



Revista Catarinense da Ciência Contábil

ISSN: 1808-3781

revista@crcsc.org.br

Conselho Regional de Contabilidade de  
Santa Catarina  
Brasil

dos Santos, Vanderlei; Rengel, Silene; de Paris Paterno, Amábile Aparecida; Beuren, Ilse  
Maria

Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas  
comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis  
Revista Catarinense da Ciência Contábil, vol. 8, núm. 24, agosto-noviembre, 2009, pp. 41  
-58

Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549014004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis**

## ***Managerial Accounting instruments used in micro and small commercial businesses services provided by accounting services companies***

**Vanderlei dos Santos**

Universidade Regional de Blumenau-SC

**Silene Rengel**

Universidade Regional de Blumenau-SC

**Amábile Aparecida de Paris Paterno**

Universidade Regional de Blumenau-SC

**Ilse Maria Beuren**

Universidade Regional de Blumenau-SC

### **Resumo**

*O objetivo do estudo é verificar os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte das empresas de serviços contábeis. Realizou-se pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e por meio de uma survey. Para a coleta dos dados foram aplicados dois questionários, um direcionado às empresas comerciais e o outro aos escritórios prestadores de serviços contábeis. De 77 empresas comerciais cadastradas na prefeitura do município de Presidente Getúlio/SC, obteve-se o retorno de 16 delas, constituindo-se assim uma amostra por acessibilidade. Quanto às empresas de serviços contábeis, obteve-se um retorno de 100% da população, totalizando 7 escritórios de contabilidade. Os resultados mostram que os instrumentos da contabilidade gerencial mais utilizados pelas empresas são a formação do preço de venda e o fluxo de caixa, enquanto os menos utilizados são, a análise das demonstrações contábeis e análise do custo/volume/lucro e ponto de equilíbrio. Conclui-se que há necessidade de mudança na relação das micro e pequenas empresas com a contabilidade e o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos*

*pelos profissionais das empresas de serviços contábeis.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade gerencial. Micro e pequenas empresas comerciais. Prestadores de serviços contábeis.

## Abstract

*The objective of the study is to examine the instruments of managerial accounting used in micro and small commercial businesses in decision making and the availability of these instruments by accounting services companies. A descriptive research was done using a quantitative approach and a survey. Two questionnaires were applied to collect the data, one directed to commercial enterprises and other to the accounting service providers office. Out of the 77 commercial companies registered in President Getúlio / SC city hall, was obtained the return of 16 of them, being a sample of accessibility. As for accounting services companies, we obtained 100% of return from the population, totalizing 7 accounting offices. The results show that the managerial accounting instrument used by most companies is the purchase price formation and cash flow, while the least used is the financial statements analysis and cost / volume / profit and point of balance analysis. Was concluded that there is a need for change in the relation of micro and small businesses with accounting, and improvement of the services provided by the professionals of accounting service companies.*

**KEYWORDS:** Managerial accounting. Micro and small commercial businesses. Accounting services providers.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o momento em que foi despertado o desejo de avaliar e controlar a riqueza patrimonial, a contabilidade passou a ser o meio capaz de se atingir o objetivo de mensurar, qualitativa e quantitativamente os bens componentes do patrimônio. De acordo com Ricarte (2005, p.14), “a contabilidade surgiu pela necessidade do homem ter informações econômicas e financeiras a respeito de seus negócios”. A contabilidade mostra-se presente, indispensável e importante na avaliação do patrimônio e na própria história das empresas. A cada dia cresce sua relevância em face de todas as exigências legais que se apresentam.

Múltiplos fatores, quer sejam internos ou externos, interferem na vida das empresas, exigindo do empresário habilidade e competência para tomar as melhores decisões e gerir com eficiência e eficácia a sua empresa, otimi-

zando o desempenho. No entanto, muitas vezes o empresário se depara com decisões importantes, necessitando de informações que possam embasar suas decisões. A utilização de informações consistentes possibilita escolher entre as alternativas que se apresentam aquela mais oportuna e adequada.

Desta forma, os instrumentos contábeis podem se transformar em mecanismos importantes no gerenciamento da empresa. Segundo Lacerda (2006, p. 40), “a contabilidade gerencial poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas em tempo hábil”. A necessidade de embasamento para as decisões pode ser suprida com as informações levantadas pela contabilidade gerencial, que analisa, organiza e interpreta as demonstrações contábeis de forma a proporcionar argumentos capazes de apoiar as tomadas de decisões.

Considerando-se a necessidade de informações gerenciais dos empresários para embasar suas decisões questiona-se: Quais são os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e quais são disponibilizados por parte das empresas de serviços contábeis.? Assim, o estudo objetiva verificar os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte das empresas de serviços contábeis.

Salienta-se que a principal finalidade da contabilidade é fornecer informações ao usuário. O gestor de uma empresa pode valer-se das informações contábeis para a otimização das decisões, buscando assegurar melhor desempenho patrimonial. A contabilidade gerencial, por meio de seus instrumentos, pode fornecer importantes subsídios para dar suporte ao gerenciamento das empresas. Assim, justifica-se investigar se esses instrumentos são utilizados pelos gestores, respaldando o processo decisório nas empresas de micro e pequeno porte e a disponibilização desses recursos por parte dos escritórios prestadores de serviços contábeis.

O estudo está organizado em cinco seções, iniciando com esta introdução. Na sequência consta a plataforma teórica, abordando sobre a contabilidade gerencial, mencionando seu conceito, objetivos e seus instrumentos utilizados. Em seguida, constam o método e os procedimentos da pesquisa. Após evidência a descrição e análise dos dados, demonstrando e, por último, as conclusões do estudo.

## 2 INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial baseia-se fundamentalmente em traduzir e interpretar os dados constantes nos relatórios contábeis, de

forma a proporcionar ao administrador condições de entender essas informações, tornando-as úteis no processo decisório. Ricarte (2005, p.13) menciona que “a contabilidade gerencial consiste em um conjunto de informações ou relatórios contábeis, elaborados com a finalidade de auxiliar o administrador no seu processo de tomada de decisão”.

Iudícibus (1998) comenta que a contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, buscando suprir informações que se enquadrem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. Menciona ainda que “todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos *sob medida* para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial”. Salienta-se, entretanto, que há certos relatórios financeiros que são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

As informações contábeis gerenciais devem atender às necessidades do administrador, ou seja, devem objetivar ser-lhe úteis de forma que o mesmo obtenha as informações específicas para seu caso em particular, pois cada momento exige uma tomada de decisão exclusiva. Lacerda (2006, p. 40) comenta que “a contabilidade gerencial, por meio de suas ferramentas, permite uma interpretação dos números da empresa”. Com a interpretação dos números, as tomadas de decisão terão maior respaldo. As informações da contabilidade gerencial, pelas suas características, proporcionam maior confiança e firmeza aos gestores no processo decisório.

A contabilidade gerencial utiliza-se de instrumentos gerenciais, também denominados de artefatos. Frezatti (2006, p. 36) define o termo artefato como “[...] uma série de elementos utilizados nas organizações, tais como ferramen-

tas (relatórios gerenciais), sistemas (de informação, por exemplo), conceitos (EVA), que possam proporcionar entendimentos variados”. Soutes (2006) segrega os artefatos utilizados pela contabilidade gerencial entre tradicionais e modernos. Foram considerados artefatos tradicionais: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização. Enquanto que os modernos são: custeio baseado em atividades, custeio meta, *benchmarking*, *kaizen*, *just in time*, teoria das restrições, planejamento estratégico, gestão baseada em atividades, GECON, valor econômico agregado, simulação, *Balanced Scorecard* e gestão baseada em valor.

Ressalta-se que esta relação não encerra todas as possibilidades de instrumentos gerenciais existentes na contabilidade gerencial, mas somente constam os mais conhecidos pelos profissionais e/ou pela literatura especializada. Segue uma sucinta explanação sobre alguns instrumentos contábeis gerenciais que podem ser utilizados no gerenciamento de pequenas e micro empresas. As empresas de porte maior normalmente já fazem uso desses artefatos, que podem ser adaptados a cada empresa em particular. Dentre os instrumentos gerenciais que se tem conhecimento, os abordados são de fácil aplicabilidade em micro e pequenas empresas, pois apesar da relevante capacidade informacional, o nível de complexidade para elaboração exige uma base de dados disponível nessas empresas.

#### **a) Análise das demonstrações contábeis**

A técnica de análise das demonstrações contábeis é uma forma de avaliar o desempenho econômico-financeiro, com a finalidade de apresentar aos gestores das empresas informações que auxiliem no processo de tomada de decisão (BORTOLUZZI; LYRIO; ENSSLIN, 2008). Ma-

tarazzo (1998, p. 17) menciona que “a análise de balanços objetiva extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisões”.

Com a análise das demonstrações contábeis é possível extrair informações pertinentes para a tomada de decisão nas organizações, visto que a mesma pode inferir sobre a situação econômico-financeira e patrimonial das empresas. Para avaliar a empresa em seus diversos aspectos, existem algumas formas de análise: análise horizontal, análise vertical, análise por meio de índices, análise dinâmica do capital de giro, modelos de previsão de falências.

Utilizando-se da análise das demonstrações contábeis, o gestor tem as informações para direcionar os esforços e corrigir desvios que levem a prejudicar a continuidade da empresa. Tomando as medidas necessárias e oportunas, pode reverter situações danosas ao patrimônio da empresa. Constata-se que as demonstrações contábeis são confeccionadas com a finalidade de apoiar o gestor em suas decisões, fornecendo as informações que necessita.

#### **b) Relação custo/volume/lucro e análise do ponto de equilíbrio**

A manutenção da atividade de uma empresa exige a utilização de diversos recursos, ou seja, valores gastos para garantir a operacionalização. Assim sendo, o custo, o volume de produção e/ou de vendas e o lucro estão inter-relacionados. Analisar as relações entre os custos, o volume de vendas e o lucro almejado (considerado razoável para a empresa) é importante para avaliar o desempenho da empresa. Controlar e reduzir custos, sejam fixos ou variáveis, são ações gerenciais que favorecem a otimização do desempenho da empresa.

Nas vendas, os custos e despesas se avolumam proporcionalmente ao montante das vendas ocorridas. Quanto maior o volume de vendas, maior será a comissão dos vendedores,

maiores os tributos a recolher, maior a despesa com materiais de embalagem, etc. Inversamente, poucas vendas geram poucas despesas. O mesmo não ocorre com a estrutura de custos fixos, por isso também precisam ser controlados.

Iudícibus (1998, p. 141) comenta que os custos e despesas fixas são “[...] definidos como os que se mantêm inalterados, dentro de certos limites, independentemente das variações da atividade ou das vendas”. São exemplos os salários, ordenados e encargos, aluguéis, depreciações etc. Para que uma organização obtenha lucro, é necessário ter um volume de vendas capaz de cobrir todos os custos e despesas. Um patamar mínimo em que deve operar, para, a partir desse ponto, passar a obter lucro. Esse nível denomina-se ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio permite quantificar o volume essencial de produção ou vendas que a empresa precisa atingir para obter lucros com as atividades.

O ponto de equilíbrio evidencia, em termos quantitativos, o volume que a empresa necessita produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a obter lucros. A informação do ponto de equilíbrio da organização, tanto o global, como por produto individual, é importante, visto que identifica o nível mínimo em que a empresa ou cada divisão deve operar (IUDÍCIBUS, 1998).

### c) Orçamento

Segundo Iudícibus (1998, p. 251), “o processo orçamentário dentro de uma empresa é a fase mais dinâmica e relevante, no que se refere a instrumentos da gerência, para estimular um melhor desempenho e alcançar as

metas previstas”. Toda empresa que pretende fomentar o seu resultado, tem no orçamento um mecanismo de grande utilidade ao administrador.

A elaboração de um orçamento permite traçar as metas almejadas, tecer estratégias para o alcance delas, ou seja, determinar previamente o que intenta realizar. Tal ocorre planejando e controlando a evolução, para conferir os resultados e para que se efetivem possíveis ajustes que se fizerem necessários, a fim de cumprir as metas projetadas. Sempre que se efetua um orçamento, este se constitui de prévias escolhas do que se pretende, visando controlar o futuro da entidade. As decisões tomadas na elaboração do orçamento representam as ações com o objetivo de maximizar os resultados. Por meio das alternativas selecionadas, esboça-se as ações pretendidas rumo às metas.

A elaboração do orçamento permite simular situações desejadas, analisar e fazer adaptações para chegar ao delineamento ideal. Visualizar antecipadamente favorece o gerenciamento, pois dá suporte ao administrador. Acompanhar a realização do orçamento, propicia segurança quando a efetivação ocorre e evidencia os itens que demandam maior atenção. Os gestores podem estabelecer critérios para determinar o grau de divergência aceitável entre o orçado e o realizado, estabelecendo limites para os desvios. Quando ultrapassar esse limite é o sinal de alerta para a implementação de medidas corretivas, visando cumprir com o que foi previamente decidido. Detectando-se o que não corresponde ao idealizado, altera-se o que for necessário para que se cumpram os planos estabelecidos.

### d) Fluxo de caixa

Para que uma empresa seja eficiente no cumprimento das metas e dos objetivos a que se propõem os seus dirigentes, precisa enfatizar a administração financeira, cuja função



principal é ocupar-se em captar, aplicar e distribuir adequadamente os recursos, isto é, manter a liquidez e maximizar os resultados. Objetivando planejar como a empresa cumprirá as exigências financeiras cotidianamente, é fundamental que se projete uma programação dos recebimentos e dos pagamentos, ou seja, do fluxo contínuo que o dinheiro irá desempenhar num determinado período. O instrumento para esse planejamento denomina-se fluxo de caixa.

O objetivo da elaboração do fluxo de caixa, segundo Sell (2004, p. 36), “[...] é preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa”. Toda empresa necessita de valores prontamente disponíveis para quitar as obrigações em tempo hábil. A elaboração do fluxo de caixa é um instrumento eficiente na administração financeira da empresa. Com o fluxo de caixa o administrador gerencia o caixa, traçando as estratégias, efetuando análises, apontando os efeitos das políticas; planejando com melhor eficiência a necessidade de captação de recursos e a sua aplicação, mantendo assim a liquidez indispensável à operacionalização da empresa.

O fluxo de caixa é um instrumento gerencial relevante de suporte às decisões dos gestores. É capaz de detectar possíveis faltas ou sobras de recursos, permite tomar tempestivamente as medidas necessárias para captar recursos junto a terceiros, quando se fizer necessário, ou aplicar os excedentes, quando ocorrerem, aumentando a rentabilidade da empresa e ainda precavendo-se para as épocas de maior escassez (ZDANOWICZ, 2000).

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa consiste do método e das técnicas que o pesquisador utiliza para realizar a pesquisa. Quanto aos procedimentos esta pesquisa é descritiva. Conforme

Cervo e Bervian (2002, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Afirmam ainda que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é de levantamento. Os dados primários coletados a partir de indivíduos constituem um procedimento que recebe a denominação de levantamento ou *survey*, sendo utilizada quando as informações a serem coletadas envolvem grande quantidade de indivíduos, podendo ser respondida diretamente pelo respondente ou por meio de entrevista (HAIR Jr *et al.*, 2005).

Referente à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa. De acordo com Richardson (1999), ao contrário da pesquisa quantitativa que prioriza a análise dos dados de forma quantitativa, a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Destaca que pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Neste estudo verificaram-se os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelos empresários do comércio da cidade de Presidente Getúlio/SC na tomada de decisão. Além disso, verificou-se como está a disponibilização desses instrumentos por parte das empresas de serviços contábeis da cidade de Presidente Getúlio/SC. Os dados foram coletados por meio de levantamento, com a aplicação de dois questionários, um destinado às empresas comerciais e outro aos proprietários de escritórios de contabilidade.

Para constituição das amostras, contou-se com a colaboração do responsável pelo setor de tributação da Prefeitura Municipal de Presidente Getúlio/SC, que disponibilizou uma lista com os dados das empresas cadastradas na relação de contribuintes econômicos em atividade no mês de agosto de 2007, incluindo os escritórios contábeis que prestam serviço a essas empresas. De posse da referida lista, buscou-se identificar as micro empresas e de pequeno porte do comércio varejista, localizadas no centro da cidade. Essas empresas aglutinam-se na área central, especialmente na Rua Curt Hering. As empresas localizadas distantes do centro não foram incluídas na investigação, por serem em reduzido número, não significando a sua ausência descaracterização da pesquisa. Na análise dos dados as diferenças causadas por esse fato não são representativas, por isso omitiu-se a sua inserção na investigação.

A amostra dos escritórios atingiu 100%, considerando os localizados na cidade de Presidente Getúlio/SC. Algumas empresas realizam seus registros contábeis com profissionais ou empresas situadas em outros municípios, os quais não integraram a pesquisa. Aplicou-se o questionário em 7 escritórios contábeis e a totalidade retornou os questionários respondidos, que serviram de base para o estudo. A amostra das empresas foi constituída de 32% do total das empresas, que, segundo as informações obtidas junto ao setor de tributação do referido município, é de 77 empresas. Os questionários foram aplicados a 25 empresas e obteve-se o retorno de 16 questionários, constituindo-se assim uma amostra por acessibilidade.

Como principal limitação da pesquisa, considera-se que os dados referem-se apenas às empresas e escritórios investigados, não permitindo extrapolar as conclusões do estudo às demais organizações.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A descrição e análise de dados consta de três seções. A primeira demonstra os resultados da pesquisa realizada com os empresários. Na sequência há a descrição dos resultados da pesquisa feita com os contadores responsáveis pelos escritórios de contabilidade. E, por último, há uma discussão teórica dos achados desta pesquisa comparando-os com os de outras pesquisas, enfatizando principalmente a necessidade da utilização de instrumentos gerenciais pelas micros e pequenas empresas.

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS EMPRESÁRIOS

Demonstram-se nas Tabelas 1 a 10 os resultados da pesquisa realizada com os empresários da cidade de Presidente Getúlio/SC. Evidenciam-se o tempo que atuam no mercado, seu enquadramento fiscal, a quantidade de empregados nos estabelecimentos, o grau de instrução dos proprietários, o local onde são feitos os registros contábeis, a averiguação se os proprietários conhecem determinados instrumentos gerenciais e se os utilizam. Além disso, verificou-se quais as informações que o administrador utiliza para tomar suas decisões, se sentem necessidade de assessoria para o gerenciamento da sua empresa, a quem recorrem para buscar assessoria e se já receberam oferta de algum instrumento gerencial.

**Tabela 1** - Tempo de funcionamento no mercado

Tempo de funcionamento	Freq.	(%)
Até 01 ano	0	0,0
Mais de 01 ano até 05 anos	3	18,8
Mais de 05 anos até 10 anos	2	12,5
Mais de 10 anos	11	68,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.



A primeira questão do questionário direcionado às empresas refere-se ao tempo de atividade da empresa. Os resultados revelam que a maioria das empresas, 68,7% delas, está em atividade no mercado há mais de dez anos; 12,5% das empresas estão no mercado entre cinco e dez anos e 18,8% das empresas estão ativas há mais de dois anos e menos de cinco anos. Verifica-se por meio das respostas que, na maioria, trata-se de empresas estabilizadas no mercado, pois estão atuantes há mais de dez anos.

**Tabela 2** - Enquadramento Fiscal

Tipo de enquadramento	Freq.	(%)
Microempresa (ME)	2	12,5
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	14	87,5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia que 12,5% das empresas pesquisadas está enquadrada como empresa de pequeno porte, com faturamento entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00. Enquanto que a maioria são microempresas, representando 87,5% da amostra, com faturamento anual de até R\$ 240.000,00.

**Tabela 3** - Número de funcionários das empresas

Número de funcionários	Freq.	(%)
Até 5 funcionários	12	75,0
Mais de 05 até 10 funcionários	4	25,0
Mais de 10 até 20 funcionários	0	0,0
Mais de 20 funcionários	0	0,0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3 demonstra que a maioria da empresas possui até cinco funcionários no seu estabelecimento, sendo que destas, a maior parte trabalham apenas com duas pessoas. O maior número de funcionários encontrado en-

tre as empresas é de uma organização que tem oito funcionários.

**Tabela 4** - Grau de instrução dos sócios das empresas

Grau de instrução	Freq.	(%)
Ensino fundamental incompleto	0	0,0
Ensino fundamental completo	2	12,5
Ensino médio incompleto	1	6,2
Ensino médio completo	8	50,0
Ensino superior	5	31,3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 evidencia que 50% dos empresários possuem ensino médio completo, 31% dos empresários possuem curso superior, 13% dos respondentes, ensino fundamental completo e 6% ensino médio incompleto. Nenhum respondente possui ensino fundamental incompleto. Entretanto, evidencia-se a necessidade de atualização dos empresários, principalmente em cursos relacionados à gestão empresarial.

**Tabela 5** - Local de realização dos registros contábeis

Local	Freq.	(%)
Internamente	0	0,0
Em escritório contábil	16	100,0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A quinta indagação refere-se à forma de realização dos registros contábeis. Se os mesmos são realizados internamente, ou seja, se o contador está presente na empresa, ou se são terceirizados, ou seja, efetuados em escritório contábil, em local externo à empresa. A resposta evidencia que todas as empresas, 100% delas, efetuam seus registros contábeis em local externo à empresa, portanto, em escritório contábil terceirizado.

**Tabela 6** - Instrumentos gerenciais aplicados na gestão da empresa

Instrumentos	Conhece		Aplica	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Análise das demonstrações contábeis (vertical, horizontal, indicadores)	7	43,8	2	12,5
Análise da relação do Custo/Volume/Lucro e Ponto de equilíbrio	9	56,3	3	18,8
Formação do preço de venda	12	75,0	10	62,5
Orçamento empresarial	10	62,5	7	43,8
Fluxo de caixa	11	68,8	9	56,3

**Fonte:** dados da pesquisa.

A Tabela 6 demonstra o conhecimento e aplicação dos instrumentos gerenciais utilizados na gestão das empresas pesquisadas. Referente à análise das demonstrações contábeis constatou-se que 43,8% conhecem e somente 12,5% afirmam utilizá-la em suas empresas. A análise do custo/volume/lucro é de conhecimento de 56,3% dos empresários e apenas 18,8% fazem uso da mesma. A formação do preço de venda revelou-se o mais conhecido e aplicado dentre os instrumentos abordados. Dentre os respondentes, 75% afirmam conhecê-lo e 62,5% o aplicam na gestão da empresa. O orçamento empresarial é de conhecimento de 62,5% dos empresários e aplicado por 43,8%. O fluxo de caixa é conhecido por 68,8% dos empresários e utilizado por 56,3% deles. Pode-se inferir que dentre os instrumentos mencionados, a maior parte dos empresários os conhecem, porém são utilizados pela minoria.

**Tabela 7** - Fontes de informações mais utilizadas para tomada de decisão

Fonte de informações	Freq.	(%)
Experiência pessoal	7	43,8
Contabilidade	4	25,0
Outras	5	31,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

A questão referente informações divulgadas na Tabela 7 foi elaborada de forma aberta, dei-

xando espaço para a expressão da opinião dos respondentes. Cada empresário desenvolveu sua opinião sem base de alternativas. Questionou-se como são tomadas as decisões, de que informações fazem uso para embasamento e de que forma as informações necessárias são obtidas. Observou-se que grande parte dos respondentes, 43,8% deles, afirmou ser a experiência pessoal a fonte de informações de suas decisões gerenciais, 25% deles utilizam informações provenientes da contabilidade e 31,2% afirmaram que utilizam outras fontes, dentre elas, cursos e/ou palestras, mídia, internet, controles internos.

**Tabela 8** - Necessidade de assessoria para gerenciamento da empresa

Opções	Freq.	(%)
Sim	3	18,8
Não	10	62,4
Não respondeu	3	18,8
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

Na Tabela 8 buscou-se identificar a necessidade sentida pelos empresários em obter assessoria para as decisões gerenciais. Elaborada de forma aberta, a pergunta desdobra-se em solicitar qual instrumento gerencial melhor supriria a necessidade e os motivos de sua escolha. A maioria, representada por 62,4% dos respondentes, afirmou não sentir necessidade

de assessoramento às suas decisões gerenciais. Dos demais, 18,8% sentem a necessidade e outros 18,8% se omitiram em responder ao questionamento. Dentre os que responderam afirmativamente, há quem mencionou que toda empresa necessita de ajuda e que gostaria de aprender e entender a análise da relação custo/volume/lucro e ponto de equilíbrio, uma vez que por meio dela teria uma situação de controle da empresa. Considerando que esse instrumento possibilita evidenciar a lucratividade da empresa, sua aplicação permite melhores ações no intuito de maximizar os lucros. Outro respondeu que sempre que há dúvidas, recorre a especialistas, sendo as questões tributárias e legais as mais demandadas.

**Tabela 9** - Fontes recorridas para assessoramento e gerenciamento da empresa

Fontes	Freq.	(%)
Contabilidade e/ou contador	5	31,2
Universidades	2	12,5
Empresários	1	6,3
Outras fontes de assessoria	3	18,8
Não responderam	5	31,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 9 procurou-se identificar a quem o empresário recorrerá para buscar assessoramento ao gerenciamento de sua empresa. A resposta mostra que 31,2% dos respondentes reportar-se-iam à contabilidade/contador, 12,5% recorreriam às universidades, 6,3% recorreriam a empresários, 18,8% buscariam outras fontes de assessoria (profissionais liberais, empresas de consultoria), sendo que 31,2% foram omissos nas respostas. Sendo uma questão aberta, a forma de interpretação interfere diretamente nas respostas. O fato de afirmarem recorrer a profissionais liberais e a empresas de consultoria, poderia ser entendido como implicitamente relacionados à contabilidade.

**Tabela 10** - Oferta de instrumentos gerenciais

Já recebeu alguma oferta de instrumentos gerenciais?	Freq.	(%)
Sim	3	18,8
Não	7	43,8
Não responderam	6	37,4
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 10 indagou-se sobre a oferta de instrumentos gerenciais. Se houve o oferecimento e, caso afirmativo, de quem partiu a oferta. Observa-se que apenas 18,8% dos respondentes afirmaram ter recebido oferta de instrumentos gerenciais. Enquanto que 43,8% afirmaram não ter recebido oferta de instrumentos gerenciais e 37,4% foram omissos nas respostas. Dentre os que responderam afirmativamente, foram citados escritórios contábeis, a própria contabilidade, profissionais liberais e empresa especializada. Pelo fato de ser uma pergunta aberta, a citação de profissionais liberais e empresas especializadas permite inferir de terem, também nesses casos, alguma relação implícita com contabilidade.

#### 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS CONTADORES

Paralelamente à pesquisa com os empresários, foi realizada pesquisa nos escritórios contábeis que fazem a escrituração dessas empresas. Assim, segue-se com a análise relativa a cada uma das questões abordadas nessa etapa da investigação.

A primeira pergunta do questionário direcionado aos contabilistas refere-se ao tempo de atuação do escritório. Os resultados demonstram que o tempo de atuação é bastante diversificado. Em 28,6% deles o tempo de atuação é de até cinco anos, 14,2% tem mais de dez a quinze anos, 28,6% tem mais de quinze a vinte anos e 28,6% tem mais de vinte anos.

**Tabela 11** - Tempo de funcionamento do escritório contábil

Tempo de funcionamento	Freq.	(%)
Até 01 ano	0	0,0
Mais de 01 ano até 05 anos	2	28,6
Mais de 05 anos até 10 anos	0	0,0
Mais de 10 anos até 15 anos	1	14,2
Mais de 15 anos até 20 anos	2	28,6
Mais de 20 anos	2	28,6
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 12** - Formação profissional do responsável pelo escritório

Formação	Freq.	(%)
Técnico contábil	2	28,6
Bacharel em Ciências Contábeis	4	57,1
Pós-Graduação em Ciências Contábeis	1	14,3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 12 evidencia o grau de instrução do profissional contábil responsável pelo escritório. O resultado mostra que os contabilistas responsáveis pelos escritórios são na maioria bacharéis em contabilidade, representando 57,1 da amostra, apenas 14,3% possuem pós-graduação na área contábil e 28,6% são técnicos contábeis.

**Tabela 13** - Quantidade de pessoas que desenvolvem atividades inerentes à contabilidade

Quantidade	Freq.	(%)
Uma pessoa	0	0,0
Duas pessoas	3	42,8
Três pessoas	1	14,3
Quatro pessoas	1	14,3
Cinco pessoas	2	28,6
Mais de cinco pessoas	0	0,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 13 investigou-se o número de pessoas que desenvolvem atividades inerentes à contabilidade. Os resultados mostram que em 42,8% dos escritórios há duas pessoas, há outro com três pessoas, um com quatro e em 28,6% o número é de cinco pessoas, sendo este o maior número encontrado.

Quanto à formação destes colaboradores envolvidos na atividade contábil, foi possível identificar que 5% possuem ensino médio incompleto, 48% possuem o ensino médio completo, porém em área não relacionada à contabilidade, 26% são técnicos contábeis e 21% são bacharéis em ciências contábeis.

**Tabela 14** - Instrumentos da contabilidade gerencial oferecidos pelo escritório

Instrumentos	Freq.	(%)
Análise das demonstrações contábeis (vertical, horizontal, indicadores)	4	57,1
Análise da relação do Custo/Volume/Lucro e Ponto de equilíbrio	3	42,9
Formação do preço de venda	2	28,6
Orçamento empresarial	1	14,3
Fluxo de caixa	2	28,6

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 14 demonstra instrumentos de contabilidade gerencial oferecidos pelo escritório. Pode-se observar que os escritórios disponibilizam alguns dos instrumentos gerenciais abordados. No entanto, nenhum deles disponibiliza a totalidade desses instrumentos. Verifica-se que as análises das demonstrações são disponibilizados por 57,1% deles. A formação do preço de venda e o fluxo de caixa são disponibilizados por 42,9% dos escritórios, a análise da relação custo/volume/lucro e ponto de equilíbrio, assim como fluxo de caixa por apenas 28,6% e somente 14,3% dos escritórios disponibiliza o orçamento. Salienta-se que as

empresas de serviços contábeis precisam se aperfeiçoar neste aspecto.

**Tabela 15** - Investigação se algum cliente demonstra interesse de assessoria na gestão

Há interesse?	Freq.	(%)
Sim	3	42,9
Não	4	57,1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

Na Tabela 15 indagou-se aos contabilistas se os clientes demonstram interesse e/ou necessidade de assessoria para a gestão da empresa e, caso afirmativo, em que aspecto se revela a necessidade. O resultado mostrou que 42,9% têm interesse em assessoria e 57,1% não demonstra interesse ou necessidade. Dentre os que responderam afirmativamente o aspecto tributário é o mais enfatizado. Questionou-se também sobre outros tipos de serviços oferecidos, visando dar suporte ao gerenciamento das empresas e qual seria o serviço. As respostas afirmativas citam acompanhamento e assistência gerencial, cálculo e gerenciamento de custos, planejamento tributário.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E COMPARAÇÃO COM OUTRAS PESQUISAS

A análise dos dados coletados por meio dos questionários possibilitou conhecer alguns aspectos relevantes sobre as empresas e seus proprietários, também identificou características relevantes dos escritórios prestadores de serviços contábeis e dos profissionais contabilistas atuantes no município de Presidente Getúlio/SC.

A descrição da análise dos dados revelou que os empresários, em sua maioria, estão autoconfiantes. Baseiam-se em sua própria experiência para gerir os negócios, afirmando não

necessitarem de assessoria para suas decisões. De forma empírica, administram os seus empreendimentos, tomando as decisões com a experiência adquirida na prática.

O fato de serem suas empresas atuantes há bastante tempo (a maioria delas com mais de dez anos de mercado), talvez se traduza na segurança que afirmam sentir em relação à gestão de seus empreendimentos. Como a evolução mostra-se constante, suas ações repetem-se de forma continuada. Localizadas em um município próspero, com economia em ascensão, as empresas auferem lucratividade constante. Esse fato verificado na realidade cotidiana fornece confiança aos empresários na condução de seus negócios.

Indubitavelmente, a experiência dos administradores dessas empresas muito contribui para a gestão dos negócios. No entanto, o empresário apesar da certeza de lucratividade, não conhece a exata mensuração dessa lucratividade. Ou seja, sabe que está conseguindo lucros, mas desconhece quanto representa esse lucro em seu investimento. Alguns empresários afirmam recorrer ao contador, quando da necessidade de orientação. O fato de reportarem-se ao contador mostra que a imagem do contador demonstra ser uma fonte segura e confiável de informações.

Entretanto, pelos resultados verificados, pode-se constatar que a maioria dos escritórios de contabilidade não fornecem instrumentos gerenciais básicos aos seus clientes, sendo estes, as micro e pequenas empresas. A maioria dos proprietários dos escritórios alegou que não há interesse de seus clientes em auxílio na gestão das empresas. Porém os clientes, também na maioria dos casos, informaram que nunca lhe foi oferecido instrumento gerencial algum e não sentem esta necessidade. Esses dados servem de alerta, tanto para os empresários quanto para os contadores. Aos empresários, que estão altamente confiantes e aos

contadores que estão oferecendo seus serviços simplesmente para atender ao fisco. Dificilmente uma empresa cresce, evolui em um mercado competitivo sem controles gerenciais. Por mais simples que sejam, toda organização necessita de controles, pois são essenciais para evitar desperdícios, conhecer qual produto é mais rentável. Precisam ter como rotina a prática do orçamento e analisar as diferenças entre o real e orçado, necessitam ter sua missão, objetivos institucionais, metas claramente definidos. É função dos contadores assessorar seus clientes, por menores que sejam, assim pode-se evitar a mortalidade de empresas.

Vários estudos abordaram a questão gerencial das pequenas empresas. Carvalho (2007) *et al.* verificaram quais as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal, PB. O questionário da pesquisa foi direcionado aos gestores das organizações do setor de confecções. Ele foi aplicado junto a 25 organizações por meio do critério de conveniência, obtendo um retorno de 22 questionários. Constataram na pesquisa que 95% das empresas investigadas são microempresas e apenas uma delas ou 5% trata-se de empresas de pequeno porte e que 45% existem há mais de 10 anos. Quanto às empresas investigadas, as mesmas são semelhantes com a amostra deste estudo, visto que a maioria refere-se a microempresas e existem há mais de 10 anos.

Quanto às informações financeiras e gerenciais, os resultados da pesquisa demonstraram que 73% das empresas entrevistadas utilizam o controle de contas a receber, 77% utilizam controle de contas a pagar, enquanto apenas 32% possuem o controle de estoques e controle de custos. A pesquisa detectou que 50% das empresas utilizam o controle de caixa. O estudo também descreve quais os recursos que são utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios. Constataram que

100% das empresas utilizam-se da intuição, bem como idéias e influências dos clientes. A opinião dos funcionários é um fator importante com 68% das afirmações. As planilhas estatísticas e consultas a internet também são importantes com um percentual de 64%, ou seja, 14 empresas utilizam estes recursos. E, por fim, os relatórios preparados manualmente, os relatórios informatizados, os bancos de dados da empresa e o sistema de informação gerencial são utilizados por 59% das empresas.

Os autores concluíram a partir da utilização de testes estatísticos de que não há relação entre o porte da empresa e a utilização de estratégias de vendas, fato que, *a priori*, poderia ser evidente. Um fator comprovado foi à relação entre conhecimento das potencialidades e fraquezas da empresa e liderança do empresário, ou seja, características que podem ser explicadas pela utilização ou não das práticas gerenciais.

Santana *et al.* (2007) objetivaram demonstrar às micro e pequenas empresas do ramo comercial da cidade de Cruz Alta/RS, as vantagens e/ou desvantagens proporcionadas pelo uso de informações gerenciais como forma de auferir resultados positivos. Realizaram uma pesquisa de campo, cujos dados foram coletados por meio de questionários distribuídos a 60 empresários, dos quais 32 retornaram devidamente respondidos. Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria dos proprietários dessas empresas possui ensino médio, constituindo 87,5% no caso desta pesquisa. A maioria, 53%, está enquadrada como microempresas, 28% são médias empresas e 19% pertencem ao grupo das empresas de pequeno porte. Na classificação foi usado como parâmetro o enquadramento do SEBRAE, que considera microempresas as organizações comerciais que possuem até nove pessoas ocupadas, enquanto empresas de pequeno porte possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas e de médio



porte de 50 a 99 pessoas. Constatou-se que das 32 empresas pesquisadas, 30 são familiares.

Quanto aos serviços oferecidos pelo contador, constataram que apenas três recebem informações gerenciais, os demais foram unânimes em afirmar que o contador lhes é útil na medida em que recolhem impostos, elaboram os livros fiscais, o que caracteriza a prestação de serviços voltados apenas a atender as obrigações fiscais. Por meio da aplicação do questionário, os autores destacaram algumas considerações acerca da utilização de instrumentos gerenciais pelas micros, pequenas e médias empresas, conforme segue:

- a) verificaram que a maioria das empresas atua no mercado por um período inferior a cinco anos, fato que corrobora a falta de continuidade das mesmas;
- b) referente ao conhecimento de instrumentos de gestão, constatou-se que devido ao baixo grau de instrução dos proprietários, as formas de controle das rotinas são realizadas por meios ultrapassados, os quais não proporcionam adequado gerenciamento da empresa;
- c) a falta de conhecimento sobre o custo real dos seus produtos, bem como saber calcular o preço de venda, pode contribuir para a organização encerrar suas atividades antes mesmo de completar cinco anos de vida. Todos os respondentes afirmaram que conhecem o custo dos seus produtos, entretanto, garantem que calculam o preço de venda baseado somente no que pagaram pela mercadoria;
- d) o suporte fornecido pelos escritórios de contabilidade é precário e totalmente fora dos padrões hoje exigidos pelo mercado. A grande insatisfação encontra-se principalmente nos aspectos gerenciais e na utilização correta das informações fornecidas nos relatórios; e
- e) as vantagens na utilização de instrumen-

tos de gestão são maiores do que as desvantagens causadas pelo não uso das informações (SANTANA *et al.*, 2007).

Os autores também enfatizaram que os contadores desempenham importante papel no contexto organizacional quando, além de recolherem impostos e elaborarem livros fiscais, tornam as informações contidas nas demonstrações contábeis uma fonte que pode auxiliar os empresários no estabelecimento de metas. Com isso, podem planejar o futuro da empresa por meio da utilização de instrumentos acessíveis para as micros, pequenas e médias empresas, podendo destacar-se o orçamento, análises financeiras, análise de custos e formação de preços, dentre outras. Santana *et al.* (2007) concluíram que as empresas de pequeno porte também podem fazer uso de controles que possibilitem decisões mais acertadas de investimento, garantindo uma permanência mais duradoura no meio empresarial.

Albarez e Bonízio (2007) evidenciaram as principais dificuldades de gestão encontradas em pequenas empresas, realizaram um estudo de caso com o intuito de verificar se estas dificuldades estão presentes na empresa objeto de estudo e propuseram um modelo de controle fundamentado na contabilidade gerencial. O estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa de assistência técnica e vendas de fax, telefones sem fio, aparelhos celulares e acessórios, localizada na região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Para a coleta de dados, realizaram entrevistas com os gestores e funcionários, além de observação direta do funcionamento da empresa.

Os autores identificaram falhas na administração da empresa investigada e dificuldades para implantar o modelo de controle proposto, tais como: inexistência de departamentalização, o que faz com que os funcionários realizem várias funções, tanto de vendas como

de assistência técnica, o que prejudica sua eficiência; falta de demonstrações contábeis básicas, como o balanço patrimonial e demonstração de resultados; inexistência de controle de estoques, sendo este considerado um dos principais problemas encontrados. O controle de estoques é feito, em grande parte, visualmente. Pode-se ainda citar como falhas encontradas na pesquisa o fato dos administradores somente realizarem reuniões apenas para discutir problemas já existentes. Não há reuniões que auxiliem a prever ou antecipar problemas internos ou externos. Os gestores não realizam avaliação de desempenho, o orçamento não é um instrumento utilizado pela organização, o programa da empresa não foi projetado para vendas, deste modo, atende apenas a atividade de assistência técnica e ainda não foi encontrada uma forma eficiente de divulgar os produtos e serviços da empresa.

Quanto ao modelo proposto, os autores procuraram proporcionar aos gestores maior controle das atividades exercidas pela empresa por meio da utilização da contabilidade gerencial. Para tanto, são foram propostos demonstrações contábeis, como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, e a utilização do fluxo de caixa, além de relatórios de índices econômico-financeiros e controles como o de ativos fixos e de dias de vendas a receber, para que a avaliação de desempenho seja viabilizada. Foram também sugeridas algumas modificações no método atual de gestão, como a divisão da empresa em centros de responsabilidades, para que os gestores possam realizar a avaliação de desempenho, identificando quais atividades contribuem de forma mais efetiva para a formação dos resultados obtidos pela empresa, assim como tomar ações corretivas quando necessário. A elaboração de demonstrações por centro de responsabilidades é uma característica constante nas demonstrações contábeis propostas.

Os autores concluíram que a principal contribuição do trabalho foi o estabelecimento de um modelo de controle gerencial para uma pequena empresa do ramo de comércio e serviços. Por meio deste modelo, foi possível perceber que a contabilidade pode ser utilizada de forma simples para fins gerenciais, possibilitando a medição do desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas (como os departamentos), maior controle da atividade operacional da organização e análise de resultados, auxiliando assim os gestores a atingirem seus objetivos, como os de geração de lucros e continuidade da organização.

Miranda *et al.* (2007) tiveram como foco a demanda por serviços contábeis por parte das micro e pequenas empresas, investigando a percepção dos gestores dessas organizações sobre o contador e os serviços contábeis recebidos. Foram entrevistados 33 gestores de micro e pequenos empreendimentos comerciais (pequenos supermercados) da periferia da Grande Recife (PE). Da amostra, 87,9% das empresas são assessoradas por escritórios de contabilidade. Apenas 12,1% (4 empresas) dispõem de um contador interno.

Entre os questionamentos realizados, indagaram aos gestores como a informação financeira é processada na empresa. A pesquisa revelou que em 63,7% das empresas a informação financeira é processada pelos próprios gestores. Um fato que chamou a atenção foi que 45,5% (15 respondentes) processam a informação manualmente, sem o auxílio de computador, mesmo estando na era da informática, com computadores e *softwares* acessíveis. Os resultados mostraram também que 57,6% dos respondentes indicam o contador como a pessoa que seria contratada para produzir a informação para o controle das operações e avaliação do desempenho. Este fato chamou a atenção dos autores, uma vez que outros profissionais foram indicados, mesmo sendo essa a atividade

de primordial do contador. Este é um indicativo de que nem todos os micro e pequenos empresários vêem o contador como este deveria ser visto: produtor de informação útil para a gestão econômico-financeira das empresas. É importante ressaltar que na amostra, 81,8% dos respondentes (27 empresas) afirmam que “estariam dispostos a abrir as informações do seu empreendimento para o contador, caso ele produzisse relatórios que ajudassem a gerenciar melhor o seu negócio”.

Por fim, os autores extraíram três conclusões do estudo, conforme segue: a) parte significativa dos micro e pequenos empresários percebe os contadores apenas como provedores de serviços relacionados ao recolhimento dos impostos e dos encargos sociais; b) para parte significativa dos empresários o contador não é o único profissional especializado na produção de informação para controle e avaliação de desempenho; e c) os empresários percebem valor nas informações e relatórios que contribuam para melhorar o gerenciamento e a avaliação do desempenho de seus negócios (MIRANDA *et al.*, 2007).

Pelos estudos expostos, incluindo o desta pesquisa, pode-se constatar que muitas das micro e pequenas empresas carecem de informações gerenciais, uma vez que a maioria dos proprietários não possui formação relacionada à área de gestão, tomam suas decisões de acordo com suas intuições ou conforme a tomada de decisão de outras empresas, o que pode acarretar em decisões equivocadas. Verificou-se também que muitas não possuem controles básicos e essenciais para a sobrevivência de uma organização, como o fluxo de caixa, controle de estoques, o correto cálculo dos custos e dos preços de vendas.

Neste sentido, há um papel profissional, ético e moral dos contadores de oferecer e/ou tentarem conscientizar seus clientes pelo uso destes instrumentos gerenciais. De acordo com

a leitura destes trabalhos supracitados, pode-se constatar que muitos contadores alegam que os empresários não desejam este tipo de serviço pelo fato de ser mais oneroso. Entretanto, o profissional contábil deve ser persistente e mostrar que as informações geradas a partir da utilização destes instrumentos possuem um benefício superior ao seu custo, inclusive podem prevenir as empresas da mortalidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou verificar os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte das empresas de serviços contábeis. Para tal realizou-se pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de uma *survey*. Para a coleta dos dados foram aplicados dois questionários, um direcionado às empresas comerciais e o outro aos escritórios prestadores de serviços contábeis.

Os resultados mostraram que a maioria dos escritórios de contabilidade pesquisados não fornece instrumentos gerenciais básicos aos seus clientes, isto é, às micro e pequenas empresas. A maioria dos proprietários dos escritórios alegou que não há interesse das micro e pequenas empresas no auxílio à gestão das empresas. Porém, a maioria dos clientes destes escritórios informou que nunca lhe foi oferecido instrumento gerencial algum e não sentem esta necessidade. Esses dados servem de alerta, tanto para os empresários quanto para os profissionais das empresas de serviços contábeis.

Quanto aos instrumentos gerenciais investigados, verificou-se que os mais utilizados pelas empresas são a formação do preço de venda e o fluxo de caixa, enquanto os menos utilizados são a análise das demonstrações contábeis, análise do custo/volume/lucro e o ponto de equilíbrio. Observa-se que há carên-

cia na utilização de instrumentos gerenciais pelas micro e pequenas empresas, inclusive não há oferecimento desses instrumentos pelas empresas de serviços contábeis aos seus clientes.

Denota-se que é primordial o profissional de empresas de serviços contábeis não limitar a atividade contábil à execução dos serviços básicos, tradicionais, mas fornecer maior quantidade e melhor qualidade de informações para dar suporte às tomadas de decisão. Os contabilistas devem proporcionar aos seus clientes a acesso às informações que a contabilidade gerencial, por meio de seus instrumentos de análise, pode oferecer para a otimização da gestão e, conseqüentemente, do desempenho das empresas. Os dispêndios com a manuten-

ção da contabilidade podem representar um investimento no controle do patrimônio e na segurança da continuidade da empresa.

Conclui-se que há necessidade de mudanças na relação das micro e pequenas empresas com a contabilidade e o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos pelos profissionais das empresas de serviços contábeis. As empresas pesquisadas necessitam de instrumentos gerenciais que contribuam para melhorar a tomada de decisão. Por suas vez, os profissionais de empresas de serviços contábeis investigados precisam mudar sua conduta profissional, para cumprir com sua verdadeira função, fornecendo informações úteis, tempestivas e corretas para garantir uma gestão eficaz dos seus clientes.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBANEZ, Tatiana; BONÍZIO, Roni Cleber. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007. CD-ROM.

BORTOLUZZI, Sandro César; LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDDA-C). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ABC, 2008. CD-ROM.

CARVALHO, José Ribamar Marques de et.al. Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal, PB. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007. CD-ROM.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR Jr, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: CFC, n. 160, p.39-53, jul./ago. 2006.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5ª. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

MIRANDA, Luiz Carlos. Demanda por serviços contábeis pelas micro e pequenas empresas: são os contadores necessários? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007. CD-ROM.

RICARTE, Jádson Gonçalves. A contabilidade como ferramenta importante para o planejamento tributário das micro e empresas de pequeno porte. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis: CRCSC, n.12, p.9-25, ago./nov. 2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, Alex Fabiano Bertollo et.al. Diagnóstico e análise da utilização da contabilidade gerencial nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de Cruz Alta - RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007. CD-ROM.

SELL, Graciele Kieser. **Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. Florianópolis, 2004. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto. 2000.

**Artigo recebido em:** 16 de agosto de 2009

**Artigo aprovado para publicação em:** 17 de fevereiro de 2010

## ENDEREÇO DOS AUTORES

### **Vanderlei dos Santos**

vs@al.furb.br

Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 - Blumenau/SC

### **Silene Rengel**

silener@al.furb.br

Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 - Blumenau/SC

### **Amábilé Aparecida de Paris Paterno**

amabiledeparis@yahoo.com.br

Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 - Blumenau/SC

### **Ilse Maria Beuren**

ilse@furb.br

Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 - Blumenau/SC