



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MAYARA FÉLIX DA SILVA

CONTABILIDADE GERENCIAL: a utilização de Ferramentas Gerenciais como base para a tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do município de Alagoa Grande-PB

**Campina Grande – PB
2014**

MAYARA FÉLIX DA SILVA

CONTABILIDADE GERENCIAL: a utilização de Ferramentas Gerenciais como base para a tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do município de Alagoa Grande-PB

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado ao Departamento do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Msc. Karla Roberta Castro
Pinheiro Alves

**Campina Grande – PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586c Silva, Mayara Félix da
Contabilidade gerencial [manuscrito] : a utilização de ferramentas gerenciais como base para a tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do município de Alagoa Grande - PB / Mayara Felix da Silva. - 2014.
20 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Ma. Karla Roberta Castro Pinheiro Alves, Departamento de Contabilidade".


1. Micro e pequenas empresas. 2. Contabilidade gerencial.
3. Tomadas de decisões. I. Título.

21. ed. CDD 658.151 1

MAYARA FELIX DA SILVA

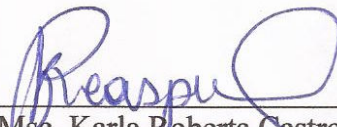
CONTABILIDADE GERENCIAL: a utilização de Ferramentas Gerenciais como base para a Tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do município de Alagoa Grande- PB

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.

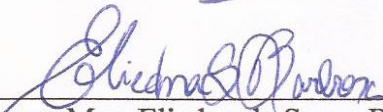


Professor Msc. José Elimilton Cruz de Menezes
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



Professora Msc. Karla Roberta Castro Pinheiro Alves
Orientadora



Professora Msc. Eliedna de Sousa Barbosa
Examinadora



Professora Esp. Vânia Vilma Nunes Teixeira Xavier
Examinadora

Campina Grande, 17 de julho de 2014

SILVA, Mayara Félix. **CONTABILIDADE GERENCIAL: a utilização de Ferramentas Gerenciais como base para a Tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do município de Alagoa Grande-PB**. 2014. 20 fls. Trabalho de conclusão de curso - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

RESUMO

A Contabilidade gerencial é uma ferramenta contábil indispensável para qualquer organização, pois fornece informações fundamentais para as tomadas de decisões da empresa. Através dela, o administrador/proprietário poderá fazer análises a partir de dados financeiros e não financeiros da empresa, possibilitando-os visualizar a situação real a qual esta inserida. A vista disto, o objetivo da pesquisa consiste em verificar quais ferramentas gerenciais as micro e pequenas empresas do município de Alagoa Grande –PB utilizam em seu processo de gestão para a tomada de decisão. A metodologia aplicada na pesquisa caracterizou-se como descritiva de abordagem qualitativa, no qual foram realizadas pesquisas estruturadas a partir de formulários, aplicados a empresários, gerentes e funcionários de trinta e duas micro e pequenas empresas, selecionadas por critério de conveniência e acessibilidade. Os resultados obtidos na pesquisa evidenciaram que a maioria das micro e pequenas empresas investigadas utilizam ferramentas gerenciais como base para a tomada de decisão, considerando-as importantes para tal processo. As ferramentas Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Fluxo de Caixa e o Método de Custeio Absorção, se destacaram como as mais utilizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e Pequenas Empresas. Contabilidade Gerencial. Tomadas de Decisões.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia novas empresas vão se formando no país, de acordo com dados coletados no site do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), as micro e pequenas empresas correspondem a 85% do total das empresas no Brasil. Ainda de acordo com informações do IBPT, são elas que encerram suas atividades em um menor período de tempo, registrando maior resistência as de grande porte.

A contabilidade é muito ampla e pode lhes fornecer além do cálculo dos impostos, informações úteis e indispensáveis para um bom gerenciamento. É uma área que desencadeia diversas outras, dentre elas a gerencial, que nas palavras de Iudícibus (2007, p. 21), “(...) 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”.

Face ao exposto, o presente estudo apresenta a seguinte problemática: **Quais ferramentas gerenciais as micro e pequenas empresas do município de Alagoa Grande – PB utilizam em seu processo de gestão para a tomada de decisão?**

Para encontrar respostas à pergunta, a pesquisa irá verificar quais ferramentas gerenciais as micro e pequenas empresas do município de Alagoa Grande –PB utilizam em seu processo de gestão para a tomada de decisão.

Expõe-se como justificativa do estudo, o fato das informações contábeis serem desperdiçadas por falta de conhecimento dos micro e pequenos empresários sobre o que é a contabilidade gerencial e o potencial que essa contabilidade tem em fornecer informações úteis para as tomadas de decisões. Sendo de essencial relevância, ressaltar a importância da contabilidade gerencial em meio às micro e pequenas empresas e os benefícios gerados em torno de sua execução.

A estrutura da presente pesquisa está dividida em quatro tópicos. Nestes estão compreendidos o referencial teórico, que demonstram aspectos importantes da pesquisa como conceituação e referenciais sobre micro e pequenas empresas e as ferramentas da contabilidade gerencial. Nos aspectos metodológicos abordados se tem a caracterização das empresas, dos respondentes, da identificação das ferramentas gerenciais; partindo desse ponto para a análise dos resultados da pesquisa, e, por fim, as considerações finais seguidas das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 e a ampliação dos limites de faturamento do Regime Simplificado de Tributação – Simples Nacional – em 2012, permitiram que as micro e pequenas empresas usufríssem de isenções e simplificações no recolhimento dos tributos, incentivando cada vez mais empresários a saírem da informalidade.

O Art. 2º da Lei Complementar nº 139, de 2011 classifica o porte das micro e pequenas empresas de acordo com o montante das receitas auferidas durante o ano calendário da empresa:

- I - A microempresa, deve auferir, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- II - As empresa de pequeno porte, deve auferir, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

De acordo com informações extraídas no site do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), as empresas de médio e grande porte representam cerca de 15% do total das empresas no Brasil, sendo as micros empresas e as de pequeno porte responsáveis cerca de 85% do total das empresas constituídas no país (AMARAL, *et al*, 2013, p. 20).

Do mesmo modo em que as micro e pequenas empresas (MPE) nascem no Brasil de forma impactante, o seu encerramento também acontece com tal intensidade. No primeiro ano de existência, os índices de mortalidade são mais relevantes, chegando a cerca de 16%, já entre 4 e 5 anos este índice se apresenta em menor proporção, atingindo uma média de 5% e aos 10 anos 3,26% (AMARAL, 2013). Dentre vários fatores que ocasionam seu encerramento, a falta de planejamento e uso de informações que lhe deem suporte e a alta complexidade tributária e burocrática são os motivos mais relevantes que provocam tal comportamento (IDEM).

Um recurso a ser utilizado na busca de reverter esse quadro, seria a utilização de ferramentas gerenciais, pois tais informações permitem aos gestores tomar suas decisões a partir de análises da verdadeira situação da empresa, lhe dando total alicerce na idealização e realização dos seus planos e objetivos.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme Oldroyd e Dobie (2009 *apud* BEUREN; RENGEL, 2012, p. 456), após o surgimento do método das partidas dobradas no século XIV, os empreendedores sentiram necessidade de informações que lhes deixassem a par das transações realizadas na empresa, o que resultou na divisão dos sistemas contábeis em Financeiro e Gerencial.

Frezatti (*et al*, 2007), ressalta ainda que a contabilidade gerencial surgiu como fonte de relevantes informações para o processo decisório. Portanto, tem como finalidade principal, fornecer informações indispensáveis aos administradores que os auxiliem a atingirem suas metas.

Essa área gerencial é muito abrangente e eficiente, pois desempenha diversas funções relacionadas a métodos de custeio, sistemas gerenciais, estratégicos e operacionais (ATKINSON, *et al*, 2008). Onde a partir delas, todos os pontos fortes e fracos da organização

poderão ser frisados, bem como, repassadas as informações necessárias para que as atividades fluam de maneira harmônica.

Apesar de se apresentarem como contabilidades distintas, a contabilidade gerencial está ligada quase que diretamente a financeira, pois de acordo com Padoveze (2012, p.12): “contabilidade gerencial parte das informações existentes na contabilidade financeira e faz os complementos necessários para o uso dos gestores. Não tem modelos específicos de relatórios (...)”. Beuren e Rengel (2012, p. 461) afirmam ainda que: “(...) os relatórios da contabilidade gerencial podem se consubstanciar das informações da contabilidade financeira ou fundamentar os da contabilidade financeira”.

Para que essas informações sejam eficientes para empresa, e para que as mesmas sejam repassadas com clareza e objetividade, o profissional contábil deve ser uma pessoa qualificada, que entenda bem da contabilidade e que esteja a par da verdadeira situação da empresa, bem como, dos seus negócios, para que possa adaptar tais informações de acordo com o perfil e as necessidades de cada empresa.

2.2 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

As ferramentas gerenciais são de extrema importância para um melhor gerenciamento de uma organização. A partir delas é possível observar a verdadeira situação da empresa, auxiliando os gestores a identificar os meios favoráveis de se alcançar o objetivo final da organização. À vista disso, conceitos e definições de algumas ferramentas serão discriminadas a seguir, com o propósito de fornecer ao leitor um breve esclarecimento do que sejam tais ferramentas.

Quadro 1 - Ferramentas Gerenciais

Custo Variável	São considerados custos variáveis aqueles que variam de acordo com a produção, ou seja, os custos são proporcionais à quantidade de produtos fabricados ou ao tempo de serviços prestados.
Custeio Absorção	O custeio por absorção consiste na apuração de todos os custos de produção sejam fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Nele, os objetos de custeio devem absorver todos os custos realizados no processo produtivo.
Custo Padrão	“O custo padrão é predeterminado, ou seja, planejado e projetado antes de o produto ser produzido ou de o serviço ser executado” (MARTIM e ROCHA, 2010, <i>apud</i> PANARELLA, 2010, p. 97).
Custo Meta	“O custo meta é determinado a partir do preço de venda já existente no mercado, que é identificado quando se faz a dedução do lucro desejado” (CINQUINI E TENUCCI, 2006, <i>apud</i> SOUZA; SILVA e PILZ, 2010, p. 153).
Custeio Baseado em Atividades – ABC	No método de custeio ABC, os custos são distribuídos aos produtos por intermédio das atividades, dessa forma, esse método atribui primeiramente os custos as atividades, para depois alocar esses custos aos produtos (PADOVEZE, 2008).
<i>Benchmarking</i>	“prática de melhoria mediante a identificação e análise comparativa das melhores práticas de gestão de mercado” (CINQUINI e TENUCCI, 2006, <i>apud</i> SOUZA; SILVA e PILZ, 2010, p. 153).
Fluxo de caixa	Para Alexandre Sá (2008, p. 19) fluxo de caixa é um “método de captura é registro dos fatos e valores que provocam alterações no saldo do disponível (...)”.
<i>Balanced Scorecard – BSC</i>	O Balance Scorecard (BSC) se constitui de uma série de informações não financeiras, no qual se inserem um leque de alternativas de gerenciamento, embasadas em indicadores que traçam diversos aspectos do ambiente organizacional, bem como, de suas medidas de desempenho.
Orçamento	Para Padoveze (2008) orçamento define-se como sendo uma ferramenta de controle, com enfoque em um plano, onde são absorvidas informações do sistema contábil atual, introduzindo dados que estão previstos para o próximo exercício com seus respectivos ajustes.
Planejamento Estratégico	É a fase do processo de gestão, cujo intuito é garantir o cumprimento da missão e promover estabilidade a empresa. Para Pereira (2011, p. 104), a “Estratégia é vista como o caminho que a empresa define para cumprir a sua missão e assegurar a sua continuidade”.

FONTE: Elaboração própria/ 2014.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

A metodologia aplicada quanto ao objetivo da pesquisa, se caracteriza como descritiva:

A pesquisa descritiva objetiva a descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (PONTE, OLIVEIRA, MOURA, *et al*, 2010).

Para construção do referencial teórico, o estudo utilizou como fonte de pesquisa, artigos, livros, sites e revistas científicas, no qual se buscou verificar as ferramentas gerenciais mais abordadas nos últimos sete anos. O que caracteriza a pesquisa ainda como sendo bibliográfica. Nas palavras de Lakatos e Marconi (2008, p. 57) este tipo de pesquisa “(...) abrange toda a bibliografia já tornada publica em relação ao tema do estudo (...)”.

Quanto à natureza das informações a pesquisa se define como qualitativa, posto que se coadune com Reis (2008, p. 58) quando este afirma que esta pesquisa: “tem o intuito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e dados coletados”.

A técnica de coleta de dados utilizada foi na pesquisa em campo, realizada em trinta e duas micro e pequenas empresas do município de Alagoa Grande-PB, selecionadas por critério de conveniência e acessibilidade, ou seja, onde o entrevistador obteve oportunidade de realizar a pesquisa. Foram aplicados formulários estruturados a partir de perguntas fechadas e uma série de informações (indicadores) relacionadas à contabilidade gerencial. Também se procurou por intermédio de uma escala enumerada de 01 a 05, que vai de sem importância a essencial, identificar, a partir da percepção dos entrevistados, o grau de importância dada aos itens questionados quanto a sua utilização no processo decisório da empresa.

O procedimento de coleta de dados aconteceu com o preenchimento realizado pelo entrevistador, com base nas respostas do entrevistado; proporcionando ao entrevistado um melhor entendimento do questionamento proposto, quando este apresentava alguma dúvida acerca do teor do questionamento.

Os dados coletados durante a pesquisa foram analisados qualitativamente sob a perspectiva de três etapas: caracterização da empresa, perfil dos entrevistados e por fim utilização das ferramentas gerenciais no processo decisório da empresa. Depois de realizada a coleta dos dados, os programas utilizados para tabulação das informações foi o Word e o Excel.

4 DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Neste tópico foram levantadas questões acerca das características das empresas, onde no primeiro momento foram questionados acerca do ramo operacional em que atuam. No que se pode perceber 81% delas declinam como principal ramo de suas atividades o comércio, seguido das empresas de serviço, com de 13%, e indústria com 6%.

Quanto ao porte, as empresas que se enquadravam como micro empresas obtiveram maior destaque, correspondendo a 72%. Demonstraram menor frequência as de Pequeno Porte com 28% dos resultados. O faturamento auferido pelas empresas investigadas apresentou uma média de R\$ 225.000,00 (duzentos e vinte e cinco mil reais) ao ano.

Por fim, os entrevistados foram questionados quanto ao tempo de atuação da empresa no mercado, o que nos possibilitou perceber que as mesmas permanecem relativamente estáveis, pois 35% das empresas estão ativas entre 10 e 15 anos; 31% entre 5 e 10 anos; 9% entre 15 e 20 anos; os 25% restante correspondem as empresas que iniciaram suas atividades a menos de 5 anos, ou seja, ainda estão em período de estabilização. Nenhuma das empresas entrevistadas atua a mais de 20 anos no mercado.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A segunda etapa da pesquisa foi desenvolvida com o intuito de verificar o perfil dos entrevistados. Inicialmente buscou-se identificar o sexo dos respondentes, constatando-se que 59% dos entrevistados correspondem ao sexo masculino e 41% ao feminino. Quanto ao cargo ocupacional, outro item questionado, predominou-se em 53% a presença do proprietário da empresa, contudo, a função de gerência também obteve uma boa representatividade apresentando 31% do total, os demais cargos corresponderam aos 16% restantes.

Com relação à formação escolar dos entrevistados, 53% dos gestores afirmaram não ingressar num curso superior, possuindo apenas o ensino médio completo. Cerca de 19% adentraram em uma universidade, mas não chegaram a concluí-la e 28% afirmaram possuir o superior completo, porém, não realizaram uma pós-graduação.

Outro dado coletado sobre o perfil dos entrevistados foi o tempo em que estão atuando na empresa. Após analisar as informações, se verificou que 60% dos entrevistados ingressaram na empresa a menos de 08 anos, tal relevância pode ser explicada, pelo fato de 56% das empresas pesquisadas atuarem no mercado a menos de 10 anos. Já 34% dos entrevistados afirmaram que seu tempo de atuação corresponde a faixa de 9 a 16 anos e 6% a de 17 a 24 anos.

No que diz respeito às atribuições dos entrevistados, metade deles, responderam que faziam parte de suas atribuições à precificação, distribuição e controle dos produtos, e as negociações realizadas no processo de compra e venda da empresa, 31% afirmaram que as atividades de sua competência se remetiam as negociações de compra e venda e distribuição e controle dos produtos e 19% dizem ser responsáveis apenas pelas transações de compra e venda realizada pela empresa.

4.3 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS

Neste terceiro tópico foram abordadas questões que identificassem o nível de entendimento dos respondentes a respeito da contabilidade gerencial, bem como da sua importância para as decisões da empresa. Também foram abordadas questões quanto ao tipo de serviço contábil utilizado, informações que utilizam para tomarem suas decisões e, por fim, a identificação da utilização de ferramentas gerenciais no processo de decisão da empresa.

Inicialmente o questionamento nos possibilitou visualizar que 66% dos gestores das empresas pesquisadas não possuem conhecimento algum sobre o que é a contabilidade gerencial e que apenas 34% afirmam obter um breve conhecimento na área.

Em contrapartida, 78% dos gestores atestaram que a utilização de tal medida gerencial auxiliam os gestores no processo decisório da empresa e 22% acreditam que não. Dos 78% que afirmam a importância de sua utilização para o processo de decisão cerca de 44% dos respondentes alegaram não conhecer tal medida. Esse entendimento se dá devido à explicação dada ao entrevistado durante a aplicação do formulário, o que o possibilitou obter um entendimento prévio dos benefícios gerados com sua utilização.

A pesquisa buscou verificar também, quais das empresas pesquisadas terceirizam seus serviços contábeis. O que nos certificou que todas as 32 empresas terceirizam seus serviços através dos escritórios de contabilidade, pode-se perceber também que os serviços contábeis contratados se resumem em sua totalidade em informações de cunho fiscal e contábil.

Do mesmo modo, os entrevistados foram questionados com relação às informações que os gestores utilizam para tomarem suas decisões, o que ficou demonstrado que das empresas questionadas 47% declararam que a responsabilidade de decisão da empresa está totalmente centralizada no proprietário da entidade, no qual toma como base apenas suas experiências de mercado, 34% também alegam que é o proprietário quem toma as decisões da empresa, porém, o mesmo faz uso dos relatórios contábeis sempre que necessário para consubstanciar sua decisão, por fim, 19% afirmam tomarem suas decisões a partir de análises realizadas nos relatórios fiscais e contábeis disponibilizados pela contabilidade.

Na Tabela 1 expressa abaixo, será retratada a frequência do uso das ferramentas gerenciais no processo de gestão da empresa:

Tabela 1 – Ferramentas Gerenciais Utilizadas pelas Empresas

Ferramentas	Sim	%	Não	%	Total
Custeio Absorção	20	63%	12	37%	100%
Custeio Variável	0	0%	32	100%	100%
Custeio Padrão	2	6%	30	94%	100%
Custeio Meta	10	31%	22	69%	100%
Custeio ABC	0	0%	32	100%	100%
Planejamento estratégico	14	44%	18	56%	100%
Balanced Scorecard	2	6%	30	94%	100%
Benchmarking	12	38%	20	62%	100%
Orçamento	24	75%	8	25%	100%
Fluxo de Caixa	32	100%	0	0%	100%

FONTE: Pesquisa em campo/ 2014.

Durante o questionamento foram dadas breves explicações sobre as ferramentas gerenciais postas em questão, afim de que o entrevistado identificasse a utilização dos atributos de acordo com suas experiências na empresa. Tal medida possibilitou visualizar que com relação à alocação dos custos, o método de custeio mais utilizado pelas empresas investigadas é o de Absorção, com 63% das respostas, já 31% dos entrevistados afirmaram determinar os custos das mercadorias e serviços através de valores já estabelecidos no mercado. O método de Custeio Padrão também é utilizado, porém, com menor representatividade, demonstrando 6% das empresas. Quanto ao custo Variável e o ABC, 100% dos gestores afirmaram não utilizar.

O fluxo de caixa destacou-se como ferramenta mais utilizada, pois todas as empresas alegaram fazer uso de tal instrumento, o que demonstra uma preocupação por parte dos gestores em administrar a vida financeira e também em obter um melhor controle dos recursos da empresa. O sistema orçamentário também se faz presente como ferramenta gerencial em uma grande parcela das empresas, correspondendo a 75% dos resultados.

Apesar da grande importância de se planejar estrategicamente os planos de ações da empresa, tal procedimento não está sendo utilizado por maioria dos gestores, onde 56% manifestaram não inseri-la nas práticas de gerenciamento da empresa. Já com relação à ferramenta *Benchmarking*, 62% argumentaram não utilizar, o que fica claro que as melhores práticas existentes no mercado não estão sendo aplicadas como base para formulação das mesmas. E finalmente, quanto à ferramenta *Balanced Scorecard*, foi constatado que 94% dos respondentes não a empregam.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

Neste tópico serão demonstrados através de tabelas, os resultados obtidos na aplicação do questionamento, quanto às informações que indicam o uso das ferramentas contábeis pela

empresa, também foi investigado o grau de importância às práticas gerenciais no processo de decisão da empresa. Esse grau de importância será verificado através de uma escala enumerada de 01 a 05 que correspondem a sem importância, pouca importância, importante, muito importante e essencial, respectivamente.

Nesse momento, foram analisadas as práticas relacionadas ao Planejamento Estratégico e os resultados obtidos foram:

Tabela 2 – Planejamento Estratégico

INDICADORES	UTILIZA		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	SIM	NAO	01	02	03	04	05
São estabelecidas metas e objetivos a serem alcançados pela empresa?	56%	44%	0%	9%	56%	35%	0%
São realizadas reuniões a fim de traçar planos de ações na busca do alcance de tais objetivos?	50%	50%	6%	6%	50%	38%	0%
A empresa realiza alianças estratégicas com fornecedores?	84%	16%	0%	0%	28%	63%	9%
São efetuadas alianças estratégicas com clientes?	22%	78%	0%	3%	38%	56%	3%
As decisões de cada departamento e/ou atividade da empresa são tomadas individualmente sem considerar os reflexos dela para as outras atividades?	10%	90%	41%	47%	9%	3%	0%

FONTE: Pesquisa em Campo/2014.

Ainda que 56% dos entrevistados afirmem não utilizar a ferramenta planejamento estratégico informado na Tabela 1, este instrumento pode ser visto como de grande utilização na Tabela 2, pois 56% das empresas estabelecem metas e objetivos e ainda 50% realizam reuniões para estabelecerem seus planos de ações. Além disso, cerca de 84% realizam alianças estratégicas com fornecedores, quanto a alianças realizadas com clientes, 78% dos gestores afirmam não adotar. Vale ressaltar que todas as práticas acima citadas, são consideradas pelos gestores muito importantes para o processo de tomada de decisão da empresa.

Outra prática relevante para um bom planejamento dentro da empresa está na forma de como são tomadas suas decisões, pois, elas podem refletir positiva ou negativamente pelos diversos setores e atividades da empresa. Diante do questionamento, os entrevistados responderam que tal procedimento tem pouca importância, contudo, suas decisões são tomadas com cautela, para que suas decisões não reflitam nos demais setores.

Na Tabela 3, foram abordadas questões correspondentes à ferramenta *Balanced Scorecard*, a fim de visualizar sua utilização no processo de decisão das empresas e as respostas podem ser expressas na Tabela abaixo:

Tabela 3 – *Balanced Scorecard*

INDICADORES	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	SIM	NÃO	01	02	03	04	05
São realizadas pesquisas com clientes, com o propósito de verificar sua satisfação perante a empresa?	6%	94%	0%	3%	85%	12%	0%
São realizadas pesquisas com funcionários, com a finalidade de medir o grau de qualificação dos mesmos?	0%	100%	0%	13%	81%	6%	0%
São realizadas pesquisas de mercado, com o intuito de verificar as necessidades dos clientes, antes de lançar ou comprar um novo produto para revenda?	0%	100%	0%	6%	81%	13%	0%
São realizadas análises no processo operacional da empresa, permitindo visualizar a habilidade de mudança e a capacidade da empresa em realizar melhor e com mais agilidade suas atividades?	0%	100%	0%	22%	75%	3%	0%
Os investimentos efetuados pela empresa são monitorados na intenção de verificar se estão correspondendo às expectativas da empresa?	31%	69%	0%	9%	63%	25%	3%

FONTE: Pesquisa em Campo/2014.

Conforme exposto acima, pode-se visualizar que os métodos qualitativos de pesquisa com clientes, funcionários, mercado e análises realizadas no processo operacional da empresa, não são praticadas, nem tomadas como base para decisão das empresas, muito embora, sejam consideradas importantes para tais procedimentos. O que reafirma as informações contidas na tabela 1, no qual 94% afirmaram não realizar tal medida.

Uma prática, que obteve uma relevância mais significativa, com relação às demais, foi a monitoração dos investimentos realizados pela empresa, com 31% das respostas. Prática que fornece informações importantes, uma vez que, verificará se os investimentos estão fornecendo benefícios, bem como, correspondendo às expectativas geradas em torno da sua execução. Tal medida também foi considerada importante para as decisões da empresa.

A tabela abaixo apresenta os resultados acerca do questionamento das empresas investigadas e se as mesmas realizam análises das melhores práticas exercidas no mercado. Os dados aduzidos foram:

Tabela 4 - Benchmarking

INDICADORES	UTILIZA		GRAU DE IMPORTANCIA				
	SIM	NÃO	01	02	03	04	05
Realiza-se análises das práticas gerenciais e operacionais exercidas no mercado, como premissa para a formulação das praticas da empresa?	38%	62%	3%	16%	65%	16%	0%
A utilização de tal ferramenta, traz melhorias para o desempenho da empresa, devido ao fato de se realizar uma comparação das melhores práticas do mercado?	94%	6%	3%	3%	78%	16%	0%
Todos os procedimentos executados pela empresa são desenvolvidos internamente, sem tomar como base nenhuma pratica da concorrência?	62%	38%	22%	56%	22%	0%	0%

FONTE: Pesquisa em Campo/2014.

A tabela 4 reitera as informações contidas na 1, pois 62% dos entrevistados afirmaram não realizar análises das práticas gerenciais e operacionais exercidas no mercado, mesmo considerando-a importante. Quando indagada a segunda questão, 94% asseguraram que sua utilização traz melhorias para o desempenho da empresa, considerando-as relevante, o que reforça mais ainda sua significância perante as decisões da empresa.

Apesar de todos os dados favoráveis a sua aplicação, 62% dos gestores, asseguraram ainda continuar executando suas atividades internamente, sem fazer uso ou se quer menção das práticas exercidas no mercado. Tal procedimento foi considerado de pouca importância para as decisões que são tomadas na empresa. A próxima tabela trata de demonstrar a posição dos gestores quanto à utilização do orçamento empresarial para decisões da empresa.

Tabela 5 - Orçamento

INDICADORES	UTILIZA		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	SIM	NÃO	01	02	03	04	05
São elaborados orçamentos anuais, afim de que seja efetuada apenas transações viáveis a empresa?	28%	72%	0%	0%	66%	34%	0%
São orçados todos os investimentos e aquisições para empresa durante determinado período?	66%	34%	0%	0%	50%	31%	19%
Todas as aquisições e investimentos realizados pela empresa são adquiridos sem o auxilio de orçamento, atendendo apenas aos ensejos do gestor?	28%	72%	62%	25%	13%	0%	0%

FONTE: Pesquisa em Campo/2014.

O que pode-se perceber através dos indicadores acima, é que com relação a realizar orçamentos anuais, 72% das empresas responderam não elaborar, porém, afirmaram que a sua execução é importante para as decisões da empresa. Quando questionados quanto a elaborar orçamentos periódicos, desenvolvidos apenas quando desejam realizar alguma aquisição ou investimento, esse quadro se reverte, respondendo que sim, cerca de 66% dos entrevistados. Quanto a sua relevância, os respondentes certificaram que esta prática é importante para suas

decisões. Vale ressaltar que tal posicionamento perante as práticas gerenciais contradiz as informações contidas na tabela 1, onde 75% afirmaram elaborar.

Os gestores consideraram como de pouca importância para o processo de decisão da empresa, a prática de o gestor decidir único e exclusivo as aquisições e investimentos realizados, os mesmos também afirmaram não adotar tal medida. Quanto à ferramenta Fluxo de Caixa, os resultados obtidos foram expressos da seguinte maneira:

Tabela 6 - Fluxo de Caixa

INDICADORES	UTILIZA		GRAU DE IMPORTANCIA				
	SIM	NÃO	01	02	03	04	05
Existe uma preocupação por parte da empresa em controlar todas as entradas e saídas de recursos, no intuito de se inteirar da situação financeira da empresa?	100%	0%	0%	0%	12%	19%	69%
É realizado um controle de caixa, a fim de verificar se a empresa possui recurso suficiente para suprir suas despesas a curto prazo?	100%	0%	0%	0%	12%	19%	69%

FONTE: Pesquisa em Campo/2014.

Essa ferramenta foi considerada como de total relevância para as decisões da empresa, pois 100% dos entrevistados afirmam se preocupar com o controle dos recursos adquiridos e utilizados pela empresa, tanto para se inteirar da situação financeira a qual está inserida, quanto para verificar se a empresa possui recursos suficientes para cumprir suas obrigações. Tais medidas são tidas como essenciais pelos gestores entrevistados. A vista das informações expostas na primeira tabela, tal posicionamento diante das práticas gerenciais validam ainda mais a utilização da ferramenta fluxo de caixa no processo de gestão das empresas.

Por fim, foram aplicados indicadores que esclarecem os métodos de custeio praticados pelas empresas investigadas. A Tabela 7 demonstra os resultados obtidos durante a pesquisa.

Tabela 7 - Métodos de custeio

INDICADORES	UTILIZA		GRAU DE IMPORTANCIA				
	SIM	NÃO	01	02	03	04	05
A empresa forma o preço de venda das mercadorias com base em valores de mercado?	31%	69%	53%	3%	41%	3%	0%
A empresa utiliza da apuração do custo para a formação do preço de venda?	63%	37%	28%	13%	50%	9%	0%
Todos os custos são considerados na determinação dos custos das mercadorias/ produtos ou serviço?	63%	37%	28%	16%	50%	6%	0%
O método de custeio utilizado pela empresa é o variável, onde não são considerados os custos fixos?	0%	100%	91%	9%	0%	0%	0%
Os custos das mercadorias são alocadas por intermédio das atividades desenvolvidas na fabricação/ aquisição de um produto ou serviço?	0%	100%	94%	6%	0%	0%	0%
A própria empresa determina o valor do custo das mercadorias/ produtos ou serviços?	6%	94%	66%	28%	6%	0%	0%

FONTE: Pesquisa em Campo/2014.

No que se refere aos métodos de custeio, o Custo Meta se mostrou uma prática pouco utilizada, pois 69% das empresas indicaram não determinar seus custos de acordo com os valores já estabelecidos no mercado, declarando ainda ser de pouca significância para as decisões da empresa.

Se verificou, também, que 63% das empresas apuram os custos para a formação do preço de venda, bem como, utilizam do método absorção para alocação dos seus custos. Contrário ao Meta, ambas as medidas são tidas como importantes pelos gestores entrevistados. O método variável e o ABC, não são utilizados por nenhuma delas, uma vez que 100% asseguram não aplicá-las. Esses métodos também foram considerados sem importância por eles. Quanto ao custo Padrão, esta medida se apresentou como de baixa utilização, com 94% de rejeição. Tal metodologia também foi julgada sem importância por parte dos entrevistados.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as informações citadas reafirmam os dados relacionados aos métodos de custeio contidos na tabela 1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi verificar quais ferramentas gerenciais as micro e pequenas empresas do município de Alagoa Grande –PB utilizam em seu processo de gestão para a tomada de decisão. Tal pesquisa possibilitou verificar que *a priori* os entrevistados informaram que são os empresários quem tomam as decisões da empresa. Porém, mais adiante, quando questionados quanto à utilização de ferramentas gerenciais, expostos na Tabela 1, percebeu-se sua utilização. Tal impasse pode ser explicado pelo fato do entrevistador ter realizado breves explicações do que vinha a ser cada ferramenta, visto que os mesmos não apresentaram bom entendimento sobre contabilidade gerencial, possibilitando-os verificá-las em meio às atividades da empresa.

Através dos indicadores de medidas gerenciais, que o uso das ferramentas ficam ainda mais nítidas, pois ficou evidenciado a partir das análises, que as ferramentas Planejamento Estratégico, Orçamento, Fluxo de Caixa e o método de Custeio Absorção são as ferramentas mais utilizadas pelos gestores. Quanto à sua relevância perante as decisões da empresa, os gestores as consideram importantes. Vale salientar que o fluxo de caixa foi a única ferramenta tida como essencial para este processo.

Diante disso, se pode afirmar através dos dados obtidos, que o objetivo da pesquisa foi atendido, pois apesar dos entrevistados afirmarem tomar as decisões da empresa com base nas experiências do proprietário, os resultados evidenciaram o contrário. O que implica em dizer que o uso de ferramentas gerenciais se faz presente no processo de decisão das empresas, e que além de utilizá-las também as consideram importante para tal processo, mesmo que de maneira incidental.

Embora restritos à limitação do estudo, vista a indisponibilidade das empresas em realizar a pesquisa, espera-se que os resultados obtidos sejam úteis para os leitores, bem como, empresários e gestores, contribuindo com um melhor entendimento da importância que as ferramentas gerenciais tem para o processo de gestão da empresa. Logo, todas as empresas necessitam de informações que os auxiliem nas suas decisões e que os ajudem a impulsionar suas empresas a alcançarem os objetivos almejados.

SILVA, Mayara Félix. **MANAGERIAL ACCOUNTING: The Use of Management Tools as a basis for decision-making of micro and small businessman of Alagoa Grande city - PB.** 2014. 20 fls. The graduation work of course conclusion, submitted to the Accounting Course, State University of Paraíba, Campina Grande, 2014.

ABSTRACT

Managerial Accounting is an indispensable accounting tool for any organization because it provides key information for decision-making of company. Through it, the administrator / owner may make analysis from financial and non-financial data of company, allowing them to see the real situation which is inserted. Thus, the research objective is to determine which management tools micro and small enterprises in the municipality of Alagoa Grande-PB use in their management process for decision making. The methodology applied in the research was characterized as descriptive of qualitative approach, in which were applied form to business owners, managers and employees of 32 micro and small enterprises, selected by criteria of convenience and accessibility. The results obtained in this research showed that the vast majority of micro and small business investigated use some management tools as a basis for decision making, considering them important for this process. The Strategic Planning Tools, Business Budget, Cash Flow and absorption-costing method stood out as the most used.

Keywords: Micro and Small Business. Managerial Accounting. Decision-Making.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE SÁ, Carlos. **Fluxo de Caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AMARAL, Gilerto Luiz do, *et al* (Coord.). Causas de Desaparecimento das Micro e Pequenas Empresas, 2013. *In: Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT*. Atualizada em Abr.2013. Acesso em: 14.Abr.2014. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicroePequenasEmpresas.pdf>>.

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I. M., & RENGEL, S. Uso dos atributos da contabilidade gerencial propostos por Moores e Yuen (2001) em empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 14(45), 453-479. Acesso em 19.Abr.2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9289/uso-dos-atributos-da-contabilidade-gerencial-propostos-por-moores-e-yuen--2001--em-empresas-de-um-segmen-to-industrial-de-santa-catarina>>.

BRASIL. **Lei Complementar de nº 139 de novembro de 2011**. Acesso em 15 Abr. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>.

FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de; GOUVEA, Maria Aparecida. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Rev. adm. contemp.** (online). 2007, vol.11, n.spe2, pp. 33-54. ISSN 1982-7849. Acesso em 20 de abril de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522007000600003&script=sci_arttext>.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

_____. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Sistemas de Informações Contábeis**: Fundamentos e Análises. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PANARELLA, Paulo Jorge Miranda. **Gestão e mensuração de custos**: semelhanças e divergências entre a microeconomia e a contabilidade gerencial. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Publicado em: 18. Nov. 2010.

Acesso em 10. Mai. 2014. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-13102010-200153>>.

PEREIRA, Anísio Candido. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PONTE, Vera M. Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle C. de; MOURA, Heber José de; BARBOSA, João Victor. Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *balanced scorecard*: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. In: **Trabalhos Feitos**. Publicado em: Set.2012. Acesso em: 02.Jun.2014. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/An%C3%A1lise-Das-Metodologias-e-T%C3%A9cnicas-De/360260.html>>.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia**: da teoria à prática. 2a. ed. Brasília: Senac-DF, 2008.

SOUZA, Marcos Antônio; SILVA, Élio Justo; PILZ, Nestor. Práticas de Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo em uma Empresa Multinacional Brasileira. **RCO–Revista de Contabilidade e Organizações**. FEA-RP/USP, v. 4, n. 9, p. 145-167. Publicado em: Mai-Ago.2010. Acesso em 24.Mai.2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/34771/37509>>.