



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOSÉ DE ANCHIETA MESQUITA**

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO:  
UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO  
SEGMENTO DE MINIMERCADO DA CIDADE DE SOUSA - PB**

**SOUSA - PB  
2011**

**JOSÉ DE ANCHIETA MESQUITA**

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE  
GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO:  
UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO  
SEGMENTO DE MINIMERCADO DA CIDADE DE SOUSA - PB**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.**

**Orientadora: Professora Ma. Janaina Ferreira Marques de Melo.**

**SOUSA - PB  
2011**

**JOSÉ DE ANCHIETA MESQUITA**

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO  
DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO  
SEGMENTO DE MINIMERCADOS DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada em \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 2011, como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, obtendo o conceito de \_\_\_\_\_, atribuído pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Profa. MSc. Janaina Ferreira Marques de Melo - Orientadora

\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Thiago Alexandre das Neves Almeida

\_\_\_\_\_  
Prof.MSc. Marconi Araújo Rodrigues

Sousa-PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE MINIMERCADOS DA CIDADE DE SOUSA-PB**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

**JOSÉ DEANCHIETA MESQUITA**

Autor (a)

Dedico a minha mãe, minhas irmãs e minha noiva que durante minha vida acadêmica estiveram presente com suas palavras de incentivo, amor, compreensão e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por possibilitar que eu esteja vivendo esse momento único em minha vida.

Aos professores e funcionários da Universidade de Federal de Campina Grande, Campus de Sousa, por todo o respeito, dedicação e incentivo recebido durante o período que estudei na instituição.

Agradeço de maneira muito especial a minha orientadora, Professora MSc. Janaina Ferreira Marques de Melo, pela orientação recebida.

Agradeço a Professora MSc. Thaiseany de Freitas Rego, pelo apoio e incentivo que sempre me foi dado.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, por toda a compreensão e apoio demonstrado durante o curso.

A todos os empresários de Sousa(PB) que colaboraram para elaborações deste trabalho.

A todos meus amigos e familiares pelo apoio, incentivo e compreensão.

**Bendito seja o Senhor que, dia a dia, leva o nosso fardo! Deus é a nossa salvação. O nosso Deus é o Deus libertador; com Deus, o Senhor, está o escapamos da morte**

**Salmos 68:19-20**

## RESUMO

**MESQUITA, José de Anchieta. A Utilização das Ferramentas da Contabilidade Gerencial: Um estudo nas micro e pequenas empresas, no segmento de minimercados na cidade de Sousa-PB. 2011. XXf. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Campina Grande. Sousa, 2011.**

Esta pesquisa objetivou evidenciar a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial na tomada de decisão nas Micro e Pequenas Empresas no segmento de minimercado da cidade de Sousa-PB, mostrando a necessidade de se ter acesso às informações úteis que possibilitem ao gestor administrar seu negócio de maneira eficiente. Para descrição do tema proposto, no marco teórico foi destacado uma visão geral da história da Contabilidade, a utilização da informação como recurso eficiente e útil para a gestão e foram destacadas algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial, utilizadas no processo administrativo de uma empresa. O procedimento metodológico utilizado foi documental, por meio de pesquisa, além do uso da pesquisa bibliográfica e de campo, em caráter qualitativo. Os dados foram obtidos com base na aplicação de questionário *in loco*. Após coletados, foram analisados, interpretados e apresentados com o auxílio de tabelas e gráficos. Os resultados revelaram que os gestores das micros e pequenas empresas utilizam algumas ferramentas e práticas da contabilidade gerencial, ficando evidenciado que a maior preocupação destas, no que concerne o uso das ferramentas, é a análise do preço de custos de suas mercadorias. Verificou-se também que as empresas não se preocupam com o planejamento de suas atividades para o futuro.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial; micro e pequenas empresas; ferramentas gerenciais.



## **ABSTRACT**

The aim of this study was to verify the use of tools of management accounting in decision making of Micro and Small Enterprises in the grocery business in Sousa city, showing the need to have access to relevant information to management efficiency. Thus, was been done some reflections on accounting's history, the importance to have useful and effective resource management and some tools on the Management Accounting in the administrative process of a company. To investigation, this research was obtained on the basis of a questionnaire on the spot. After, it was collected, analyzed, between the aid of charts and graphs. The results revealed that the managers of micro and small businesses have some tools and practices of management accounting, where the majority anat analyzes the price of their commodity costs. It was noticed that the companies don't have preoccupation about planning its activities to the future.

**Keywords:** managerial accounting, micro and small enterprises; management tools.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.1 Objetivo Específicos	17
1.4 Procedimentos Metodológicos	17
1.4.1 Quanto aos Objetivos	18
1.4.2 Quanto aos Procedimentos	18
1.4.3 Quanto as Fontes de Informação	19
1.4.4 Quanto as Formas de Abordagem	19
1.4.5 Quanto ao Universo da Amostra	19
1.4.6 Quanto aos Instrumentos de Coleta	20
1.4.7 Quanto as Análises e Interpretação de Dados	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	21
2.1 Definição, Objetivo e Aplicação da Contabilidade	21
2.2 Evolução da Contabilidade	22
2.3 Vertentes da Contabilidade	24
2.3.1 Contabilidade Geral ou Financeira	25
2.3.2 Contabilidade Fiscal ou Tributária	26
2.3.3 Contabilidade de Custos	27
2.3.4 Contabilidade Gerencial	28
2.3.4.1 Foco no Cliente	30
2.3.4.2 A cadeia de valor e análise da cadeia de suprimentos	30
2.3.4.3 Fatores Críticos do Sucesso	31
2.3.4.4 Melhoria Contínua e benchmarking	32
2.4 Diferenças entre Contabilidade Societária/Financeira e Contabilidade Gerencial	32
2.4.1 Quebra de Paradigma: Duas Novas Contabilidades	33
2.5 Principais Demonstrativos Contábeis	35
2.6 Principais Ferramentas da Contabilidade Gerencial	37
2.6.1 Orçamento	37
2.6.2 Relação Custo-Volume-Lucro	38
2.6.3 Ponto de Equilíbrio	39
2.6.4 Fluxo de Caixa	41
2.6.5 Controle de Contas a Pagar	41
2.6.6 Controle de Contas a Receber	42
2.6.7 Controle de Estoque	43
2.6.8 Controle de Vendas	45
2.6.9 Controle de Caixa	46
<b>3 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	48
3.1 Caracterização das empresas estudadas	48
3.2 Realização e utilização dos relatórios e registros Contábeis	50
3.3 Utilização das ferramentas e práticas gerenciais	55
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	60
4.1 Considerações Finais	60
4.2 Recomendações	60
<b>REFERENCIAS</b>	62
<b>APENDECE</b>	64

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Gráficos

Gráfico 1 - Segmento de Atividade das Empresas .....	48
Gráfico 2 - Tempo de Atividade da Empresas .....	49
Gráfico 3 - Média de Faturamento das Empresas .....	49
Gráfico 4 - Realização dos Registros Contábeis .....	50
Gráfico 5 - Visita do Contado a Empresa .....	51
Gráfico 6 - Frequência de Visitas Contábil .....	52
Gráfico 7 - Relatório Contábeis recebidos pelas Empresas .....	53
Gráfico 8 - Entedimentos das Informações Contábeis .....	54
Gráfico 9 - Utilização das Informações Contábeis .....	54
Gráfico 10 - Utilização das Práticas Gerenciais .....	55
Gráfico 11 - Conhecimentos das Ferramentas da Contabilidade Gerencial .....	57
Gráfico 12 - Utilização das Ferramentas da Contabilidade Gerencial .....	57

### Quadros

Quadro 1 – Número de empresas privadas e de pessoal ocupado na Paraíba .....	15
Quadro 2 – Exemplo de controle de contas a pagar .....	42
Quadro 3 – Exemplo de controle de contas a receber .....	43
Quadro 4 – Modelo de Controle de Estoque .....	44
Quadro 5 – Modelo de Controle Diário de Vendas .....	46
Quadro 6 – Modelo de Controle de Caixa .....	47

### Tabelas

Tabela 1 – Utilização das Práticas da Contabilidade Gerencial .....	56
Tabela 2 – Utilização das Ferramentas da Contabilidade Gerencial .....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

**CFC – Conselho Federal de Contabilidade**

**PFC – Princípio Fundamental da Contabilidade**

**CVM – Comissão de Valores Imobiliários**

**DRE - Demonstração do Resultado do Exercício;**

**DLPA - Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;**

**DFC - Demonstração do Fluxo do Caixa;**

**DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido**

**DVA - Demonstração de Valor Adicionado**

**PEPS – Primeiro que Entra , Primeiro que Sai**

**UEPS – Último que Entra, Primeiro que Sai**

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos dias de hoje, a discussão sobre a importância da micro e pequena empresa é vasta, pois aponta o seu crescimento como solução para o desenvolvimento do país e de problemas diversos de natureza social. Sendo assim, Barros (1978, p. 61) disserta que a micro e pequena empresa “[...] tem uma substancial importância para o país em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político”.

De acordo com Iudícibus (1998, p.21), “a contabilidade Gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.”

Assim, na visão deste autor (*op cit*, 1998), a contabilidade gerencial é um processo que visa identificar, mensurar, suportar e analisar informações sobre situações contábeis e econômicas das empresas, com o objetivo de demonstrar a seus diversos usuários de informações sobre a situação da empresa, de linguagem clara e objetiva, auxiliando no seu processo de gestão.

Esta pesquisa compreende numa investigação do uso da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no segmento de minimercado da cidade de Sousa\_PB, orientando-se pelo estudo e identificação de ferramentas gerenciais que possam ser aplicadas a fim de que venham orientar as decisões dos empresários, suprimindo suas necessidades de gestão.

### **1.1 Delimitação do Tema e problema de pesquisa**

As micro e pequenas empresas alcançaram considerável espaço e pertinência no mercado. Contudo a desestrutura gerencial, como falta de planejamento e controle da maioria delas, são a causa da mortalidade identificada nas empresas desse porte, como pode ser confirmado por pesquisa realizada de 25 a 30 de abril de 2007 pelo SEBRAE, onde foi apurada a taxa de mortalidade anual de empresas da Paraíba em 19,20%.

A contabilidade gerencial tem várias funções, mas uma das mais importantes é o fornecimento de informação para apoiar o processo de tomada de decisões. Segundo Atkinson et al (2000, p. 45) afirmam que:

A informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente. Ao nível de um operador, a informação necessária é para controlar e melhorar as operações. À medida que se sobe de cargo na empresa, os gerentes intermediários supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes, esses gerentes podem receber informações gerencial contábil com menor frequência e maior grau de agregação. Os gerentes intermediários, também, usam a informação gerencial contábil para ajudá-los na elaboração de melhores planos e nas decisões.

Os autores mostram que os administradores precisam ter acesso às informações que os auxiliem na administração de suas empresas. Para isso, eles devem sempre ter em mãos os relatórios atualizados com o maior número possível de dados que servem para auxiliá-los

Diante da temática deste estudo proposto, percebe-se que a Contabilidade Gerencial pode auxiliar os administradores das micro e pequenas empresas na tomada de decisão para obtenção de resultados mais eficazes através da utilização das ferramentas por ela oferecidas.

Sendo assim, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta-chave:

Quais ferramentas da Contabilidade Gerencial são utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas do segmento minimercado na cidade de Sousa?

## **1.2 Justificativa**

Segundo o Cadastro de Empresas, do IBGE (quadro 1), a Paraíba possuía, em 2007, 43.731 empresas privadas, dando ocupação a 236.469 pessoas. Mais de noventa por cento

(92,1%) dessas empresas são classificadas como microempresas. Estas microempresas empregam 47,4% de todas as pessoas ocupadas nas unidades privadas do Estado. As microempresas de menor porte, que empregam até 4 pessoas, de estrutura familiar, representam 74,% do total e dão emprego a 22,4% do pessoal ocupado.

### Quadro 1

#### Número de empresas privadas e de pessoal ocupado na Paraíba

Faixa de Pessoal Ocupado	Número de empresas privadas		Pessoal Ocupado	
	Empresas	Percentual	Pessoal Ocupado	Percentual
<b>Total</b>	<b>43.731</b>	<b>100,0%</b>	<b>236.469</b>	<b>100,0%</b>
Até 4	32.597	74,5%	52.992	22,4%
5 a 9	5.081	11,6%	30.484	12,9%
10 a 19	2.612	6,0%	28.679	12,1%
20 a 29	852	1,9%	14.747	6,2%
30 a 49	585	1,3%	15.764	6,7%
50 a 99	515	1,2%	18.118	7,7%
100 a 249	381	0,9%	22.207	9,4%
250 a 499	147	0,3%	20.139	8,5%
500 e mais	961	2,2%	33.339	14,1%

Fonte: IBGE, 2010 - Cadastro de Empresas 2007

Deste modo, com esta representatividade de geração de emprego e renda, verifica-se que contabilidade poderá ser um bom instrumento para a gestão, deixando de ser vista somente um meio para atender as exigências legais para as micro e pequenas empresas.

As informações da Contabilidade Gerencial devem ser elaboradas de forma que contenham dados a serem usados pelos gestores da empresa em planejamento ou em tomada de decisão. Estas devem conter o maior número possível de informações que atendam à necessidade de seus usuários.

Para Atkinson et AL (2000, p. 37):

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente. A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

Segundo Ludícibus (1998, p.21), "Todo procedimento, técnica, informação, ou relatório contábil é feito sob medida, para que a administração os utilize na tomada de decisões, entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial".

Pode-se afirmar também que alguns relatórios financeiros são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência. A esse respeito, é importante destacar que as informações da contabilidade financeira são apresentadas em demonstrativos, para setores, pessoas, instituições, acionistas, credores, entre outros, de acordo com a necessidade de cada um.

No planejamento de ações futuras, a administração repetidamente começa por avaliar os resultados contidos nas demonstrações financeiras, que objetivam e periodicamente descrevem os resultados das operações e a condição financeira da empresa, de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade

De acordo com Atkinson et al (2000, p. 37):

A contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários. O processo contábil financeiro está restrito aos requisitos e a elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas.

As ferramentas da contabilidade gerencial têm por meta, facilitar o planejamento, controle, a avaliação de desempenho e tomada de decisão, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões, a fim de controlar, planejar e corrigir as falhas da empresa, proporcionando um melhor gerenciamento, facilitando a elaboração planos administrativos e instrumentos de apoio às funções, focando a avaliação de resultados.

Estas auxiliam no gerenciamento de departamento, fazendo com que o gestor enxergue e corrija problemas, ajudando a empresa a crescer e gerar lucros e diminuir a taxa de mortalidade empresarial e, por conseguinte, o desemprego.



Esta pesquisa visa verificar se as ferramentas e práticas da contabilidade gerencial são utilizadas para auxílio na tomada de decisão, bem como a atuação do contador na demanda de informações para seus clientes.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

Verificar a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas do segmento Minimercados na cidade de Sousa-PB

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Identificar o posicionamento das empresas estudadas no que concerne o tempo de atividade e faturamento;
- Identificar quais são as informações contábeis disponibilizadas para os gestores das empresas estudadas;
- Verificar as práticas contábeis utilizadas nas empresas, no que concerne o planejamento, a execução e controle
- Identificar o relacionamento entre contador e o gestor das empresas;
- Evidenciar o nível de utilização das ferramentas da contabilidade gerencial na tomada de decisão.

### **1.4 Procedimentos Metodológicos**

Segundo Gil (1989, p,27), "pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimento intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento."

Considerando-se o grande número de métodos científicos, surge o interesse em classificá-los. Vários sistemas de classificação podem ser apresentados. Os primeiros são os que proporcionam base lógica para a investigação. São essencialmente métodos de raciocínio. Os últimos são os que indicam os procedimentos técnicos a serem adotados na investigação científica.

#### *1.4.1 Quanto aos Objetivos*

Esta pesquisa está classificada com descritiva por apresentar fatos observados, registrados, classificados, sem que houvesse a interferência do pesquisador e por utilizar técnicas padronizadas de coletas de dados (questionário)

De acordo com Gil (1989, p. 45), "As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou o fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

#### *1.4.2 Quanto aos Procedimentos*

Segundo Gil (1989, p. 71), "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico.

Ainda de acordo com Gil (1989, p. 73), "A pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente da contribuição de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Por estar desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros e artigos, por exemplo, e de matérias que ainda não receberam tratamento analítico, esta caracteriza-se com bibliográfica e documental.

#### *1.4.3 Quanto as Fontes de Informações*

De acordo com Gonçalves (2007, p. 67), “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população. A pesquisa de campo é aquela que exige do pesquisador um encontro mais direto.”

Esta classificada como pesquisa de campo por suas observação e coleta de dados serem efetuadas diretamente no local das ocorrências dos fatos.

#### *1.4.4 Quanto as Formas de abordagem*

Para Gonçalves (2007, p. 68), “a pesquisa qualitativa preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando-se o significados que os outros dão às duas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica.”

A pesquisa qualitativa tende a ser exploratória, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, fazendo emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea sendo utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

#### *Quanto ao Universo e Amostra*

De acordo com a Coletoria Estadual da Paraíba, Sousa tem 1.153 micros e pequenas empresas, das quais 199 estão classificadas como Supermercado, minimercado e mercearias, correspondente a 17,26% do total destas.

Foram coletados 30 (trinta) questionários em minimercados que perfazem uma amostra de 15,08% do universo de empresas que se enquadram nesta classificação.

A seleção destas empresas ocorreu de forma intencional levando em conta o respaldo que estas têm perante a sociedade e o fluxo de clientes presente nestas.

#### 1.4.5 Quanto aos Instrumentos de Coleta

A coleta dos dados foi realizada *in loco* nas micro e pequenas empresas no segmento minimercado em Sousa-PB, mediante um questionário semi-estruturado previamente elaborado, com quesitos pré-elaborados acerca da problemática em estudo.

Gonçalves (2007, p. 71), “contribuem que a coleta de dados consiste em juntar informações que são necessárias para o desenvolvimento da investigação científica.”

Sendo assim, para a realização da coleta das informações cabíveis para o desenvolvimento do presente estudo foi desenvolvido o questionário semi-estruturado.

#### 1.4.6 Quanto as Análises e Interpretação de Dados

As informações foram obtidas através do questionário previamente semi-estruturado aplicado aos gestores das micro e pequenas empresas no segmento minimercado da cidade de Sousa-PB, procurando-se assim responder o problema em questão da presente pesquisa.

Os dados foram registrados e analisados de forma descritiva com os resultados apresentados em tabelas e gráficos com o auxílio do *planilha eletrônica*.

## **2-REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a construção da habilidade explicativa e a argumentação da presente pesquisa, faz-se necessário discorrer sobre os assuntos, temas, conceitos de modo a permitir avaliar e validar o problema relatado.

O marco teórico é constituído de um levantamento sobre os conceitos, objetivos, aplicação e evolução da Contabilidade, as diferenças existentes entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, descrição do conceito de Micro e Pequena Empresa, suas características para o devido enquadramento, e os benefícios legais, finalizando com os benefícios para o Micro e Pequeno Empresário em adotar a Contabilidade Gerencial e algumas ferramentas gerenciais mais adequadas às Micro e Pequenas Empresas.

### **2.1 Definição, Objetivo e Aplicação da Contabilidade**

Conforme SILVA (2004) "Derivada do latim *computabilis*, de *computare* (calcular, contar, computar), possui, originalmente, sentido de indicar o processo levado a efeito para se sistematizar, num conjunto, todos os valores relativos a uma realidade econômica ou financeira."

De acordo com Iudícibus (2000, p.19), a Contabilidade: repousa mais na construção de um "arquivo básico de informação contábil", que possa ser utilizado, de forma flexível, por vários usuários, cada um com ênfases diferentes, porém, extraídos todos os informes do arquivo básico ou 'data-base' estabelecido pela Contabilidade.

Deste modo, a Contabilidade permite que sejam fornecidas informações econômico-financeiras e sociais para que seus usuários, com base nesse conhecimento autêntico à realidade, tenham uma ferramenta para a tomada de decisão e gerenciamento do negócio, e não apenas sirva para débito e crédito. A área de aplicação da Contabilidade abrange todas as entidades físicas ou jurídicas, com ou sem fins lucrativos, que exerçam atividade econômica.

Contudo, existindo atividade econômica em uma organização, independente do tipo de entidade, a Contabilidade estará presente e pode ser uma ferramenta que pode contribuir com a gestão da empresa

## 2.2 Evolução da Contabilidade

Tão importante quanto o conceito da Contabilidade, necessita-se relatar o caráter evolutivo da Contabilidade ao longo do tempo.

A Contabilidade não surgiu como é vista hoje em dia, trata-se de uma evolução contínua acompanhando as necessidades e exigências do meio empresarial e social, contudo "não sabemos quem inventou a contabilidade. [...] Sabemos, porém que sistemas de escrituração por partidas dobradas começaram a surgir gradativamente nos séculos XIII e XIV [...] no norte da Itália" (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999, p.39).

O primeiro a valorar a contabilidade foi um Frei Franciscano chamado Luca Pacioli, onde, com seu livro "Summa de arithmetica, geométrica, proportioni et proportionalitá", de 1494, proporcionou uma enorme propagação da essência contábil.

A Summa era principalmente um tratado de matemática, mas incluía uma seção sobre o sistema de escrituração por partidas dobradas, [...], e apresentava o raciocínio em que se baseavam os lançamentos contábeis (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999, p.39).

"A Summa era principalmente um tratado de matemática, mas incluía uma seção sobre o sistema de escrituração por partidas dobradas, [...], e apresentava o raciocínio em que se baseavam os lançamentos contábeis" (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999, pág. 39).

De acordo com Beuren (2003, p. 25), "no que tange ao Método das Partidas Dobradas, frei Luca Pacioli expôs a terminologia adotada para o reconhecimento do devedor, Per, para o credor, A. Estabeleceu que primeiro deve vir o devedor, e depois o credor, uma prática ainda em uso."

Mesmo a Contabilidade tendo a igual essência desde a Renascença, algumas mudanças foram perceptíveis ao longo destes anos.

Uma grande mudança é que o principal objetivo da Contabilidade era produzir informação ao proprietário, sendo assim, as contas eram mantidas em sigilo (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999).

Destaca-se, também, a mudança onde “decorre da ausência de uma única unidade monetária estável” (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999, p.41).

De acordo com Ludicibus (2000, p.30):

A Contabilidade seja talvez tão antiga quanto à 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 de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade.

Pode-se perceber que desde os tempos mais remotos, a humanidade já utilizava artifícios de controles, assim praticando uma Contabilidade bem elementar.

De acordo com a evolução cronológica da Contabilidade, os Professores no Egito, por volta do ano de 2.000 a.C., historiadores registram a existência de livros e documentos comerciais e de uma administração centralizada referente à cobrança de impostos que exigia um complicado sistema de documentação.

Na China, no mesmo período, segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p.42), "sistemas contábeis sofisticados parecem ter existido [...], e referências intrigantes denotam uma familiaridade com o sistema de partidas dobradas em Roma no início da era cristã".

De acordo com Beuren (2003), um momento relevante que marca a história da Contabilidade, foi a descoberta do 'Papiro de Zenon', o qual explana uma coletânea de mais de mil documentos escrito em 256 a.C. Trazia uma Contabilidade já segmentada por departamentos, com níveis de despesa, receita e controle de estoques. Este escrito, já contemplava alguns tipos de controle sobre as transações ocorridas em determinado período.

A Contabilidade sofreu grande influência árabe também, onde o maior entre todos os matemáticos árabes, Musa Al-Khwarizmi escreveu sua obra 'Al-Jabr Wa'l Mugabala'. Esta obra assinalada na descoberta indiana do conceito de zero e, juntamente com ele, a noção

de valor de posição que havia permitido aos estudiosos indianos o desenvolvimento do sistema numérico que utilizamos atualmente (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999).

Seguindo contribuição árabe, mesmo após intensas mudanças na região, o conhecimento não se perdeu. Leonardo Fibonacci de Pisa (1180-1250), que crescerá no norte da África, aprendeu tanto a língua quanto a matemática dos árabes. Em sua volta para Pisa, escreveu a obra *Libber Abacci*, que contribuiu de forma significativa para a disseminação do sistema numérico arábico na Europa.

Segundo Ludicibus (2000, p.40), a obra '*Liber Abacci*', escrita por Leonardo Fibonacci de Pisa trata-se, além da propagação numérica arábica, "de práticas comerciais [...], pois difundem não apenas o mecanismo de funcionamento das instituições jurídicas e comerciais, mas também os usos e costumes do comercio".

Indo mais a frente no tempo que está sendo esboçado nesta pesquisa, outro fato importante para a Contabilidade, logo após a alastração da Peste Negra pela Europa, foi o uso demasiado da moeda como denominador comum, onde, por causa da peste, um terço da população da Europa havia sido suprimida, começou a desvalorizar o sistema feudal. "A propriedade privada começou a superar a posse conjunta da Idade Média. Em síntese, estavam sendo lançadas as bases de nossa sociedade" (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999, p.44).

Ao fim do período moderno deu-se, conforme Beuren (2003, p.25) "com a publicação do livro de Francesco Villa, em 1840, responsável pelo início de uma nova fase na Contabilidade que persiste até hoje". A obra de Francesco Villa chamava-se "*La contabilità applicatta alle amministrazioni private e pubbliche*", a qual contribuiu para a propagação da Contabilidade para um público cada vez maior.

A Contabilidade atualmente é o reflexo de uma evolução contínua ao decorrer do tempo. Cada vez mais disseminada, a Contabilidade teve como característica adaptar-se sempre às novas realidades da época em que concebia, e, como historicamente estas adaptações ocorreram, futuramente há de se esperar maiores mudanças, já que usuários de diferentes perfis a utilizam.

### **2.3 Vertentes da Contabilidade**



Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004), a informação contábil demandada se diferencia de usuário para usuário, ou seja, cada usuário vai necessitar de uma informação específica para seu uso. Estes usuários irão influenciar a Contabilidade para gerar informações, forçando assim a pluralidade da Contabilidade, onde todos tenham acesso ao maior número de informações possíveis e de forma igualitária.

Diante disto podemos afirmar que na contabilidade, aparentemente há uma peculiaridade em relação às demais ciências: se adaptar de acordo com seu usuário.

### 2.3.1 Contabilidade Geral ou Financeira

A Contabilidade Financeira é uma vertente da Contabilidade Geral, sendo assim denominada em função de um dos seus principais propósitos, que são de: elaborar e fornecer relatórios e demonstrativos financeiros ao público externo.

Segundo com Atkinson *et al.* (2008, p.37), “a Contabilidade Financeira é o processo de geração de demonstrativos financeiros para públicos externos, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é fortemente limitado por autoridades governamentais que definem padrões, regulamentações e impostos, além de exigir o parecer de auditores independentes”.

Para a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), na Deliberação CVM nº 29/86, o conceito da Contabilidade Financeira é:

Permitir a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas dêem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação de sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre seu futuro.

Traçando uma linha entre os conceitos vistos anteriormente e a Deliberação da CVM, pode-se notar que os conceitos em relação a função da Contabilidade Financeira são concernentes, porém, a CVM além de relatar que a Contabilidade Financeira evidencia a situação econômico-financeira e patrimonial por meio de relatórios e demonstrativos,

possibilita que, ao analisar os dados já ocorridos, possa prever situações futuras, contudo, esta visão da Contabilidade se enquadra mais na definição da Contabilidade Gerencial.

De acordo com Horngreen, Datar e Foster (2004, p.2), "a Contabilidade Financeira concentra-se em demonstrativos para grupos externos, medindo, registrando transações de negócios e fornecendo demonstrativos financeiros baseados em princípios contábeis geralmente aceitos

No Brasil, as normas que regem a Contabilidade são os Princípios da Contabilidade – PC (delimitados na Resolução nº 1.282/10), que revogou a Resolução 774/94.

O processo contábil-financeiro está restrito às exigências obrigatórias de elaboração de relatórios por parte de autoridades regulamentadoras externas [...] Como consequência, a contabilidade financeira tende a ser orientada por normas [...] (Atkinson *et AL*, 2008, p.37).

De maneira geral, percebe-se que o objetivo da Contabilidade Financeira se confunde com o objetivo das demonstrações contábeis que, para fins de informações externas, necessitam atender aos Princípios da Contabilidade.

Com base nas afirmações, conclui-se que a Contabilidade Financeira tem por objetivo demonstrar por meio de relatórios a situação econômico-financeira e patrimonial da empresa, sempre embasada em informações históricas, ou seja, dando enfoque ao desempenho passado. Deve atender os parâmetros expressos na legislação vigente, e em conformidade aos PC (em se tratando do Brasil).

### *2.3.2 Contabilidade Fiscal ou Tributária*

Contabilidade Fiscal, ou Contabilidade Tributária, trata da parte da Contabilidade que se encarrega de analisar minuciosamente a legislação tributária e fazê-la refletir nos registros contábeis.

De acordo com Fabretti (1996, p.25):

Contabilidade Tributária é o ramo da contabilidade que tem por objetivo aplicar na prática conceitos, princípios e normas básicas da contabilidade e da legislação tributária, de forma simultânea e adequada.

Sendo um ramo da contabilidade, deve demonstrar a situação do patrimônio e o resultado do exercício, de forma clara e exata, rigorosamente de acordo com os conceitos, princípios e normas básicas de contabilidade. O resultado apurado deve ser economicamente preciso.

Contudo, a legislação tributária freqüentemente abarba os resultados econômicos para, por imposição legal, adaptá-los a suas exigências e dar-lhe outro valor, que nada tem a ver com o resultado contábil.

[...] é comum que empresa com prejuízo econômico, ao qual o fisco manda acrescentar despesas que considera indedutíveis, chega a apresentar um lucro fiscal que recebe o nome de 'lucro real!'. Sendo seu o objeto apurar com exatidão o resultado econômico do exercício social, demonstrando-o de forma clara e sintética [...], atender de forma extracontábil as exigências das legislações [...]"

Desta maneira, compreende-se que a Contabilidade Tributária se encarrega da análise das contas de resultado da empresa, onde deverá ser examinada de acordo com a legislação vigente, para que se apurem corretamente os impostos.

### *2.3.3 Contabilidade de Custos*

Outra estratificação da Contabilidade é a Contabilidade de Custos. Para Horngren, Datar e Foster (2004, p.2-3), a Contabilidade de Custos:

Fornecer informações tanto para a contabilidade gerencial quanto para a financeira. Mede e relata informações financeiras e não-financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou à utilização de recursos em uma organização; inclui aquelas partes, tanto da contabilidade gerencial quanto da financeira, em que as informações de custos são coletadas e analisadas.

Diante do exposto percebe-se que a Contabilidade de Custos fornece informação, tanto âmbito gerencial quanto no financeiro, sobre a utilização dos recursos, materiais, mão-de-obra, entre outros, na produção de bens e serviços de uma organização. De acordo com estas informações, o administrador terá como analisar o desempenho produtivo da empresa.

A Contabilidade de Custos teve como principal função a avaliação de estoques em empresas industriais, uma vez que envolve muito mais que a simples compra e revenda de mercadorias, são feitos pagamentos a fatores de produção, tais como salários, aquisições e utilização de matérias-primas etc. Ademais, estes gastos devem ser incorporados ao valor dos estoques das empresas no processo produtivo, como discorrem Neves e Viceconti (1998, p.8).

Os mesmos (*op cit*) complementam que, nas últimas décadas, essa função foi ampliada para prestar auxílio na Contabilidade Gerencial: a utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e para tomada de decisões.

Neste contexto, a Contabilidade de Custos fornece informações referentes à utilização de recursos no processo de produção, proporcionando informações à Contabilidade Gerencial, auxiliando assim na tomada de decisão dos administradores

#### 2.3.4 Contabilidade Gerencial

No seu contexto, segundo a visão de Atkinson *al.* (2000, p.36), Contabilidade Gerencial:

É o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Segundo de Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4):

Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Nota-se que esse conceitos acerca da Contabilidade Gerencial utilizou-se de um mesmo raciocínio: da hipótese que a Contabilidade Gerencial serve de ferramenta de tomada de decisão. Entretanto não se resume tanto o campo de atuação desta vertente da Contabilidade.

Segundo Neves e Viceconti (1998), a Contabilidade Gerencial não se atém apenas nas informações produzidas, desenvolvidas dentro da Contabilidade, mas também se ampara de outros campos do conhecimento não vinculados diretamente à área contábil, como exemplo a administração financeira, estatística, análise financeira, dentre outros.

De acordo com Lopes e Martins (2005, p.95), referentes ao aspecto supracitado, relatam que:

[...] podemos identificar duas atividades básicas que devem ser realizadas para que as corporações atinjam seus objetivos: coordenação e motivação. As várias atividades da firma precisam ser adequadamente coordenadas e

os gestores e demais envolvidos precisam estar motivados para a realização de suas funções. Para a realização dessas funções, um elemento é primordial: informação. Para que as atividades sejam bem coordenadas, os gestores precisam receber informações sobre seu desenvolvimento. Para que esses mesmos gestores adequadamente motivados, é necessário que sistemas [...] sejam implementados como base para a remuneração. Assim, as firmas precisam de sistemas capazes de fornecer informações com a finalidade de coordenação e motivação dos agentes econômicos envolvidos em suas atividades. Daí surge a contabilidade gerencial.

Neste último aspecto supracitado, diferencia-se dos demais, pois amplia a Contabilidade Gerencial como sendo uma técnica onde não se utiliza apenas das informações da Contabilidade convencional, mas também de outras áreas da empresa, sendo muito mais abrangente do que apenas analisar registros contábeis para tomada de decisão futura. Sendo assim, a Contabilidade Gerencial pode-se até a vir a ser confundida com a área de conhecimento de Administração de Empresas.

Segundo Atkinson *et al.* (2000, p.36) Contabilidade Gerencial é conceituada como sistemas de informação que relatam os custos de atividades, processos, produtos, serviços e clientes da empresa, que são usados para uma variedade de tomadas de decisão e de melhorias de atividades.

Tais sistemas de informação deverão ser elaborados de acordo com os anseios dos administradores da empresa, sendo os mais comuns: foco no cliente, cadeia de valor e análise de cadeia de suprimentos, fatores críticos de sucesso e melhoria contínua e benchmarking (HORNGREN, DATAR E FOSTER, 2004).

Diante do exposto, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente.

A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas. Seguem alguns pontos essenciais relacionados à Contabilidade Gerencial

#### *2.3.4.1 Foco no cliente*

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004), foco no cliente refere-se a adicionar valor para o mesmo, defendendo sempre a satisfação do cliente nas transações entre ambas as partes (fornecedor e cliente).

"O sistema de contabilidade gerencial também deve acompanhar se as funções internas do negócio adicionam valor para os clientes" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.8).

No mercado cada vez mais concorrido, alguns artifícios utilizados pelo planejamento das empresas podem trazer benefícios para a competitividade destas. Um desses artifícios é focar no cliente.

Assim, a Contabilidade Gerencial deverá administrar como está a satisfação do cliente com a empresa.

#### *2.3.4.2 Cadeia de valor e análise da cadeia de suprimentos*

Outro artifício utilizado pelo planejamento é a cadeia de valor e a análise da cadeia de suprimentos da empresa.

"Cadeia de valor refere-se à seqüência de funções de um negócio em que são adicionadas utilidades aos produtos e serviços de uma empresa" (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, p.8).

Na cadeia de valor a Contabilidade Gerencial estará influenciando todos os processos nos diferentes níveis de processo do produto. Onde estiver sendo adicionado valor ao produto, lá estará a Contabilidade Gerencial influenciando o processo.

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004, p.9):

Cadeia de suprimentos descreve o fluxo de bens, serviços e informações das fontes iniciais de materiais e serviços até a entrega dos produtos aos

consumidores, independente se essas atividades ocorreram na mesma organização ou em outras.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos tem por objetivo mapear qual o fluxo dos materiais e serviços para a produção de um determinado bem ou outro serviço.

#### 2.3.4.3 Fatores críticos de sucesso

Segundo com Horngren, Datar e Foster (2004, p.9-10), os principais fatores críticos de sucesso de uma empresa são: custo e eficiência, qualidade, tempo e inovação:

- **Custo e eficiência:** "as companhias enfrentam contínua pressão para reduzir o custo os produtos e serviços que vendem".
- **Qualidade:** "os clientes esperam altos níveis de qualidade [...] Os contadores gerenciais avaliam os custos e os benefícios de receita com as iniciativas de programas de qualidade total".
- **Tempo:** como o mercado é impetuoso, os empresários deverão adaptar se seus processos produtivos para que se produza em ciclos mais curtos, assim disponibilizando produtos para o mercado.
- **Inovação:** "um fluxo constante de produtos ou serviços inovadores é a base para o sucesso contínuo de uma empresa".

Com relação ao custo e eficiência, os empresários terão que equacionar uma forma que, se reduzirem custos, não sofrerá impacto na eficiência do serviço prestado ao cliente, assim, compreende-se que o primeiro custo a ser combatido é custo do retrabalho.

Com relação ao tempo, as empresas, segundo visto, devem se adaptar para atender as demandas no prazo estabelecido nos pedidos. Com isto, lançam do artifício reduzindo os ciclos produtivos, para conseguirem produzir com tempo.

No que concernem os programas de qualidade total, os sistemas de qualidade, os certificados ISO 9001 são essenciais neste processo de gerenciamento.

Já a inovação é de grande importância que a empresa sempre esteja inovando, buscando novos produtos ou ofertar serviços diferenciados, para não perderem mercado em relação a concorrentes.

De forma geral, Hornegren, Datar e Foster (2004, p.10), relatam que "o contador gerencial ajuda os administradores a avaliar as decisões de investimentos, alternativas, e as decisões de pesquisa e desenvolvimento, e, também, a acompanhar o desempenho dos fatores críticos de sucesso [...]".

O contador voltado para a área gerencial acompanhará a performance dos fatores críticos de sucesso.

#### *2.3.4.4 Melhoria contínua e benchmarking*

Melhoria contínua está diretamente ligada ao foco no cliente, pois, para satisfazer os desejos do cliente, de certa forma, a empresa estará aprimorando algum processo produto.

De acordo Hornegren, Datar e Foster (2004, p.10):

A melhoria contínua dos competidores cria uma incessante demanda por níveis mais elevados de desempenho para satisfazer o cliente. Nestes termos, os empresários que não estiverem aptos a melhorarem continuamente seus processos, ficarão defasados em relação às expectativas do mercado.[...]

Os alvos de contínuas melhoras são freqüentemente estabelecidos por meio de benchmarking, ou seja, a medição da qualidade de produtos, serviços e atividades da companhia, contra os melhores níveis de desempenho encontrados em empresas competitivas.

*Benchmarking* mede, compara o portfólio de produtos da empresa com os melhores produtos já inseridos no mercado, sendo esses últimos, base de comparação, onde, desse comparativo, tem-se a agudeza do que o produto pode ser mais aprimorado no mercado.

## **2.4 Diferenças entre Contabilidade Societária/Financeira e Contabilidade Gerencial**

Conforme ponderação feita anteriormente, dentre as diversas vertentes que a Contabilidade pode assumir (societária, financeira, fiscal/tributária, custos e gerencial), há maior destaque pela Contabilidade Financeira e Societária, pois são as mais disseminadas no meio contábil. A Contabilidade Gerencial significa que vem se destacando e demandando cada vez mais por profissionais aptos para contribuir na gestão das empresas.



De acordo com a Ferrati ET AL (2007, p.10):

A separação nos dois grupos decorre do entendimento de que os usuários são diferentes, que apresentam distinções significativas em suas necessidades, perspectivas e expectativas de utilização das informações contábeis. Ambos os grupos pretendem utilizar a Contabilidade como fonte básica no processo decisório, mas, não necessariamente, da mesma forma.

Atentando-se para o que foi descrito no artigo supra citado, para diferenciar os tipos de usuários basta olhar a fundo uma organização, para dentro da organização existem os usuários internos, e para fora os usuários externos.

Os anseios destes usuários são distintos, deste modo, cada grupo de usuários ansiará de informações sob diferentes visões.

Para diferenciar tais tipos de Contabilidade, é importante primordialmente compreender o foco de cada uma, e entender a evolução para a Contabilidade Gerencial, que é o ramo que vem sendo mais utilizada por grandes empresas, e em contraponto, minimamente utilizada pelas Micro e Pequenas Empresas.

Desta forma, a Contabilidade pode ter várias extratificações, as quais se distinguem pelo seu destino final, ou seja, de certa forma a Contabilidade tem a capacidade de se adaptar conforme a demanda e compreensão de seu usuário, por isso que a Contabilidade Gerencial cada vez mais vem galgando espaço relevante dentro das empresas, pois nem todos os pontos de vistas dos usuários são semelhantes.

#### *2.4.1 Quebra de Paradigma: Duas Novas Contabilidades*

Ao surgirem às grandes corporações, a partir do final do século XIX, surgiu uma nova forma de sociedade, como consequência futura, um novo tipo de Contabilidade.

Onde antes existiam, na grande maioria, empresas familiares, no qual o próprio dono se dedicava a gerenciar a empresa e ao mesmo tempo estar frente à manufatura, o mercado foi se inovando, querendo produtos cada vez mais elaborados, assim necessitando de investimentos mais pesados em manutenção e desenvolvimento do processo produtivo.

Segundo Ricardino (2005), ocorreu o surgimento a figura do sócio capitalista, pois de um lado estavam aqueles que tinham capital, porém não participavam do processo de fabricação, e de outro, os gestores da atividade produtiva que com seu capital próprio, no entanto, não conseguiam munir investimentos necessários para o incremento do processo produtivo que ora acontecia.

Desta forma, com o sócio capitalista participando das corporações, provocou certa pressão sobre elas, havendo a necessidade de se demonstrar periodicamente, o resultado do capital destes investimentos externos.

Segundo Ricardino (2005, p.244):

Até a ascensão do sócio capitalista, os empresários não possuíam qualquer necessidade de prestar contas a terceiros e mantinham o registro de suas atividades segundo critérios pessoais, que atendiam perfeitamente bem a seus objetivos, não sofrendo imposições de qualquer natureza.

Como não havia padrões, normas técnicas e reguladoras que pautassem as informações a serem divulgadas, muito menos a conscientização dos gestores da época em repassar as informações para seus investidores, iniciava-se um verdadeiro 'cabo-de-guerra', onde numa ponta estavam os investidores ansiosos por informações de seus capitais aplicados, e na outra ponta, os empresários, que além de restivo para prestar tais informações, não possuíam conhecimento nem recursos suficientes para tal ato. Esta situação levantou a preocupação em normatizar as demonstrações contábeis e assim, a uniformizar as atividades.

Situação esta que abriu novas perspectivas legais e profissionais, principalmente nos Estados Unidos, onde o desenvolvimento industrial alcançava uma escala sem precedentes quando comparava-se a qualquer outro país do mundo. Assim, a partir do início do século XX, a atividade contábil torna-se matéria de ensino universitário, e aqueles que aprenderam essa nova disciplina passaram a aplicá-la de forma a suprir as normas estabelecidas para fins societários.

Assim, neste contexto surgiria a Contabilidade Societária ou Financeira, como muitos a conhecem, pois, havia o usuário externo necessitando de informações, onde fez com que a Contabilidade se adaptasse a esta exigência.

Meio século de desenvolvimento tecnológico elevado, após duas grandes guerras mundiais, abriu campo para o aparecimento de uma infinidade de novos empreendimentos constituídos a partir do capital de terceiros.

A necessidade de informações que evidenciassem os resultados dos investimentos foi primordial para a mudança de antigos conceitos contábeis, voltados ao gerenciamento da produção, por outros dirigidos à prestação de contas ao acionista. Faz-se assim mais um parêntese para nova Contabilidade – a Contabilidade Financeira – a qual já havia sido esboçada, e vinha maturando ao longo do tempo.

"Após a II Guerra Mundial, a necessidade de equacionar os custos e melhorar a atividade gerencial levou profissionais e acadêmicos a questionar a validade da contabilidade societária para fins de gestão e decisão" (RICARDINO, 2005, p.244-245).

Deste ponto em diante, iniciavam as pesquisas de novas formas de emprego da Contabilidade. Para alguns autores, estava surgindo um novo tipo de Contabilidade, a qual, para ser diferenciada da Contabilidade Societária ou Financeira, recebeu o jargão de *management accounting* (em português Contabilidade Gerencial), sendo este período batizado como a primeira fase da Contabilidade Gerencial, conforme Ricardino (2005, p. 247).

Ao compreender a distinção entre Contabilidade Financeira e Gerencial, se faz necessário descrever os principais demonstrativos contábeis que são úteis para a gestão das empresas.

## **2.5 Principais Demonstrativos Contábeis**

As principais demonstrações contábeis utilizadas pelas empresas são:

- DRE - Demonstração do Resultado do Exercício;
- DLPA - Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- DFC - Demonstração do Fluxo do Caixa;
- DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- DVA - Demonstração de Valor Adicionado.

A Demonstração do Resultado do Exercício é relação existente entre as receitas menos os custos, menos as despesas operacionais e não operacionais, menos os impostos. O resultado desta geração será o lucro ou prejuízo.

De acordo com Marion (2003 p. 405), a "DRE evidencia o lucro líquido do período, ou seja, o lucro final, após todas as deduções e participações, que sobra para os proprietários."

A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) indica como a empresa está destinando o lucro contábil. Ela é obrigatória para as empresas, como discorre Marion (2003 p. 403):

A DLPA é obrigatória para as empresas, entretanto poderá ser substituída pela demonstração das mutações ao patrimônio líquido. Lucros acumulados significam lucros retidos remanescentes: não distribuídos para os proprietários e sem destino certo.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) é a demonstração mais completa e compreensiva, pois nesta evidencia a movimentação de todas as contas do patrimônio líquido durante o exercício social, inclusive a formação e utilização das reservas não derivadas do lucro.

De acordo com Marion (2003 p.422): "é a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, a movimentação das contas que integram o patrimônio da entidade."

A Demonstração do Valor Adicionado tem por função de aproximar o valor da riqueza gerada pela entidade, e como essa riqueza foi dividida entre os diversos setores que contribuíram direta ou indiretamente na a sua geração.

De acordo com Marion (2003 p. 487) "mostra a riqueza criada pela empresa (o PIB da empresa) e como essa riqueza é distribuída ou transferida."

Para a gestão, estes demonstrativos podem auxiliar na tomada de decisão, todavia, existem ferramentas gerenciais relacionadas com a contabilidade, que são descritas a seguir.

## 2.6 Principais Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Apesar de não haver uma normatização das práticas gerenciais, o que dificulta o estabelecimento de padrões, estas deverão estar relacionadas às etapas do processo contábil, uma vez que o que modifica é o ambiente no qual este processo é desenvolvido. O foco da Contabilidade Gerencial é a comunicação no campo dos vários níveis da empresa, e serve para a tomada de decisão dos administradores da mesma e não ao público externo.

De acordo com Martins (2006, p.21), com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

Segundo Lopes e Martins (2005, p.99), os instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial (orçamento, sistemas de custeio, etc.) influenciam diretamente os interesses dos administradores. Essa influência, no entanto, não é unidirecional, ou seja, os administradores também influenciam as práticas de contabilidade gerencial.

Podendo através destes sistemas, avaliar o desempenho de determinada empresa ou setor, o que está muitas vezes acoplada ao sistema de remuneração e promoção da instituição.

A seguir serão descritas algumas das ferramentas da Contabilidade Gerencial, de maior utilização pelas organizações para auxílio nos processos de planejamento e decisão.

### 2.6.1 Orçamento

O planejamento dos resultados de uma empresa parte da elaboração de um orçamento, que definirá as metas que se pretende atingir e possibilitará o futuro controle e apuração dos resultados obtidos.

De acordo com Garrison e Noreen (2001, p.262), orçamento empresarial é: "orçamento é um plano detalhado da aquisição e do uso de recursos, financeiros ou de outra natureza,

durante um período especificado. Representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos”.

O conceito de orçamento empresarial para Padoveze (2003, p.189):

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Pode-se concluir que, orçamento é composto por diversas metas preestabelecidas em termos de atividade de vendas, produção, distribuição, do consumo de recursos e financeira, e geralmente produz informações como o fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial. É muito útil no controle das operações por parte da administração da empresa, com o intuito de atingir os objetivos inicialmente definidos.

Através deste processo, pode-se também identificar possíveis gargalos e pontos críticos nos processos da empresa e desta forma estabelecer planos para exterminar ou minimizar o efeito dos mesmos.

### *2.6.2 Relação Custo-Volume-Lucro*

Uma classificação muito importante dos custos é a que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. Esta classificação divide os custos em fixos e variáveis.

Custo variável é aquele cujo total varia na razão direta das alterações do nível da atividade, que pode ser expressa de muitas maneiras, como, por exemplo, unidades produzidas, unidades vendidas, quilometragem percorrida, leitos ocupados, linhas de impressão, horas trabalhadas e assim por diante (GARRISON & NOREEN, 2001, p.37).

Para exemplificar custo variável, podem-se citar os materiais diretos, onde consumo varia proporcionalmente ao volume de produção. Então, durante uma determinada unidade de tempo, o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção neste período.

Ao contrário destes, há custos que não variam de acordo com o volume de produção em um determinado período, por exemplo, o custo do aluguel de uma fábrica não varia conforme o volume produzido, sendo, portanto, um custo fixo.

De acordo com Garrison e Noreen (2001, p.337):

Custo fixo é aquele cujo total permanece constante, independentemente das alterações no nível da atividade. Diferentemente dos custos variáveis, os custos fixos não são afetados pelas alterações da atividade. Em consequência, enquanto o nível da atividade sobe ou desce, o total do custo fixo permanece constante, a menos que seja influenciado por algum fator externo, com variações de preço (GARRISON e NOREEN, 2001, p.337)

O DRE limita-se em demonstrar o lucro em um determinado nível de vendas em um período estipulado, não se prestando a previsão de lucro em diferentes níveis e atividades, ou seja, no que diz respeito à projeção de novas estratégias de vendas em vista do mercado disponível o DRE não seria viável. Essa função já seria muito bem executada pela análise das relações de custo, volume e lucro, pois é um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido a diferentes níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro em função de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos. Essa análise é baseada no Custeio Variável e, através dela, pode-se estabelecer qual a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para que não incorra em prejuízo. Se não tiver lucro ou prejuízo, as receitas são iguais aos totais ou despesas totais, para esse ponto damos o nome de ponto de equilíbrio.

### *2.6.3 Ponto de equilíbrio*

De acordo Garrison e Noreen (2001, p.144), "Margem de contribuição é o valor remanescente das receitas de vendas após a dedução das despesas variáveis. Esse valor contribui para cobrir as despesas fixas e, em seguida para os lucros do período".

De acordo com Padoveze (2003, p.368),

Margem de contribuição é a margem bruta obtida pela venda de um produto ou serviço que excede seus custos variáveis unitários; em outras palavras, é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto.

Percebe-se assim a necessidade de compreender a análise do ponto de equilíbrio, é primordial entender o conceito de margem de contribuição.

Então as receitas de vendas podem variar de acordo com o volume de vendas ou o preço e podem ser não lineares. De acordo da sensibilidade do mercado em relação ao preço praticado, um aumento no preço de vendas pode não representar um aumento proporcional na receita, uma vez que poderá haver uma queda no volume.

Enquanto isto os custos variáveis, como mostrados anteriormente, variam de acordo com o volume, o que pode levar a conclusão que uma alteração no preço de vendas ou no volume de vendas pode alterar a margem de contribuição de determinado produto, uma vez que o aumento da receita pode ser desproporcional ao aumento dos custos variáveis, resultando numa nova margem de contribuição.

O ponto de equilíbrio, no seu teor, representa o volume de produção e vendas, necessário para que com determinada margem de contribuição os custos fixos sejam cobertos.

É denominado ponto de equilíbrio o volume de atividade operacional onde o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixos. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio mostra o nível de atividade ou volume operacional quando a receita total das vendas se iguala ao somatório dos custos variáveis totais mais os custos e despesas fixos (PADOVEZE, 2003, p.369).

Para Garrison e Noreen (2001, p.168), "No ponto de equilíbrio, o lucro é zero. Desse modo, o ponto de equilíbrio pode ser determinado encontrando-se os pontos em que as vendas igualam as despesas variáveis totais mais as despesas fixas".

Observa-se então que o ponto de equilíbrio demonstra a quantidade mínima onde a empresa deve operar para que não obtenha prejuízo. Sendo com o ponto que a empresa consegue cobrir os custos fixos e variáveis das unidades produzidas e vendidas. A partir do ponto o lucro começa a crescer de forma mais acentuada, pois quanto maior o volume



vendido, maior será a margem de contribuição acrescida aos custos e conseqüentemente maior o lucro, uma vez que os custos fixos já foram totalmente cobertos.

Sendo esta uma análise fundamental em uma Micro ou Pequena Empresa, já que estes tipos de empresas parecem ser mais sensíveis e menos capazes de suportar prejuízos econômicos e financeiros.

#### *2.6.4 Fluxo de Caixa*

É o expediente mediante o qual se obtêm as entradas e saídas de caixa. Através dele a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamentos por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor programar determinada compra. Enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão.

Segundo Zdanowicz (2004, p.40), "Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo."

#### *2.6.5 Controle de Contas a Pagar*

O controle das contas a pagar possibilita que o empresário fique permanentemente informado sobre:

- Os vencimentos dos compromissos;
- Estabelecer prioridades de pagamentos de títulos ou duplicatas;
- O montante de valores a pagar, entre outras questões.

O quadro 2, traz um modelo de controle de contas a pagar.

QUADRO 2: Exemplo de controle de contas a pagar

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					
(Controle por data de vencimento)					Mês/Ano: /
DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR R\$	PAGAMENTO	
				DATA	VALOR(R\$)
TOTAL A PAGAR					

Fonte: Elaboração Própria (2011)

No quadro 2 mostra que um modelo simples de controle de contas a pagar com exemplos de listagem dos fornecedores e o histórico das compras efetuadas a estes, bem como o registro das datas de pagamentos e valores pagos e o saldo de contas a pagar. Assim, mostra como esta medida pode ser fundamental para este controle e pode auxiliar nas decisões de investimento e financiamento.

#### 2.6.6 Controle de Contas a Receber

O controle de contas a receber possibilita, ao empresário, o conhecimento dos seguintes pontos:

- Montante dos valores a receber;
- Contas vencidas e a vencer;
- Clientes que não pagam em dia;
- Programação de cobranças, dentre outros.

O quadro 3, traz um modelo de controle de contas a receber.

## QUADRO 3

Exemplo de controle de contas a receber

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
(Controle por data de vencimento)					Mês/Ano: /
DIA	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR R\$	RECEBIMENTO	
				DATA	VALOR(R\$)
TOTAL A RECEBER					

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Assim o quadro 3 revela como o controle da dos clientes e de das compras de uma empresa, bem como o registro das datas de recebimentos e valores recebidos e o saldo do contas a receber podem auxiliar nas tomadas de decisões operacionais, principalmente quando se analisa e se compara os prazos de pagamento com os de recebimento, verificando assim se a empresa tem necessidade de capital de terceiros para fazer valer suas obrigações, por exemplo.

### 2.6.7 Controle de Estoque

O controle de estoque é a área de maior importância dentro de uma empresa de grande, médio ou pequeno porte, pois é através dele que ela será capaz de prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor, além de obter informações úteis sobre as vendas.

O principal objetivo do controle de estoque é reduzir o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos de uma empresa, e minimizar as necessidades de capital investido em estoque. Um modelo pode ser visto no quadro 4.

**QUADRO 4**  
Modelo de Controle de Estoque

CONTROLE DE ESTOQUE								
Produto:			Fornecedor			Tamanho:		
Especificações:			Cor:					
Localização no Estoque:								
MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUE								
DATA	Nº DOCUM.	ENTRADA		SAÍDA		SALDO		
		QUANT.	VALOR TOTAL(R\$)	QUANT.	VALOR TOTAL(R\$)	QUANT.	PREÇO MÉDIO(R\$)	VALOR TOTAL(R\$)

Fonte: Elaboração Própria (2011)

No quadro 4 evidencia como pode ser controlada as entradas e saídas de estoque, bem como de apuração do preço médio e o valor total (\$) do estoque. Sabe-se que na contabilidade, a apuração do custo do estoque pode ser feito pelo método PEPS ou pela Média Ponderada, aceitos pela Legislação vigente.

De acordo com Dias (2010, p.150),

"a avaliação de estoque devera ser realizada em termos de preços, para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas. A avaliação dos estoques inclui o valor das mercadorias e dos produtos em fabricação ou produtos acabados. Para se fazer uma avaliação desse material, tomamos por base o preço de custo ou de mercado, preferindo-se o menor entre os dois. O preço de mercado é aquele pelo qual a matéria prima é comprada e consta da nota fiscal do fornecedor.No caso de materiais de fabricação da própria empresa, o preço de custo será aquele da fabricação do produto

Ainda de acordo com Dias (2010), a avaliação dos estoques pode ser feitos de quatro métodos diferentes; custos médios, avaliação pelo método PEPS (first in, first out),avaliação pelo método UEPS(LIFO), avaliação pelo custo de reposição. Vejamos cada uma delas:

O custo médio é calculado levando em consideração o preço médio de todo o estoque, ou seja, soma-se o preço total das entradas e divide-se pela quantidade de peças que entraram no estoque, é um método muito usado e, ao longo prazo, possibilita uma estabilização dos preços que ocorrem em determinado período.

No método PEPS (FIFO- *First In, First Out*) a avaliação do estoque é feita levando-se em conta a ordem cronológica das entradas em que foi recebido o pedido sendo, também, o primeiro a sair. É uma maneira muito válida para o estoque que tem alto giro de produtos ou, quando se dispõe de material que esteja mantido por longo prazo, nesse tipo de método acontece uma valorização dos estoques.

O método UEPS (LIFO - *Last In, First Out*), último a entrar e primeiro a sair, isto faz com que a saldo seja avaliado ao preço das últimas peças que deram entrada. Este método se torna o mais adequado em períodos inflacionários, por uniformizar os preços dos produtos em estoque para o mercado consumidor.

#### 2.6.8 Controle de Vendas

Para o gestor ter em mãos informações precisas e atualizadas para auxílio nas tomadas de decisões é preciso implantar e manter controles financeiros consistentes, bem como indicadores para acompanhamento de seu desempenho. É de grande importância a manutenção de um Controle de Vendas.

Não basta o empresário conhecer apenas o valor total das vendas realizadas no mês. Conhecer somente o montante vendido do mês é uma informação parcial, incompleta. É preciso acompanhar as vendas diariamente, tomar as providências no seu dia-a-dia, para que as metas sejam alcançadas no período.

O Controle Diário de Vendas deve fornecer também informações para conferência do caixa (para certificar-se de que os valores das vendas à vista foram registrados no caixa); controlar os registros dos valores das vendas a prazo no controle de contas a receber; e, gerar informações para compras e fluxo de caixa. No quadro 5, segue um modelo de controle de vendas, com exemplos de vendas e prazos concedidos, bem como de totalização das vendas do período.

**QUADRO 5**  
Modelo de Controle Diário de Vendas

Empresa		Mês/Ano: /						
CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS								
DIA	à vista	30 dias	60 dias	90 dias	dias	dias	dias	TOTAL

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Observando o exemplo apresentado no quadro 5, existem muitos aspectos importantes que poderão ser analisados através deste controle, como por exemplo: relacionamento com clientes; atualização do cadastro de clientes; controle da carteira de pedidos; prazos de entrega; controle de vendas por representantes e vendedores, dentre outros.

#### 2.6.9 Controle de Caixa

O controle de caixa é fundamental para o sucesso de sua empresa, além de contribuir para uma boa gestão financeira e para a tomada de decisões acertadas.

Para controlar o caixa é necessário registrar todas as entradas e saídas de dinheiro e apurar o saldo existente. Mesmo sendo resumido numa simples conta de somar ou subtrair, acaba intimidando muitos empresários que apresentam forte resistência à organização e à disciplina.

Adotando a idéia de Oliveira (2005, p. 15) onde o controle diário do caixa deverá registrar todas as entradas e saídas de dinheiro, além de apurar o saldo existente no caixa. Com os registros dos movimentos no caixa pode-se verificar se não houve erros de registro, como vendas não lançadas, pagamentos não efetuados e outros, ou até mesmo verificar fraudes e desvios de recursos

No quadro 6, segue um modelo de controle de caixa, com exemplos de entradas e saídas, bem como de apuração do saldo em caixa.

**QUADRO 6**  
Modelo de Controle de Caixa

Empresa:				
CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA			Mês/Ano: /	
DIA	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAIDAS	SALDO
01/01/2011	Transferência de Saldo Anterior			

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Como apresentado no quadro 6, na prática, o caixa deve ser controlado diariamente. Também precisa ser conferido, ou seja, se houve erros de lançamentos ou desvios de recursos. As diferenças porventura existentes têm de ser apuradas no mesmo dia.

O controle de caixa fornece informações para conferir os recebimentos, os pagamentos e os valores depositados em bancos; controlar e analisar as despesas pagas; e, fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa. Por medidas de segurança, evite ter dinheiro e cheques em caixa.

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

#### 3.1 Caracterização das empresas estudadas

Durante o mês de maio de 2011, foram feitas visitas nas empresas, e, aplicado um questionário em 30 estabelecimentos comerciais da cidade de Sousa(PB), sendo estas micro e pequenas empresas alocados no segmento de Supermercado, Minimercado e Armazém/Mercearia.

Para seleção das empresas a serem pesquisadas foi levado em conta as com maior respaldo e conceito dentro da cidade e que apresentavam um maior volume de movimentação de clientes nas suas dependências.

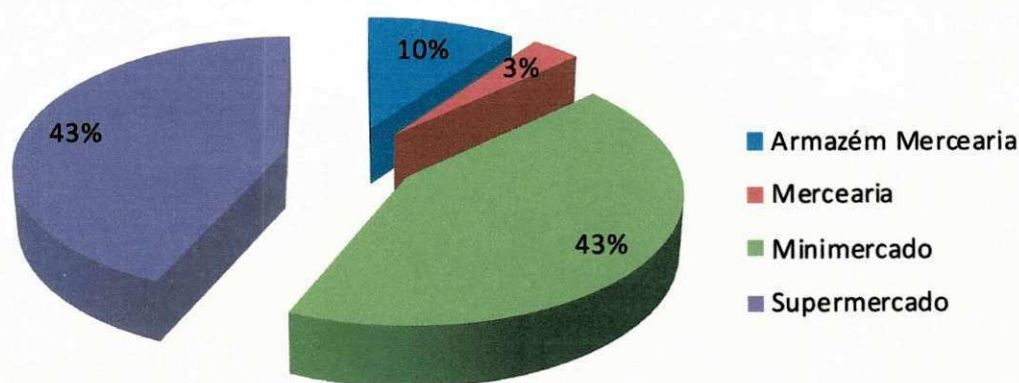


Gráfico 1 - Segmento de Atividade das Empresas

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Conforme gráfico 1, de acordo com as respostas do questionário, 43% são caracterizadas como Supermercados, 43% como Minimercados e 13% como Armazém/Mercearia.



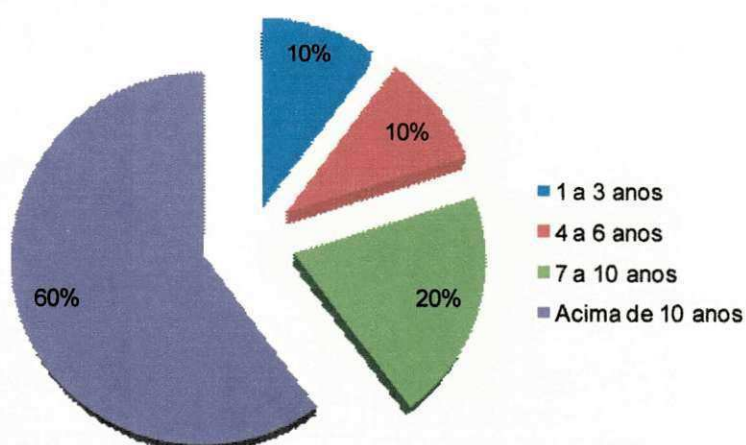


Gráfico 2 - Tempo de Atividade das Empresas  
Fonte: Elaboração Própria (2011)

De acordo com o gráfico 2, as empresas na sua grande maioria atuam no mercado a mais de 07 (sete) anos, para ser mais exato 60% destas atuam a mais de 10 anos, 20% atuam de 7 a 10 anos, 10% atuam de 4 a 6 anos e 10% atuam de 1 a três anos.

Assim, diante de sua longevidade apresentadas por empresas, verifica-se que há um certo nível de solidez no mercado da cidade de Sousa (PB).

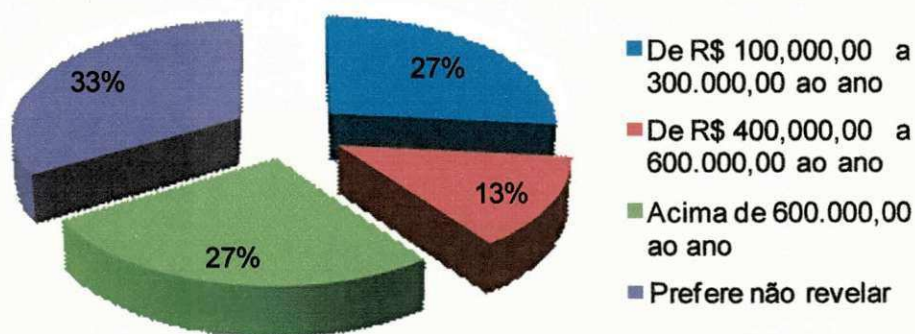


Gráfico 3 - Média de Faturamento das Empresas  
Fonte: Elaboração Própria (2011)

Verificando o gráfico 3, que descreve a média de faturamento, 33% preferiu não revelar, mas 27% possuem faturamento superior a R\$ 600.000,00, 27% possuem faturamento de R\$ 100.000,00 a 300.000,00 e 13% possuem faturamento de R\$ 400.000,00 a R\$ 600.000,00 ao ano.

Diante destes dados pode-se verificar que são empresas encontram-se bem estruturadas financeiramente, pois já atuam a algum tempo no mercado, mostrando assim sua solidez e apresentam um bom volume de vendas médio e estável visto o faturamento demonstrado por estas na aplicação do questionário.

### 3.2 Realização e utilização dos relatórios e registros Contábeis

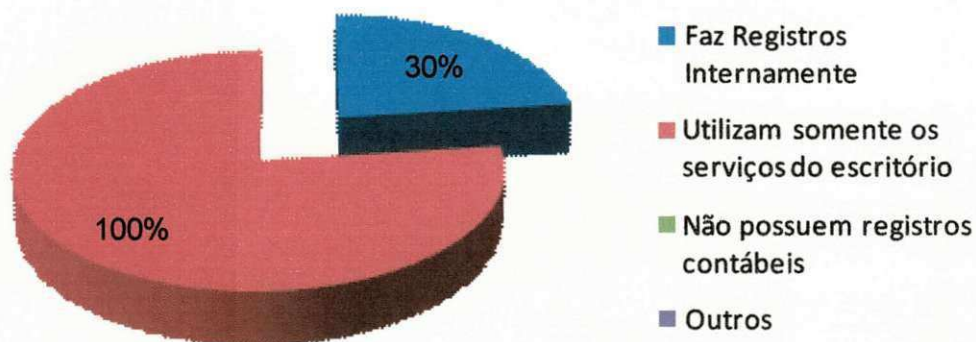


Gráfico 4 - Realização dos registros contábeis

Fonte: Elaboração Própria (2011)

De acordo com o gráfico 4, observou-se que 100% das empresas preferem que a contabilidade de suas empresas seja efetuada por escritórios de contabilidade, mesmo assim cerca de 30% das empresas também efetuam registros internos para auxílio na contabilidade.

Os registros contábeis são de grande importância para as empresas e necessitam de profissionais capacitados, visto estes oferecem para empresas, diante de suas demonstrações, um maior controle financeiro e econômico da empresa, facilita acesso a linha de crédito, distribuição de lucro como alternativa da diminuição da carga tributária, comprova em juízo fatos cujo as provas dependem de perícia contábil, entre outras.

Para Crepaldi (2002, pg. 16), "a contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar o resultado das entidades e prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis."

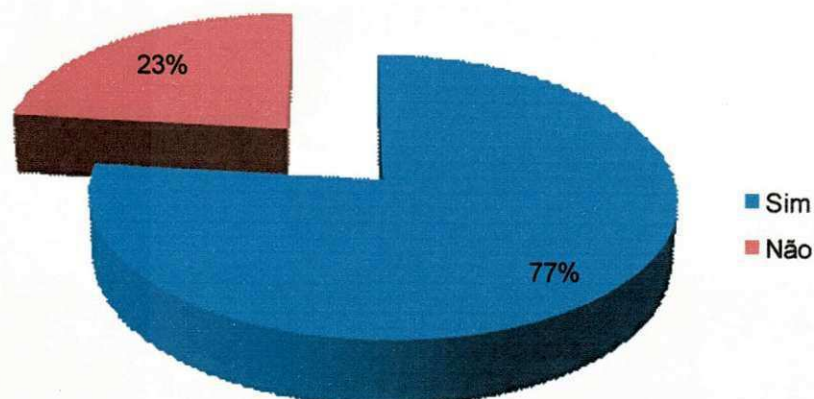


Gráfico 5 - Visita do Contador a Empresa  
Fonte: Elaboração Própria (2011)

Conforme o gráfico 5, onde todas as empresas com serviços de contabilidade externos contratados foi constatado que 77% das empresas recebem a visita do contador ou de seus auxiliares, mas 23% declaram não receber visita de nenhum membro do escritório de contabilidade .

Nos dias atuais o empresário que restringir o serviço de seu contador apenas à formulação de balanços deve rever seus conceitos. Inovando na maneira de lidar com o cliente e oferecendo serviços diferenciados, esses profissionais podem dar novo gás ao estabelecimento.

As vantagens para o empresário que tem um relacionamento mais próximo com seu contador vão de um melhor planejamento de metas e de gastos a, inclusive, assessorias na área trabalhista, que nos dias atuais é tão preocupante.

Para o empresário, a interação freqüente com o contador ajuda a entender melhor sua empresa. Como o contador é um profissional indispensável para qualquer negócio e trabalha para muitas firmas, terá com certeza experiência e um olhar treinado para perceber pequenos erros de gestão.



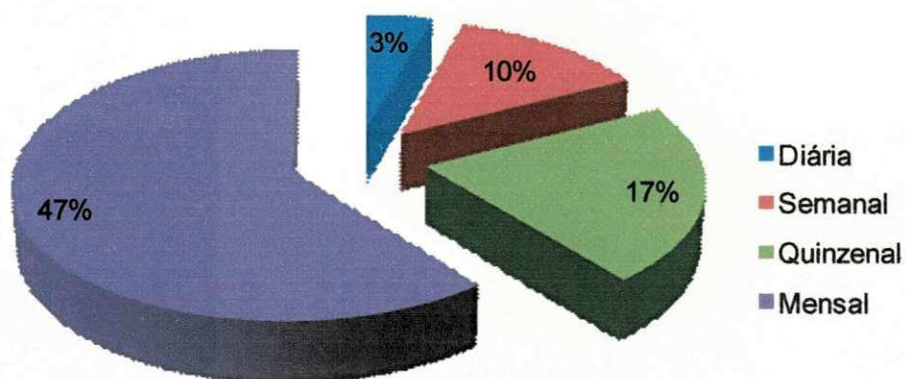


Gráfico 6 - Frequência de Visitas Contábil

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Observando o gráfico 6, verifica-se que nas empresas que recebem visitas do contador, na sua grande maioria, estas visitas são feitas mensalmente, 47% do total, sendo relatados pelos empresários que estes somente vão para efetuar o fechamento dos impostos. Apenas 17% realizam visitas quinzenais, 10% realizam visitas semanais e 3% diariamente são visitados por seus contadores ou auxiliares.

Percebe-se então que o papel da contabilidade para auxílio na tomada de decisão é ineficaz, visto as visitas do contador estão restritas ao fechamento dos demonstrativos contábeis no fim do mês, sem que haja uma maior participação do contador na averiguação e auxílio na análise das informações demandadas.

Para facilitar a administração o empresário deve realizar reuniões frequentes com o pessoal da contabilidade, pois estes, qualificados que devem ser, vão repassar informações importantíssimas sobre a saúde da sua empresa, sempre lembrando que para isso acontecer, deve-se informar todas as transações ocorridas na empresa, não podendo omitir informação alguma, caso contrário poderá correr o risco desta informação não sortir efeito algum.

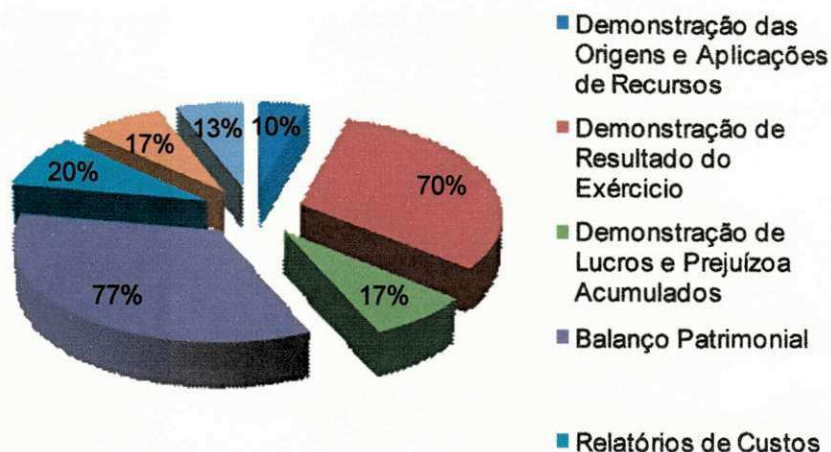


Gráfico 7 - Relatório Contábeis recebidos pelas Empresas

Fonte: Elaboração Própria (2011)

No que se trata da utilização das principais demonstrações contábeis nas empresas estudadas, de acordo com gráfico 7, estas empresas apresentaram que a Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial, são, quais que exclusivamente, os relatórios enviados para apreciação e utilização dos empresários. Somente 17% recebem a Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA), 20% recebem Relatórios de Custos, 17% recebem relatórios Gerenciais e 13% recebem Orçamentos.

Por se tratar de empresas de pequeno porte, normalmente optantes pelo Simples Nacional, não existe obrigatoriedade da contabilidade. No entanto as empresas estudadas utilizam as demonstrações contábeis.

De acordo com Marion (2005), todas as demonstrações contábeis são importantes e devem ser analisadas, sendo: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL).

Entretanto a análise das demonstrações citadas acima é um importante instrumento para os usuários internos a organização. Trata-se de uma ferramenta que propicia avaliações do patrimônio e das decisões tomadas, tanto em relação ao passado quanto em relação ao futuro aumentando, assim, a segurança nas decisões do empresário ou administrador

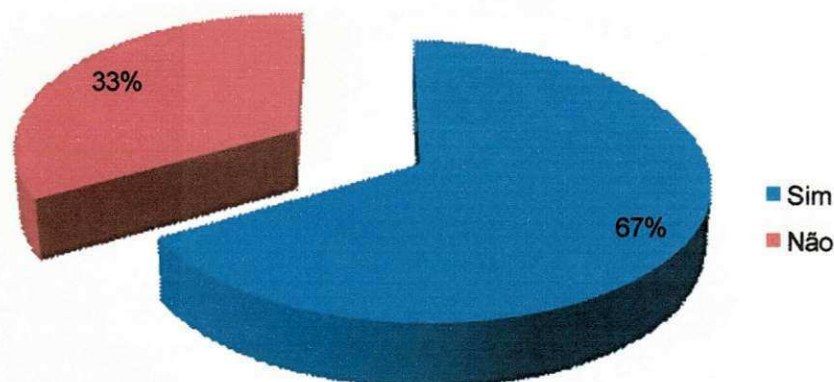


Gráfico 8 - Entendimento das Informações Contábeis  
Fonte: Elaboração Própria (2011)

Conforme o gráfico 8, no tocante ao entendimento destes relatórios, 67% dos empresários relataram compreender estes relatórios e 33% não compreendem.

O estudo revela o bom entendimento das informações contábeis, sendo uma avaliação positiva, pois estas informações vão servir de base para estudo de tomada de decisões e gerenciamento dos recursos da empresa e são imprescindíveis para o empresário poder entender e verificar a saúde de sua empresa.

Baseadas nas informações sobre o uso das demonstrações contábeis, investigou-se sobre o uso dessas informações para tomada de decisão. O gráfico 9 revela estes indicadores.

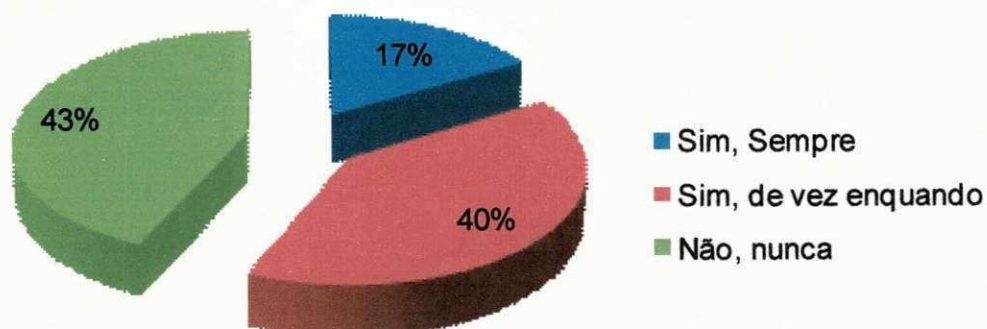


Gráfico 9 - Utilização das Informações Contábeis  
Fonte: Elaboração Própria (2011)



Diante dos dados acima pode-se verificar que a contabilidade é introduzida nestas empresas por fins meramente fiscais e tributários, pois não são adotados nenhum relatório de cunho gerencial, existe pouco relacionamento entre a empresa e os membros que fazem a contabilidade, fazendo com que as informações fiquem de difícil compreensão impedindo a sua utilização de forma consistente na gestão destas empresas

### 3.3 Utilização das ferramentas e práticas gerenciais

No gráfico 10, quanto ao questionamento pela utilização das práticas gerências 67% dos empresários disseram executarem estas práticas, mas 33% não a executam.

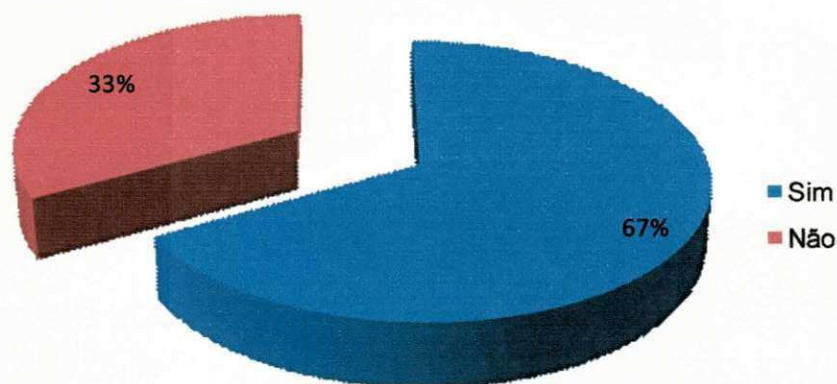


Gráfico 10 - Utilização das Práticas Gerenciais  
Fonte: Elaboração Própria (2011)

As práticas gerenciais utilizadas de forma correta podem auxiliar as empresas nas tomadas de decisão como também no planejamento, controle e execução de suas atividades, por isso, conforme gráfico 10, as empresas mostram-se aptas à sua adoção e utilização no dia a dia.

Após constatação sobre o uso de práticas gerenciais investigou-se quais Práticas Gerenciais utilizadas nas empresas, conforme tabela 1.

Tabela 1  
Utilização das Práticas da Contabilidade Gerencial

Práticas Gerenciais	Nº Pesquisados	Sim	Não	% Sim	% Não
Controle de Contas a Pagar	30	30	0	100%	0%
Controle de Contas a Receber	30	20	10	67%	33%
Controle de Caixa	30	24	6	80%	20%
Controle de Vendas	30	21	9	70%	30%
Controle de Controle de Estoque	30	23	7	77%	23%
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes	30	22	8	73%	27%
Previsão de vendas e previsão de despesas	30	13	17	43%	57%
Conhecimento do mercado onde atua - faz pesquisa sobre clientes fornecedores e concorrentes	30	21	9	70%	30%
Planejamento estratégico de vendas	30	10	20	33%	67%
Planejamento estratégico para expansão do negócio	30	13	17	43%	57%
Capacidade do empresário para assumir riscos	30	24	6	80%	20%
<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>221</b>	<b>109</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Observando a tabela 1, verificamos que 100% dos clientes utilizam o Controle de Contas a Pagar, 67% o Controle de Contas a Receber, 80% o Controle de Caixa, 70% o Controle de Vendas, 77% o Controle de Estoque, 73% conhecem as Potencialidades e Fraquezas dos Concorrentes, 70% conhecem o mercado onde atuam e fazem pesquisas nos concorrente, apenas 43% fazem Previsão de Vendas e Despesas, 33% fazem planejamento estratégico, 43% fazem Planejamento estratégico para expansão do negócio e 80% disseram ter capacidade de assumir riscos

Diante disto pode-se verificar que a maior deficiência encontra-se no planejamento e nas previsões, onde quando questionados sobre a previsão de vendas e despesas, planejamento estratégico de vendas e planejamento estratégico de para expansão dos negócio, mostraram uma baixa adesão, sendo que todos as outras práticas, na sua maioria são aplicadas pelos empresários, verificamos que estas não se preocupam em efetuar os planejamentos para dar suporte a decisões futuras

Após investigação sobre as Práticas Gerenciais, se fez necessário identificar o conhecimento e utilização das ferramentas da Contabilidade gerencial.

No gráfico 11, quando questionados sobre o conhecimento e utilização das ferramentas contábeis apresentadas no questionário 75% relataram conhecer tais ferramentas, mas 25% disseram não conhecer algumas das ferramentas.



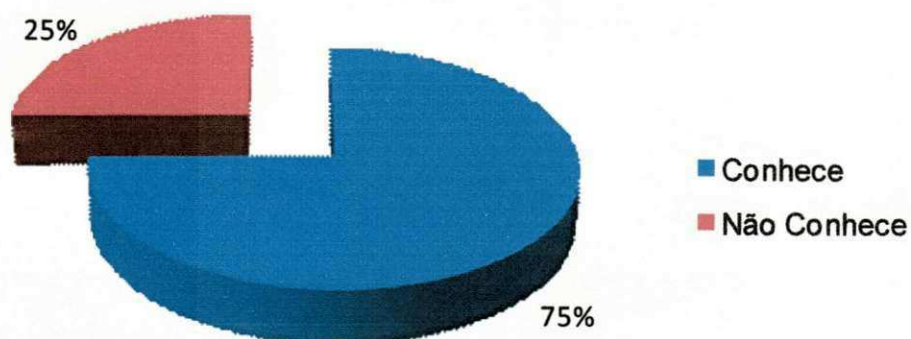


Gráfico 11 - Conhecimentos das Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Para o diretor técnico do SEBRAE Luiz Carlos Barboza, na pesquisa realizada no primeiro semestre de 2007:

os empresários mais bem qualificados, num ambiente econômico mais favorável passaram a cuidar melhor das empresas, enquanto os percentuais de empresários dedicados aos seus negócios subiu expressivamente. Pode-se observar claramente que planejamento nas empresas passou a ser preocupação de 71% dos empresários em 2005 contra apenas 24% em 2000/2004, organização empresarial, 54% contra 17%, marketing e vendas, 47 contra 7%, análise financeira, 36% contra 7%; e, relações humanas, 38% contra somente 3% há poucos anos. É uma mudança expressiva, para melhor, na qualidade empresarial.

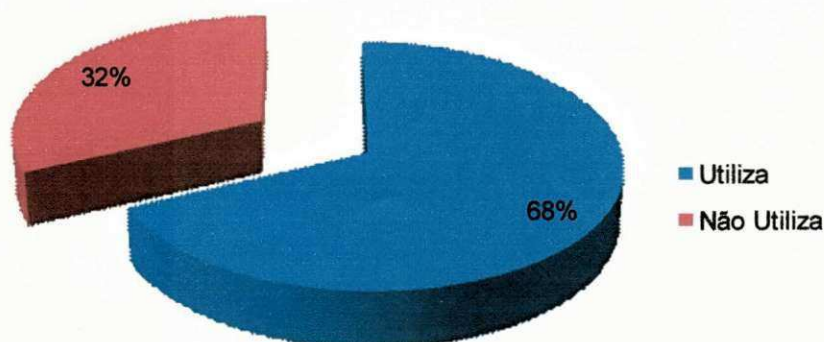


Gráfico 12 - Utilização das Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Fonte: Elaboração Própria (2011)

No gráfico 12, dos 75% que conhecem as ferramentas, mesmo sabendo das funções e benefícios destas ferramentas, 32% disseram não utilizá-las, mas na maioria, 68% dos pesquisados, utilizam as ferramentas para auxílio de controle e tomada de decisões de suas empresas.

Observando os gráficos 11 e 12 verifica-se que, na maioria, das empresas conhecem e utilização as ferramentas da contabilidade gerencial demonstradas no questionário, estas estão servindo como base para tomada de decisão e adoção de ações de mercado.

De acordo com Lopes e Martins (2005, p.99):

[...] os instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial (orçamento, sistemas de custeio, etc.) influenciam diretamente os interesses dos gestores. Essa influência, no entanto, não é unidirecional, ou seja, os gestores também influenciam as práticas de contabilidade gerencial

Para detectar quais ferramentas da contabilidade gerencial são utilizadas, de acordo com a tabela 2, 41% das empresas fazem a Apuração e Análise dos Balanços, 68% o Orçamento empresarial, 100% o Cálculo de Custo do Produto, 86% a Análise de Margem de contribuição, 48% o Fluxo de Caixa, 70% a Análise Custo/Volume/Lucro e 33% o Ponto de Equilíbrio

Tabela 2  
Utilização das Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Ferramentas Gerencias	Qdte que Conhecem	Utilizam	Não Utiliza	% Utilização	% Não Utilização
Apuração do Balanço e Análise	17	7	10	41%	59%
Orçamento Empresarial	25	17	8	68%	32%
Cálculo de Custo de Produto	27	27	0	100%	0%
Análise de Margem de Contribuição	28	24	4	86%	14%
Fluxo de Caixa	25	12	13	48%	52%
Análise Custo/Volume/Lucro	23	16	7	70%	30%
Ponto de Equilíbrio	15	5	10	33%	67%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>108</b>	<b>52</b>	<b>68%</b>	<b>33%</b>

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Analisando a Tabela 2, podemos verificar que tratando-se de ferramentas que servem para analisar preço do produto e, conseqüentemente, margem e lucros, a maioria dos empresários fazem o Orçamento Empresarial, Cálculo de Custo de produto Análise de Margem de Contribuição e Análise Custo/Volume/Lucro, sendo que as outras ferramentas, como Apuração do Balanço e Análise, Fluxo de Caixa e Ponto de Equilíbrio, não chegaram a atingir 50% das resposta, quanto ao seus nivel de utilização nas empresas.

Diante deste panorama, pode-se concluir que as empresas se preocupam na adoção de práticas e ferramentas da Contabilidade Gerencial para embasamento de suas decisões, mas ainda com uma deficiência no tocante aos seus planejamentos estratégicos, como também nas ferramentas que serviriam de base para planejamentos financeiro, evitando assim futuras inconsistências e insuficiências de capital para dar cargo do bom andamento das atividades e longevidade de suas empresas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

A presente pesquisa relatou a definição, objetivos e aplicações da contabilidade, bem como sua evolução ao passar dos anos. Pode-se verificar que a contabilidade tem várias vertentes e por isso, deve-se conhecê-las, pois estas atuam em diferentes setores das empresas, como também apresentam diferentes focos de procedimentos e utilização. Diante disto, foi necessário expor as diferenças entre a contabilidade financeira e gerencial, para que se pudessem saber quais as análises e ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial, bem como para aplicabilidade do questionário junto às empresas.

Foi identificado por ser empresas que já se perpetuam no mercado na cidade de Sousa a mais de 7 anos e por apresentarem faturamento superior a R\$ 400.000,00 ao ano, posicionam-se como empresas de pequeno porte que demonstram solidez financeira e econômica, posicionando-se como empresas de pequeno porte.

Ao verificar se as informações contábeis disponibilizadas na amostra desta pesquisa são, na sua maioria, O Balanço Patrimonial e a DRE, onde serão demonstradas as movimentações do patrimônio e a Apuração de resultados. Assim, são poucas informações que possam contribuir de forma gerencial para tomada de decisão, sendo preciso que os empresários se valerem de informações internas para poder utilizarem ferramentas que possam dar-lhes auxílio no entendimento das atividades de suas empresas, bem como na análise de fatores para que estes gerem com maior eficiência. .

Tratando-se das práticas gerenciais, verifica-se que são utilizadas somente no âmbito de controle e execução das atividades, visto todas as demais, no que diz respeito a planejamentos, não são de conhecimentos ou, simplesmente, não são de interesse de utilização, verificando-se que estas não adotam previsão orçamentária, nem planejamento estratégico.

Na leitura do relacionamento entre o contador e os gestores das empresas verifica-se a necessidade de estreitamento de relação, pois as visitas ocorrem de forma mecânica sem que ocorra uma maior interação, para que o contador possa conhecer de forma mais ampla as peculiaridades da empresa e assim possa capacitar e auxiliar os gestores na utilização de toda e qualquer informação contábil que venha a ajudá-lo no processo de tomada de decisão.

Foi verificado que a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisão nos Minimercados na cidade de Sousa-PB ocorrem de forma incompleta, pois algumas ferramentas não são de conhecimento ou simplesmente são ignoradas pelos empresários. Mesmo assim, é considerada como positiva a utilização destas, pois os gestores se valem de algumas ferramentas da contabilidade gerencial para auxiliá-los nas tomadas de decisão de suas empresas.

Vale salientar, que a implantação da Contabilidade Gerencial depende, principalmente, da vontade do empresário em passar todas as informações reais de sua empresa ao contador, e também a capacitação técnica do profissional contábil em dispor de informações, analisá-las e devolvê-las de forma que o administrador possa tomar a melhor decisão ou a menos arriscada para a sua empresa.

Diante disso recomenda-se que os empresários se aprofundem mais nas atividades gerenciais das suas empresas, utilizando toda e qualquer ferramenta que venha a contribuir na análise das informações contábeis, bem como na análise das atividades e nos índices, para que estas possam a se solidificar cada vez mais e possam ter uma maior longevidade.

Aos contadores fica a necessidade de uma maior demanda de informações para seus clientes, para que estes se cientifiquem sobre toda e situação econômico-financeira de sua empresa, capacitando-os no entendimento de tais informações.

Recomenda-se para os trabalhos futuros possam analisar a qualidade das informações que são repassadas aos empresários, bem como se todas as demonstrações e relatórios gerados pela contabilidade condizem que a real situação da empresas, pois qualquer inconsistência nestes dados poderá vir a prejudicar, de forma abrangente, a saúde gerencial e financeira, podendo levá-las a ações inadequadas e possam gerar prejuízos para estas.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, Frederico Robalinho de. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CFC in: Legislação. Disponível em: <[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_774.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_774.doc)>. Acessado em 20 de maio de 2011.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6.ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREZATTI, Fábio; AGUIAR Anderson Braga; GUERREIRO, Reinaldo. **Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: um pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários Países**. Revista Contabilidade & Finanças. Ed. 44. São Paulo. 2007.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre a iniciação á pesquisa científica**. 4ª Ed. São Paulo: Alinea, 2007
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNGREEN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: uma nova abordagem**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade**



**gerencial**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998

\_\_\_\_\_, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

IBGE in: Cadastro das Empresas, 2007. Disponível em  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/default.shtm>>.  
Acessado em 25 de maio de 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Alessandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 5.ed. São Paulo: Frase, 1998.

OLIVEIRA, Dílson campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEBRAE. In: ESTUDOS e pesquisas. Paraíba. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/uf/paraiba/acesse/pesquisas>>. Acesso em: 30 de maio de 2011.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10 ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2004

**APENDICE**



## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

1. Qual o setor de atividade da empresa

- Armazém/Mercearia
- Mercearia
- Mini Mercado
- Supermercado

2. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Acima de 10 anos

3. Como são realizados os registros contábeis e os relatórios da contabilidade?

- Faz registros e apurações internamente
- Utilizam somente os serviços de escritórios
- Não possuem registros contábeis – balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, balancete, etc. O contador só faz a parte fiscal ( impostos – tributos) e pessoal (folha de pagamento)
- Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

4. A empresa recebe ou utiliza esses relatórios?

- Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos
- Demonstrações Resultado do Exercício
- Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados
- Balanço Patrimonial
- Relatórios de Custos
- Relatórios Gerenciais
- Orçamentos

5. Quanto, em média, é o faturamento anual da empresa?

- De R\$ 100.000,00 a R\$ 300.000,00 ao ano
- De R\$ 400.000,00 a R\$ 600.000,00 ao ano
- Acima de R\$ 600.000,00 ao ano
- Não Sabe ao certo
- Prefere não revelar

6. Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa? **Marque mais de uma alternativa se julgar necessário.**

- Intuição
- Pesquisa de mercado
- Ações dos concorrentes
- Idéias e influências de clientes
- Idéias e influências dos funcionários
- Relatórios preparados manualmente
- Relatórios informatizados
- Banco de dados da empresa
- Sistema de Informação gerencial
- Planilhas estatísticas
- Consultas a internet
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

7. A empresa recebe visita da empresa contábil?  
( ) Sim ( ) Não
8. Se resposta for afirmativa, qual a frequência?  
( ) Semanal ( ) Mensal  
( ) Quinzenal ( ) Diária
9. As informações oferecidas pelas empresas contábeis são compreensivas?  
( ) Sim ( ) Não
10. Você como responsável pela empresa utiliza as informações geradas pela empresa contábil?  
( ) Sim, sempre ( ) Não, nunca  
( ) Sim, de vez em quando
11. Quanto às ferramentas de contabilidade gerencial:
- Apuração do balanço e análise  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza
  - Orcamento empresarial  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza
  - Cálculo do custo do produto  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza
  - Análise da Margem de contribuição  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza
  - Fluxo de Caixa  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza
  - Análise custo/volume/lucro  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza
  - Ponto de equilíbrio  
( ) Não conhece  
( ) Conhece e não utiliza  
( ) Conhece e utiliza

- Marque com um X as opções abaixo em relação às práticas de gerenciamento (contabilidade gerencial) utilizadas pela sua empresa:

<b>CONTROLE DE GESTÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Controle de contas a pagar		
Controle de contas a receber		
Controle de caixa		
Controle de vendas		
Controle de estoques		
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes		
Previsão de vendas e previsão de despesas		
Conhecimento do mercado onde atua - faz pesquisa sobre clientes fornecedores e concorrentes		
Planejamento estratégico de vendas		
Planejamento estratégico para expansão do negócio		
Capacidade do empresário para assumir riscos		

OBSERVAÇÕES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_