para a utilização das mesmas ficando muitas vezes sem conhecer os resultados financeiros e econômicos de suas empresas, fator que pode levar a problemas de competitividade, além de dificultar o processo decisório por parte dos gestores.

Diante do contexto apresentado, o presente trabalho é norteado pelo seguinte questionamento: Qual a percepção dos empresários da cidade de São João do Sul – SC, em relação à aplicabilidade de instrumentos da contabilidade gerencial?

Levando em consideração este questionamento, tem-se como objetivo geral conhecer a importância da contabilidade gerencial na visão dos empresários da cidade de São João do Sul/SC. Para chegar ao objetivo geral será necessário cumprir com alguns requisitos, estes são denominados objetivos específicos, tais como: i) compreender a importância da contabilidade gerencial, ii) entender quais os principais instrumentos da contabilidade gerencial, iii) conhecer os instrumentos gerenciais utilizados pelas empresas em estudo,

O presente estudo se justifica, pois, pela perspectiva de que teoricamente a contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que vem em constante ascensão, se reinventando com novos instrumentos e cada vez mais eficientes, pretende-se deixar como contribuição a percepção que esse grupo de empresários têm acerca dos instrumentos gerenciais. Do ponto de vista prático, este estudo torna-se relevante ao passo que pretende mostrar a realidade da efetividade do uso da contabilidade gerencial na condução dos negócios locais. Por fim pelo ponto de vista social ajudará os empresários a conhecer melhor essa área da contabilidade, possivelmente incentivá-los a investir nesses instrumentos, além de contribuir para a comunidade acadêmica com mais um estudo para interessados nessa área da contabilidade.

A estrutura do presente trabalho é dividida em cinco seções, primeiramente a introdução, que discorre de forma breve sobre o que o estudo busca abranger, na segunda seção, se encontra a fundamentação teórica, que apresenta o embasamento teórico necessário para o estudo em questão, na terceira seção, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a quarta seção compreende os resultados obtidos no estudo, e por fim a quinta seção que é reservada para as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Tudo indica que contabilidade está presente na terra desde os primórdios da humanidade, de acordo com Iudícibus (2009, p.30):

A Contabilidade, seja talvez tão antiga quanto a origem do homo sapiens. Alguns historiadores fazem remontar os primeiros sinais objetivos da existência de contas aproximadamente a 4.000 a.C. Entretanto, antes disso, o homem primitivo, ao inventar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas da bebida, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade

De acordo com Crepaldi (2017) em um passado não tão distante a contabilidade era vista apenas como uma ferramenta que fornecia os cálculos tributários às empresas, hoje em dia é considerada de vital importância para a continuidade das organizações, pois fornece informações para todos os seus âmbitos.

A contabilidade gerencial realiza as análises dos relatórios apresentados pelas demais áreas contábeis, e os transforma em novas informações, essas informações são apresentadas aos setores internos das entidades, portanto a contabilidade gerencial tem objetivo de servir informações principalmente aos proprietários e gestores (IUDICIBUS, 2020).

Os serviços prestados pela contabilidade gerencial, só poderão ser considerados relevantes se as informações apresentadas estiverem de acordo com os seguintes princípios: Relevância, confiabilidade, comparabilidade e compreensibilidade, ou seja, os relatórios apresentados aos gestores devem estar à disposição dos mesmos a fim de atender suas necessidades, com informações apresentadas de acordo com a real situação da organização, de forma que avalie o desempenho da empresa em um formato comparativo, e que esteja compreensível ao entendimento dos interessados (ATRILL, 2014).

Conforme Barbosa (2018) a consulta a um profissional contábil por parte dos gestores, em momentos de dúvidas no processo decisório, é considerada de suma importância para a sobrevivência e continuidade de uma empresa, excepcionalmente as pequenas e médias empresas, pois neste contexto esse profissional compara-se a um *controller*. O autor ainda alerta sobre a importância da utilização e compreensão dos relatórios contábeis por parte dos gestores dessas entidades, pois as demonstrações contábeis expõem em seus relatórios a realidade da organização, que levará a base para as escolhas e ações dos gestores.

Em concordância à Atrill (2014) não só a contabilidade gerencial, mas a contabilidade no geral é uma ciência destinada auxiliar as empresas e seus gestores na tomada de decisão, ou seja, quais ações e atitudes a serem tomadas, conseqüentemente essas decisões definem o rumo da empresa. Para isso a contabilidade gerencial é de extrema importância para os gestores, pois a partir das informações geradas por ela, é que se tem embasamento para o processo decisório, que por sua vez decidirá o futuro da empresa, conseqüentemente determinará se a mesma terá sucesso ou não.

Segundo Moreira (2013) o profissional contábil não deve ater-se somente a realizar e oferecer seus serviços limitadamente nos âmbitos fiscal e trabalhista, mas sim atentarem-se as necessidades de cada organização e oferecer o suporte necessário, por meio de relatórios que venham para o auxílio no desenvolvimento e sucesso da empresa, o que além prestar apoio no processo de tomada de decisão



dos proprietários e gestores irá também fortalecer o reconhecimento aos profissionais da classe.

Em concordância a Ludícibus (2020) é muito importante que os gestores avaliem constantemente os resultados da organização, essa análise se faz necessária, até mesmo para acompanhar do desempenho da empresa em relação a efetivação e cumprimento de suas tarefas pré-estabelecidas, para tanto, indica-se o uso de instrumentos que auxiliem nesse processo de mensuração, além de servirem como suporte para a tomada de decisão.

De acordo com Soutes (2006) com o passar do tempo, conforme ocorre o progresso da contabilidade gerencial, novos instrumentos, também chamados de artefatos, foram e continuam sendo desenvolvidos, para facilitar o entendimento dos resultados, sejam eles de caráter operacional, estratégicos ou gerenciais, todos esses instrumentos servem como suporte para os usuários internos, principalmente no que tange a tomada de decisão.

2.2 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com a Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC), segundo o seu Pronunciamento International Management Accounting Practice 1 (IMAP, 1998) a utilização de instrumentos de gestão provenientes da organização em conjunto com recursos tecnológicos, formam a contabilidade gerencial, que tem a finalidade de atingir os objetivos idealizados pela organização.

Conforme IMAP (1998) a contabilidade gerencial é dividida em estágios de evolução, nos quais é possível observar que os métodos utilizados vão sendo aperfeiçoados de acordo com a necessidade das organizações, sem deixar para trás os instrumentos primordiais, deste modo, fazendo uma junção entre os procedimentos antigos e os atuais, com o intuito de superar os desafios impostos pelo mercado competitivo.

Como método de análise da contabilidade gerencial pode-se considerar 4 fases evolutivas, a primeira se passa nos anos antecedentes a 1950, até então a ferramenta base para controle financeiro e apuração dos custos das empresas era o orçamento. Tendo o ano de 1950 como um divisor de águas na linha do tempo do processo evolutivo da contabilidade gerencial, o fator que marcou a fase 2 foi a evolução dos processos tecnológicos, nesse estágio o processo decisório começa a ser analisado, com destaque para a chamada contabilidade por responsabilidade (SOUTES, 2006).

Em meados de 1980 destaca-se a terceira fase evolutiva da contabilidade gerencial pelo ponto de vista de Frezatti *et al.* (2009) é baseada na premissa de redução de despesas, nesse estágio os esforços foram voltados para preocupação em relação a desperdícios, isto é, gastos desnecessários, que poderiam ser evitados a partir de projetos de gestão de custos, idealizados para a melhor destinação dos recursos.

Em relação a quarta fase evolutiva da contabilidade gerencial Frezatti *et al.* (2009) ressalta como característica a criação de valor através do uso adequado dos recursos, que em outras palavras significa a obtenção de ganhos por parte da organização, em função disso são elaboradas projeções futuras para o resultado. Este estágio se passa em meados dos anos 90, onde a busca por artefatos, como



indicadores de desempenho, se tornou bem frequente, já que esse tipo de ferramenta permite um controle mais amplo dos resultados pela organização.

Para Soutes (2006) a contabilidade gerencial deixa de ser apenas um instrumento para o processo decisório, pois começa a ser vista como uma peça de grande importância para o processo de gestão, isso ocorre a partir das fases 3 e 4, nas quais há uma minimização no processo de elaboração de relatórios e uma maximização para o período destinado à compreensão e interpretação dos resultados.

Levando em consideração as fases evolutivas da contabilidade gerencial, pode-se dizer que os instrumentos mais utilizados no primeiro estágio foram os métodos de custeio, já que o foco era o controle financeiro, no estágio 2 as atenções estão mais voltadas para o planejamento gerencial, portanto a ênfase está na utilização de modelos de gestão tais como orçamentos, além dos indicadores de desempenho, passando para o terceiro estágio a preocupação está em diminuir os custos, portanto os principais instrumentos utilizados são os métodos de custeio, bem como, o custeio baseado em atividade (ABC), entre outros, em conjunto com os modelos de gestão. E na quarta fase tendo como foco a criação de valor, e a disposição de instrumentos mais modernos de gestão (SOUTES, 2006).

2.3 INSTRUMENTOS PARA TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é uma etapa muito importante para qualquer gestor. Na visão de Maçães (2017) tomar decisões é uma tarefa cotidiana na vida de qualquer pessoa, no entanto nem sempre esse processo é simples, principalmente quando se trata de uma decisão que pode afetar o futuro de uma organização, portanto antes de decidir qual decisão tomar, é necessário analisar cuidadosamente o problema em questão, e todos os caminhos possíveis para sua resolução, de modo que não prejudique a empresa em nenhum aspecto.

Sabe-se que uma das tarefas mais desafiadoras para os gestores é a tomada de decisão, pois não existe um padrão, cada organização possui suas particularidades, necessidades e deficiências, por isso se faz necessária uma análise em vários aspectos, além do estudo das demonstrações contábeis da empresa, pois nesse processo existem muitas e variáveis, e incertezas que dificultam a escolha de qual destino traçar para a empresa (MAÇÃES, 2017).

A contabilidade por meio de sistemas cada vez mais avançados, em conjunto com as normas e padrões contábeis impostos pelos respectivos órgãos reguladores, produz as demonstrações contábeis a partir das informações específicas de cada organização, ou seja, os relatórios são moldados de acordo com a situação patrimonial e financeira da empresa, e essas demonstrações são para os gestores e responsáveis pela administração, a estrutura para a chamada tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2020).

Conforme Iudícibus (2020) a contabilidade gerencial oferece diversos instrumentos, que permitem ao usuário uma melhor compreensão das informações, conseqüentemente promove uma visão mais ampla da organização como um todo, esse processo ocorre através da utilização de modelos de gestão, sistemas de custeio, métodos de mensuração e indicadores de desempenho, que se analisados e utilizados de forma adequada, trarão ao usuário muito mais e confiança para tomar as decisões mais coerentes para suas empresas.

Sabe-se que a contabilidade vem em uma crescente evolução, gradativamente inovando e desenvolvendo novos instrumentos, destinados às



empresas e seus usuários internos. Para demonstrar a importância da utilização desses instrumentos no processo de gestão e tomada de decisão, Soutes (2006) apresenta os principais instrumentos da contabilidade gerencial, apontando quais foram os mais utilizados, conforme aborda cada estágio evolutivo da contabilidade gerencial. De acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Instrumentos para tomada de decisão

Instrumentos	1º Fase	2º Fase	3º Fase	4º Fase
Métodos e sistemas de custeio				
Custeio por absorção	x			
Custeio variável	x			
Custeio baseado em atividades (ABC)			x	
Custeio padrão	x			
Custeio meta (<i>Target Costing</i>)			x	
Métodos de mensuração e avaliação de medidas de desempenho				
Preço de transferência		x		
Moeda constante		x		
Valor presente		x		
Retorno sobre investimento	x			
<i>Benchmarking</i>			x	
EVA® (<i>Economic Value Added</i>)				x
Filosofias e modelos de gestão				
Orçamento		x		
Simulação				x
Descentralização		x		
<i>Kaizen</i>			x	
<i>Just in Time</i>			x	
Teoria das restrições			x	
Planejamento estratégico			x	
Gestão baseada em atividades (ABM)			x	
GECON				x
<i>Balanced Scorecard</i>				x
Gestão baseada em valor (VBM)				x

Fonte: Soutes (2006, p. 24).

Diante do exposto no quadro 1, na primeira fase evolutiva da contabilidade gerencial, os instrumentos mais utilizados foram os sistemas de custeio, coerente com o que era considerado o foco na época, determinar custos e o controle financeiro, para tanto eram utilizados principalmente o custeio por absorção, custeio variável, e o custeio padrão, além destes também se utilizava o retorno sobre investimento (SOUTES, 2006)

Já na segunda fase, Soutes (2006) representa através do quadro, as mudanças em relação aos instrumentos utilizados, levando em consideração que na



época os esforços estão voltados principalmente ao planejamento gerencial, conseqüentemente os instrumentos como preço de transferência, moeda constante, orçamentos, entre outros, ganham espaço, por terem a capacidade de mensuração, avaliação desempenho e suporte a gestão.

A terceira e quarta fase são conhecidas pela utilização de instrumentos mais modernos, essencialmente os modelos de gestão, mas sem deixar de lado os métodos de custeio e mensuração. De acordo com Soutes (2006) dentre os principais instrumentos estão: Planejamento estratégico; *Balanced Scorecard*; EVA® (*Economic Value Added*), esses e os demais instrumentos são imprescindíveis nessas fases, já que oferecem todo o suporte necessário para que os gestores tomem as melhores decisões em benefício as suas empresas.

2.4 PESQUISAS ANTERIORES

Diversas pesquisas já tiveram como propósito o estudo da importância da utilização da contabilidade gerencial e seus instrumentos por parte das empresas, principalmente estudos com micro e pequenas empresas.

A partir de um estudo realizado com micro e pequenas empresas, foram identificadas deficiências no uso da contabilidade gerencial, por mais que tenha sido constatada a importância da utilização de ferramentas contábeis gerenciais para a sustentabilidade da desta classe empresarial, a grande maioria assume que não possui se quer o entendimento dos dados expressos nos relatórios contábeis (COSTA, 2020)

Silva (2010) em seu estudo constatou que a grande maioria das empresas entrevistadas diz confiar nos relatórios contábeis recebidos de seus contadores, no entanto uma parcela dessas empresas não sabe ao certo se compreende as informações expressas nos relatórios.

Bertollo (2020) no desenvolvimento de sua pesquisa com empresas de um escritório contábil específico, constatou a falta de conhecimento das empresas quanto à contabilidade gerencial e sua utilidade para o processo decisório, também observou que a grande maioria acredita na contabilidade apenas como uma ferramenta para as obrigações fiscais, em sua conclusão diz acreditar que esse resultado se dá tanto pela falta de interesse dos escritórios em fornecer informações e esse tipo de serviço, quanto ao interesse dos gestores em pesquisar diferenças para suas empresas nesse âmbito.

Em seu estudo Santos (2018) identificou que as empresas pesquisadas, fazem uso apenas métodos e sistemas de custeio, no entanto não estão familiarizadas com modelos de gestão, e nem de outros tipos de instrumentos gerenciais, pois estão habituadas apenas com a contabilidade tradicional, isto é, os serviços essenciais e exigidos por lei, também destaca que cabe a contabilidade orientar e incentivar o uso de instrumentos gerenciais, no auxílio da gestão.

Após seu estudo Melo (2019) concluiu que as empresas estudadas não consideram e nem utilizam os procedimentos contábil gerenciais para se destacar em meio a concorrência, no entanto parte das empresas relacionam a contabilidade gerencial e suas ferramentas com o desenvolvimento de estratégias.

Santos (2016) constatou que a maioria das micro e pequenas empresas pesquisadas não consideram o uso de ferramentas da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão, e que se baseiam apenas em na experiência do gestor, na maioria das vezes o próprio proprietário do local, além de não haver a



procura pelo contador para consultas diante de decisões mais complexas, o mesmo é considerado tão somente para atender as obrigações tributárias e trabalhistas.

Faria (2012) por meio de sua pesquisa com micro e pequenas empresas, verificou um baixo nível quanto a utilização de instrumentos contábeis no processo de gestão e tomada de decisão, de acordo com seus estudos as empresas dessa categoria tem um alto índice de falência, deste modo acredita-se que esta estimativa se dá tanto pela falta de utilização de ferramentas gerenciais, sendo que grande parte dos gestores desconhece até mesmo demonstrações contábeis, tal como balanço patrimonial, quanto a baixa procura por profissionais da contabilidade, para a realização de consultas por parte dos gestores, isso porque ainda hoje muitas empresas acreditam que a contabilidade serve apenas como um instrumento para atender ao fisco.

Em seu estudo Vogt (2019) buscou pesquisar estudos nacionais anteriores acerca do tema contabilidade gerencial, com o intuito de contribuir com um parecer, suporte e sugestões para estudos futuros, em seu parecer começou destacando que independente de ter pesquisando trabalhos com temas semelhantes, cada estudo e cada empresa estudada têm suas peculiaridades e além de se encontrarem e contextos e realidades diferentes, no entanto identificou um ambiente de incerteza ambiental da gestão em grande parte dos estudos pesquisados, independente de seus contextos distintos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa realizada é qualitativa quanto à abordagem do problema, de modo avaliar as informações obtidas através dos dados coletados, com o propósito de atingir os objetivos previamente almejados. O estudo considerou uma abordagem qualitativa, por se tratar de uma pesquisa com intuito de analisar e descrever a real percepção de uma população, sem basear-se em estatísticas numéricas. Conforme Michel (2015) a pesquisa qualitativa diverge da quantitativa pelo fato de não se basear em números, mas sim em informações obtidas no processo de interação entre pessoas e descobrindo suas percepções.

Quanto aos objetivos do presente estudo, pode ser caracterizado como descritivo, pois tem o intuito de descrever a percepção de diversas empresas a cerca de uma questão específica. De acordo com Lakatos (2017) um estudo pode ser classificado como descritivo quando busca pesquisar determinado aspecto de indivíduos específicos.

A estratégia de pesquisa deste estudo trata-se um levantamento, usando como instrumento um questionário aplicado em formato de entrevista, onde foram levadas em consideração as informações adquiridas. De acordo com Gil (2017) pesquisas de levantamento tem como objetivo coletar e descrever a opinião de um grupo de indivíduos ou de uma população, por meio de contato direto, sobre um determinado assunto, com a finalidade de transformar essas percepções em uma característica geral do ambiente pesquisado.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS



O presente estudo busca observar a opinião dos empresários da cidade de São João do Sul, no que tange a utilização de instrumentos gerenciais no auxílio da gestão e tomada de decisão. A pesquisa tem como objetivo, analisar as características dos empresários locais, e seu conhecimento a respeito dos instrumentos contábeis indagados na pesquisa, e como os mesmos podem ser uteis para a gestão de suas empresas.

Ao todo foram 15 empresas contatadas para participarem dessa pesquisa, no entanto obteve-se o retorno de 8 delas, como já era previsto, se levar em consideração que se trata de uma cidade pequena, onde a atividade econômica predominante é a agricultura, o número de retornos ainda é considerável. Em relação às solicitações. As empresas foram contatadas por meio de *e-mail* e telefone, da mesma forma se deu o agendamento das entrevistas, definidos de acordo com a disponibilidade de tempo dos entrevistados.

A estratégia de pesquisa se tratou de um levantamento, utilizando como instrumento um questionário contendo perguntas abertas, para que cada entrevistado tivesse a liberdade de formular as respostas de acordo com sua realidade, além do seu entendimento e conhecimento acerca de cada pergunta. O mesmo questionário foi aplicado a cada uma das empresas, e sendo utilizado o mesmo protocolo de aplicação.

Foram estipulados 2 dias para a realização de todas as entrevistas, assim ocorreu por conta da disponibilidade de horário de cada entrevistado, as entrevistas foram feitas de forma presencial, através da visita em cada um dos estabelecimentos, e tiveram a duração de tempo entre 10 a 15 minutos cada uma, variando de acordo com as argumentações de cada entrevistado,

Em relação às empresas estudadas, não foi estipulado um ramo de atividade padrão para ser seguido, no entanto, todas as empresas tem como regime de tributação o Simples Nacional, são do seguimento comercial, com tempo de atuação no mercado entre 3 a 35 anos, a quantidade de colaboradores de cada empresa varia entre 2 a 10 pessoas.

Quanto ao perfil dos entrevistados, cada indivíduo interrogado é o proprietário, ou sócio de sua empresa, e todos eles, sem exceção, são os responsáveis pela gestão e administração de seus negócios. A faixa etária de cada um varia entre 23 e 48 anos de idade, em relação ao grau de instrução, todos os entrevistados possuem ensino superior completo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção trata dos resultados obtidos através da pesquisa realizada com empresários, com o intuito de compreender seus conhecimentos e pontos de vista, em relação aos instrumentos gerenciais, no município de São João do Sul – SC.

Ao serem questionados em relação ao desempenho de suas empresas comparado aos seus concorrentes, 6 dos entrevistados não souberam opinar, o entrevistado 4 destacou que acredita que dentre as demais lojas no seguimento de vestuários e calçados do município, a sua empresa é a que mais se destaca, pelo fato de possuir mais variedades em relação a seus concorrentes. Já o entrevistado 8 acredita ter um desempenho melhor em comparação a seu concorrente direto no ramo de materiais de construção, pelo fato de estar a mais tempo no mercado e já possuir clientes fidelizados de longa data.



Ainda em relação ao desempenho das empresas, a questão foi descobrir quais métodos os empresários utilizam para fazer essa avaliação, para isso foram apresentados alguns métodos de mensuração e avaliação de desempenho. De acordo com o quadro 2.

Quadro 2 – Métodos de mensuração e avaliação de medidas de desempenho

MÉTODOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Preço de transferência
Valor presente
Retorno sobre investimento
EVA® (Economic Value Added)
EBITDA

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Em resposta os entrevistados afirmaram que não conhecem, nem utilizam os modelos demonstrados no quadro 2, no entanto, a resposta mais frequente foi a utilização de comparativos, sejam eles mensais ou anuais, e até mesmo das duas formas. O Entrevistado 1, explicou:

[...] eu faço planilhas no Excel, e por elas eu faço a comparação mês a mês, e no ano seguinte eu comparo os resultados do mês atual em relação ao mesmo mês só que do ano anterior, essa é minha forma de avaliar o desempenho e mensal e anual.

Apesar de nenhum dos entrevistados utilizarem métodos eficazes de mensuração, ou medida de desempenho, desenvolvidos pela contabilidade gerencial, ainda sim elaboram seus próprios modelos de avaliação, o que indica que há a preocupação em acompanhar o desempenho de suas empresas.

Nenhuma das empresas participantes da pesquisa tem contabilidade própria, isto é, todas elas possuem contratos com escritórios de contabilidade, tendo isso em vista, o questionamento seguinte foi em relação a frequência em que os serviços contábeis são solicitados. A maioria dos entrevistados respondeu que liga para a contabilidade quase que diária ou semanalmente para solucionar dúvidas. O entrevistado 6 destacou:

[...] Sempre que surgem dúvidas entro em contato com a contabilidade, principalmente no momento de emitir ou lançar alguma nota, as dúvidas mais frequentes são relacionadas a parte fiscal.

Ao questionar quais os serviços solicitados ao contador, todos os entrevistados responderam que são os documentos exigidos legalmente, bem como apuração de impostos, elaboração de folhas de pagamento, e toda a parte relacionada ao departamento de pessoal. O Entrevistado 2 salientou:

[...] Além das guias de impostos e das folhas de pagamento, um documento que é bastante solicitado principalmente para abertura de contas e atualização de cadastros em cooperativas e bancos é o relatório de faturamento, que precisa ser assinado pelo contador.



Quando questionados qual a área da informação contábil tem mais utilidade para a empresa, houve a unanimidade na área fiscal, já que se trata do setor responsável pela apuração de impostos, alguns também citaram em segundo plano o departamento de pessoal, que corresponde a elaboração das folhas de pagamento.

Nesse processo é muito importante saber se as empresas possuem controle de suas atividades rotineiras, e quais os tipos de controle operacionais são utilizados.

Quadro 3 – Controles Operacionais

CONTROLES OPERACIONAIS
Controle de contas a receber
Controle de contas a pagar
Controle de estoque
Controle de caixa
Controle de custos
Controle de vendas
Controle de despesas
Controle de investimentos
Controle de ativos permanentes

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

A partir do quadro apresentado aos entrevistados, todos afirmaram utilizar os seguintes controles: Contas a receber; Contas a pagar; Estoque, Caixa, Custos, Vendas; Despesas. Apenas os entrevistados 4 e 8 afirmaram possuir o controle de investimentos também. Quando questionados a forma de elaboração desses controles, a resposta mais frequente foi “fornecidos pelo sistema”, com exceção dos entrevistados 5 e 7, que afirmaram elaborar esses controles manualmente e por planilhas.

Tendo em vista as respostas anteriores, pode-se considerar um resultado positivo para a pesquisa, pois a partir da utilização de controles operacionais, os gestores podem monitorar o cumprimento das tarefas cotidianas da organização, assim como algumas de suas obrigações, tendo esses controles em dia certamente haverá mais eficiência na efetivação desses compromissos.

No que se diz respeito a demonstrações contábeis, bem como: Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado (DR); Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC). Os empresários foram questionados se possuem conhecimento para a análise, e utilização dessas demonstrações no processo de gestão e tomada de decisão, a resposta mais frequente foi “não”, os entrevistados afirmam que não sabem interpretar a maioria as informações expressas, conseqüente essas demonstrações se tornam irrelevantes no processo decisório. Exceto pelo entrevistado 4, em suas palavras:

[...] por mais que eu não entenda todas as informações dos relatórios, os resultados são importantes para entender a situação da empresa, então acredito que é parte importante do processo de tomada de decisão.



Ao analisar as respostas é possível perceber que as demonstrações contábeis não são base para as decisões da maioria dos gestores, o que pode ser considerado um ponto negativo para a empresa já que essas demonstrações apontam a realidade financeira da organização. nesse contexto caberia mais atenção por parte da contabilidade, incentivar os empresários a considerar os resultados apresentados por suas empresas, antes de tomarem decisões que possam prejudicar seus negócios.

Em relação ao método de custeio das empresas, isto é, o método utilizado para agregar valor a seus produtos, foi apresentado as seguintes opções, para questionar aos entrevistados qual o sistema utilizado por cada um.

Quadro 4: Métodos de Custeio.

MÉTODOS E SISTEMAS DE CUSTEIO
Custeio por absorção
Custeio variável
Custeio baseado em atividades (ABC)
Custeio padrão
Custeio meta (Target Costing)

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Em resposta ao quadro 4, todos os entrevistados afirmaram que não sabem especificar qual dos sistemas de custeio é o utilizado em suas empresas, pois desconhecem as diferenças entre cada modelo. No entanto 3 dos entrevistados relataram que realizam o cálculo de custeio considerando apenas os custos diretos relacionados ao produto, enquanto os outros 5 entrevistados explicaram que além dos custos diretos incluem no cálculo também custos indiretos. O Entrevistado 1 explicou de forma mais detalhada a forma em que agrega valor ao seu produto:

[...] na hora de calcular os preços dos produtos eu levo em consideração valor pago no produto incluindo impostos, além de despesas, como salário de funcionários, aluguel da sala, energia, enfim esses gastos que não estão ligados diretamente ao valor que paguei em cada produto.

A forma de administrar um empreendimento, varia de acordo com o perfil de cada gestor. O próximo questionamento aos empresários, foi elaborado com o intuito de descobrir quais os critérios utilizados para gerir suas empresas, e se os mesmos seguem algum modelo específico durante esse processo, para tanto, foi apresentado um quadro, contendo alguns modelos e filosofias de gestão. De acordo com o quadro 5.

Quadro 5 – Filosofias e modelos de gestão.

(Continua)

FILOSOFIAS E MODELOS DE GESTÃO
Orçamento
Descentralização
Kaizen
Just in Time
Teoria das restrições



(Conclusão)

FILOSOFIAS E MODELOS DE GESTÃO
Planejamento estratégico
Gestão Baseada em Atividades (ABM)
Balanced Scorecard
Gestão Baseada em Valor (VBM)

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Em resposta ao quadro 5, todos os entrevistados admitiram não utilizar nenhum dos modelos apresentados, no auxílio da gestão de suas empresas, no entanto, no entanto 2 entrevistados acreditam que sua forma de gestão está ligada ao planejamento de metas relacionadas a venda. O Entrevistado 3 destacou:

[...] eu planejo as metas e estabeleço para meus funcionários, conforme as metas são atingidas, os resultados esperados também são alcançados, e quando as metas não são atingidas, nós fizemos reuniões para entender porque não chegamos ao resultado esperado, e começamos um novo planejamento.

Percebe-se a partir das respostas, que nenhum dos modelos de gestão oferecidos pela contabilidade gerencial é utilizado no auxílio da gestão, por parte dos empresários, pode-se considerar esse fato, um ponto negativo para as empresas, como se sabe, é essencial planejar o futuro, elaborar estratégias, pois é a maneira mais sensata para atingir os objetivos e metas traçados.

Como se sabe, a tomada de decisão é uma tarefa muito difícil para qualquer pessoa, já que é preciso levar em consideração diversos fatores. Sendo assim os empresários foram questionados, se no momento da tomada de decisão, a opinião do contador é levada em consideração. A grande parte dos entrevistados respondeu que não envolve o contador nesse momento. Exceto pelo Entrevistado 1, que destaca:

[...] eu ligo para o contador quando vou comprar algum bem para empresa, como um carro, por exemplo, entro em contato para entender como funciona a parte legal.

A partir das respostas, é perceptível que o contador é considerado apenas para resolver as questões relacionadas a legalidade, no entanto a opinião em relação as decisões gerenciais ficam por conta dos empresários. Situação que reflete a falta de comunicação entre a empresa e o contador, e a negligência em relação ao uso da contabilidade gerencial.

Levando em consideração as respostas anteriores, o próximo questionamento foi em relação aos recursos utilizados pelos empresários para a tomada de decisão. Em resposta os entrevistados citaram como ferramentas, experiência pessoal, opinião familiar, anotações, planilhas, além das informações oferecidas pelo sistema.

Diante do exposto, percebe-se que os entrevistados têm pouquíssimo conhecimento a respeito dos instrumentos gerenciais, e o quão útil podem ser no processo de gestão e tomada de decisão, o último questionamento aos empresários foi referente a suas perspectivas quanto a aplicabilidade dessas ferramentas em suas empresas. Em resposta, metade dos entrevistados disse que não possui interesse em implantar esses instrumentos em seus formatos de gestão, enquanto a outra metade



afirmou que a entrevista despertou o interesse em conhecer de forma mais aprofundada essas ferramentas, e não descartaram a possibilidade de aplicá-las em sua gestão, no entanto, esse tipo de serviço nunca os foi oferecido, portanto não tinham conhecimento a respeito.

O retorno dessa última questão, em parte é considerado positivo, se for levado em consideração que metade dos entrevistados, cogitou a utilização dos instrumentos apresentadas, para o auxílio na gestão de suas empresas, isto é, por meio da entrevista, alguns empresários despertaram interesse em relação aos benefícios que os instrumentos gerenciais oferecem aos usuários e suas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo aborda a importância da contabilidade gerencial e suas ferramentas no auxílio da gestão empresarial, de modo que os administradores e gestores tenham o suporte adequado para a condução dos negócios.

O objetivo central conhecer a importância da contabilidade gerencial na visão dos empresários da cidade de São João do Sul/SC. Com a conclusão da pesquisa, foi possível constatar o baixo índice de conhecimento dos empresários sobre esse assunto, deste modo considerando um resultado negativo.

O estudo apresentou a contabilidade gerencial desde seus estágios evolutivos, explicando como os instrumentos têm sido aperfeiçoados com o decorrer do tempo, unindo o antigo ao atual, tudo isso para oferecer mais estabilidade e compreensão das informações aos usuários internos das organizações, além de apresentar detalhadamente o mecanismo e utilidade de alguns instrumentos específicos, como o *Balanced scorecard*, por exemplo, sem esquecer-se de salientar mais uma vez a importância desses instrumentos no processo decisório, dessa forma o objetivo de compreender a importância dos instrumentos gerenciais considera-se alcançado.

Tendo em vista compreender a relevância da contabilidade gerencial, além da perspectiva de autores renomados, através da pesquisa foi possível descobrir o ponto de vista de empresários locais, com base nos resultados obtidos, é possível perceber que a maioria dos entrevistados desconhecem completamente os principais instrumentos da contabilidade gerencial, além de não levarem em consideração as demonstrações contábeis, relatórios que evidenciam a situação financeira, econômica e patrimonial de suas empresas. A contabilidade é vista apenas como um recurso para a apuração de imposto e demais exigências legais, resultado esse que pode ser considerado preocupante, já que a contabilidade é um importantíssimo suporte para gestão.

Em relação aos Instrumentos utilizados pelos empresários no processo de gestão, pode-se considerar o acompanhamento de controles operacionais, bem como, contas a receber e a pagar, estoque, vendas, entre outros, e controles pessoais, elaborado pelos próprios empresários, no entanto desconhecem métodos de mensuração, indicadores de desempenho, modelos e filosofias de gestão, o que pode ser identificado como mais um ponto fraco no processo de gestão das empresas no estudo em questão.

Dentre os fatores mais preocupantes identificados com a pesquisa, é a inutilização de demonstrações contábeis como: Balanço Patrimonial; demonstração dos Fluxos de Caixa; Demonstração do Resultado do Exercício, por parte dos



empresários, isto é, a maioria dos entrevistados desconsidera os resultados da empresa, no momento de tomar decisões.

Analisando todo o contexto estudado, conclui-se que os objetivos previamente estabelecidos foram atingidos, além de compreender a importância da contabilidade gerencial para a gestão de empresas, também foi possível reconhecer e analisar a percepção dos empresários a cidade.

Comparado a maioria dos estudos semelhantes, a presente pesquisa obteve resultados bem similares as demais, os quais, foram constatados o baixo índice de utilização e conhecimento referente à contabilidade gerencial e suas ferramentas de auxílio a gestão, por parte das empresas estudadas.

Diante do exposto, recomenda-se que os escritórios de contabilidade ofereçam esse tipo de serviço, assessorias especializadas entrem em contato com essas empresas, até porque parte dos entrevistados afirmou que nunca recebeu propostas desse tipo de serviços. Seria interessante propor modelos de planejamentos estratégicos, de acordo com os objetivos e necessidades das empresas.

O estudo encontrou como limitações de pesquisa a baixa quantidade de artigos científicos atuais, nesse mesmo assunto, que pudessem servir como comparativos e embasamento teórico, além do tamanho da amostra, que tem um número de empresas relativamente pequeno.

Recomenda-se para os estudos futuros nessa mesma linha de pesquisa, analisar perspectiva dos escritórios de contabilidade da cidade de São João do Sul acerca desse assunto, já tendo em vista a opinião dos empresários da cidade, de forma que se obtenha a perspectiva de ambas as partes.



REFERÊNCIAS

ATKINSON, A *et al.* **Contabilidade gerencial informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. *E-book*. ISBN: 9788597009316. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9788597009316/width/480>. Acesso em: 27 de set. 2020.

ATRILL, P.; MCLANEY, E. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2014. *E-book*, ISBN 9788502224391. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9788502224391/width/480>. Acesso em 12 de out de 2020.

BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. D. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores . **Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 4-13, Jan-Abr 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53495/o-controle-interno-como-ferramenta-gerencial-nas-pequenas-e-medias-empresas--uma-analise-por-meio-da-percepcao-dos-contadores-/i/pt-br>. Acesso em 18 de out de 2020

BERTOLLO, D. L *et al.* Contabilidade gerencial para tomada de decisões: uma análise da perspectiva do cliente de um escritório de serviços contábeis de São Sebastião do Cai/RS. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará**. v. 7, n. 13, p. 156-178, jun. 2020. Disponível em: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/314>. Acesso em 07 nov. 2020.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial teoria e prática**. 8. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*. ISBN: 9788597011654. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9788597011654/width/480>. Acesso em: 12 de out. 2020.

COSTA, W.P.L.B *et al.* Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de empreendedorismo e inovação**. v.2, n.2, jul. 2020. Disponível em: <http://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3269>, Acesso em: 18 de out. 2020.

FARIA, J.A.; AZEVEDO, T.A.; OLIVEIRA, M.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**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.89-106, Mai/Ago. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8316/a-utilizacao-da-contabilidade-como-ferramenta-de-apoio-a-gestao-nas-micro-e-pequenas-empresas-do-ramo-de-comercio-de-material-de-construcao-de-feira-de-santana-ba/i/pt-br>. Acesso em: 06 de nov. 2020.



FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Rio de Janeiro. Atlas, 2017. *E-book* ISBN 9788597012934. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9788597012934/width/480>. Acesso em: 10 de nov. 2020

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC/IMAP). (1998). *Management Accounting Concepts*. 1998. Disponível em: <https://www.mia.org.my/v2/discover-mia/Legislation.aspx>. Acesso em: 12 de Mai. 2021

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial da teoria à prática**. 7. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024197. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9788597024197/width/480> Acesso em: 27 de set. 2020.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. Rio de Janeiro. Atlas, 2017. *E-book* ISBN 9788597011845. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9788597011845/width/480>. Acesso em: 09 de nov. 2020.

MAÇÃES, M. A. R. **Planeamento, estratégia e tomada de decisão**, v. 4. São Paulo, Grupo Almedina, 2017. *E-book*. ISBN 9789896942274. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9789896942236/width/480>. Acesso em: 02 de nov. 2020.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. Rio de Janeiro. Atlas, 2015, ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/978-85-970-0359-8/width/480>. Acesso em: 09 de nov. 2020

MOREIRA, R. L *et al.* A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 119-140, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35495/a-importancia-da-informacao-contabil-no-processo-de-tomada-de-decisao-nas-micro-e-pequenas-empresas/i/pt-br>. Acesso em: 20 de out. 2020.

MELO, W. A. **Procedimentos contábeis gerenciais e elaboração de estratégias: Um estudo em empresas comerciais na região do Cariri ocidental Paraibano**. 2012. Dissertação (Pós graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em :



<https://C:/Users/Seven/Desktop/TCC/ARTIGOS/Arquivototal.pdf>. Acesso em 07 de nov. de 2020

PAULA, A. Desenvolvimento de um *balanced scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte1. **Revista da micro e pequena empresa**. [S. l.]: Vol. 14, Nº 1, Jan-Abr 2020, 26 a 42. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p2642> . Acesso em: 27 de set. 2020.

SANTOS, V. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista ambiente contábil**, Natal. v. 8, n. 1, p. 153-186 jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente>. Acesso em: 07 de nov. 2020

SANTOS, V *et al.* O uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e o seu fornecimento pelo escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro. v. 20, n 71, p. 53-67, jan/abr. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Us%20dos%20Instrumentos%20de%20Contabilidade%20Gerencial.pdf>. Acesso em: 15 de mai. 2021.

SILVA, D. J. C *et al.* Para que Serve a Informação Contábil nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis. v. 1, n 13, p. 89-106, Jan./Jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2010v7n13p89>. Acesso em 06 de nov. 2020.

SOUTES, D.O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VOGT, M.; BILK, A.; SILVA, M.Z. Incerteza ambiental na contabilidade gerencial: perspectivas futuras. **PRETEXTO**, Belo Horizonte. v. 20, n 4, p. 45-59, Out/Dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i4.5358>. Acesso em: 06 de nov. 2020