

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DAYANE SILVA RAFAEL DE OLIVEIRA

ARTEFATOS GERENCIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS:
fatores associados com a utilização de artefatos contábeis gerenciais por pequenas empresas
do Estado de Minas Gerais e São Paulo

UBERLÂNDIA
DEZEMBRO DE 2018

DAYANE SILVA RAFAEL DE OLIVEIRA

**ARTEFATOS GERENCIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS:
fatores associados com a utilização de artefatos contábeis gerenciais por pequenas
empresas do Estado de Minas Gerais e São Paulo**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rocha de
Azevedo**

**UBERLÂNDIA
DEZEMBRO DE 2018**

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo levantar quais fatores estariam associados com a utilização de artefatos gerenciais contábeis pelas pequenas empresas no estado de Minas Gerais e São Paulo. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e com aplicação de questionário. O questionário eletrônico foi enviado a pequenas empresas listadas na publicação do Sebrae intitulada “Vencedoras Nacionais 2016”, assim como para outras pequenas empresas das regiões de Uberlândia/MG e Ribeirão Preto/SP. Os resultados indicam que as empresas utilizam mais as ferramentas gerenciais Orçamento, Planejamento Estratégico e Demonstrações Contábeis e menos a Teoria das Restrições e o *Balanced Scorecard*. Quanto ao conhecimento das ferramentas gerenciais as fontes de informação mais buscada são os cursos no Sebrae ou similares.

Palavras-chave: Artefatos contábeis, pequenas empresas, contabilidade gerencial.

ABSTRACT

This work aimed to investigate factors associated with the use of accounting management tools by small companies in the states of Minas Gerais and São Paulo. For this, descriptive research with a quantitative approach was carried out. An electronic questionnaire was sent to the small companies listed in the Sebrae publication entitled "National Winners 2016", as well as other micro and small companies in the cities of Uberlândia (located in the state of Minas Gerais) and Ribeirão Preto (located in the state of São Paulo). The results indicate that companies use more of the following management tools: budget, strategic planning, and financial statements and less the constraint theory and balanced scorecard. Regarding knowledge about managerial tools, the most sought sources of information are the courses in Sebrae or similar courses.

Keywords: *Accounting tools, small companies, management accounting.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	3
	2.1 Contabilidade gerencial	3
	2.2 Indicadores não-Financeiros	6
	2.3 Artefatos gerenciais	8
	2.4 Pequenas e médias empresas	10
	2.5 Modelo de gestão e utilização de Artefatos nas pequenas empresas.....	13
3	METODOLOGIA	16
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
	4.1 Perfil da empresa e do respondente	18
	4.2 Níveis de uso das ferramentas gerencias nas pequenas empresas	22
	4.3 Conhecimento das ferramentas gerencias nas pequenas empresas	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICES	30

1 INTRODUÇÃO

A relevância das empresas pequenas cresce a cada dia mais na economia e na geração de emprego no país. Segundo dados do IBGE, a fatia das pequenas empresas no Produto Interno Bruto (PIB) em 2011 somava 27% e em 2015 já correspondia por 52% dos empregos com carteira assinada no país. Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas a partir de dados da Receita Federal demonstra que, a partir de 2022, estas empresas totalizarão em torno de 12,9 milhões de empreendimentos, gerando mais renda, emprego e consequentemente maior participação no PIB Brasileiro (SEBRAE, 2012).

A contabilidade pode contribuir com a gestão das empresas, através de instrumentos chamados de artefatos gerenciais, que podem ser úteis para auxiliar no processo decisório (CATAPAN et al., 2011). Considerando a possibilidade de auxiliar com ferramentas de apoio, o conhecimento sobre a utilização de artefatos gerenciais contábeis, sobretudo em pequenas e médias empresas (PME), é uma informação relevante, e pode indicar problemas, como a falta de entendimento sobre os instrumentos.

A literatura sobre contabilidade apresenta que a contabilidade gerencial ajuda a reduzir a incerteza, mas ainda é debatido se o desempenho das organizações melhora ou não a partir de seu uso. A teoria existente permite especificar que a informação reduz a incerteza entendida como a diferença entre a quantidade de informação necessária para desenvolver a tarefa e a quantidade de informação disponível na organização; mas esses sistemas podem ser rígidos, não permitindo que as organizações reajam rapidamente ao mercado ou a própria ineficiência interna. Especula-se que a rigidez excessiva só acontece em ambientes estáveis, mas são mal documentados efeitos colaterais deletérios que existem em ambientes turbulentos e particularmente na América Latina (KAPLAN; ATKINSON, 2000).

O sistema de informação contábil e as ferramentas gerenciais são, sem dúvida, um suporte fundamental para a gestão, na mensuração da gestão, por meio do qual a organização monitora e avalia as conquistas em relação aos objetivos propostos. Desta forma, pode-se afirmar que existem três propósitos fundamentais que os sistemas de informação desempenham em uma empresa, suporte para seus processos e operações de negócios, apoiar seus funcionários e gerentes na tomada de decisões e apoiar suas estratégias para obter vantagem competitiva. (MATARAZZO, 2014)

Em outras palavras, a análise da informação contábil deve avaliar o grau em que o sistema de informação financeira de uma empresa capta a sua realidade econômica e, portanto,

identifica a qualidade da informação, possíveis sinais de risco e diferentes possibilidades de crescimento (KAPLAN; ATKINSON, 2000). A análise das informações contábeis é um ponto importante para a análise de estratégias de negócios, permitindo compreender o sistema econômico quantitativo e qualitativo de uma empresa. A análise dos relatórios financeiros permite identificar os geradores de lucros e principais riscos na empresa (MATARAZZO, 2014).

Dadas as características e o ambiente em que as decisões são tomadas, e que estas serão as melhores que podem ser tomadas dentro de um contexto de falta de informação, torna-se extremamente necessário definir e estruturar as informações a serem usadas dentro da empresa. Um ponto fundamental é que, para existir informação estratégica, deve haver necessariamente uma estratégia predefinida (PAVODEZI, 2012).

Em geral as pesquisas mostram que a sobrevivência das pequenas empresas é ameaçada por dificuldades na utilização de ferramentas da área financeira e ausência de informações para auxiliar na gestão do empreendimento. Assim, os artefatos são poderosos aliados para auxiliar na determinação das decisões de performance operacional destas empresas (CAMPOS; GÁUDIO, 2014; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

A partir desse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo **levantar quais fatores estariam associados com a utilização de artefatos gerenciais contábeis pelas pequenas empresas nos estados de Minas Gerais e São Paulo.**

A pesquisa efetuou a análise por meio de um questionário eletrônico enviado para pequenas empresas, cujos contatos foram obtidos na publicação do Sebrae intitulada “Vencedoras Nacionais 2016”, além de empresas da região de Uberlândia/MG e Ribeirão Preto/SP (SEBRAE, 2016).

Este estudo se justifica pela representatividade das pequenas empresas na economia do País e busca trazer contribuições para as práticas adotadas por estas instituições. As micro e pequenas empresas representam, segundo Shahabi, Hosseinpour e Soheila (2014), uma enorme relevância para o desenvolvimento econômico em muitos países em desenvolvimento, já que contribuem não só pela geração de receitas públicas através de pagamento de tributos, mas também proporcionam lucros e salários às famílias. Segundo os autores estas empresas contribuem também para a redução da pobreza tanto pelos recebimentos de rendimentos quanto pela constituição de uma empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade gerencial

As circunstâncias que caracterizam o ambiente de negócios, que pode ser resumido na internacionalização e globalização dos mercados, forçaram as empresas a melhorar sua competitividade. Diante de tal cenário, a informação aparece como um recurso estratégico de primeira ordem, cuja própria administração pode fornecer às empresas novas fórmulas para competir (OLIVEIRA, 2002).

O ambiente interno e externo da organização permanece em constante mudança. Assim, os riscos que lhe são apresentados estão aumentando e tornam-se mais agudos quando não são adequadamente monitorados. Portanto, se o ambiente está mudando, mais dinâmico e altamente competitivo, a informação será pressionada para mudar e ser flexível. As informações contábeis constituem um mecanismo de suporte para a identificação, mensuração e controle dos referidos riscos, através do sistema de informação. Isso permite não apenas o monitoramento do gerenciamento de riscos, mas também a relevância dos processos (ASSAF NETO, 2010).

É importante projetar um sistema de informações contábeis, incorporando o paradigma baseado na construção de estratégias de negócios e a vinculação de tarefas, a fim de alcançar os resultados desejados. Ou seja, um sistema de informação que se adapte às necessidades de uma estrutura organizacional em transição, caracterizado por sua constante adaptação ao meio ambiente (KAPLAN; ATKINSON, 2000).

Atualmente, a criação de conhecimento e o gerenciamento dessas informações são fatores que predominam entre os gerentes ou proprietários de uma organização como fontes de maior competitividade. As informações comerciais (incluindo a contabilidade) não devem ser geradas apenas para conformidade com os marcos regulatórios, mas para o benefício de toda a organização (PIZZOLATO, 2012).

Existem diferentes sistemas de informação que são introduzidos na tomada de decisão. O sistema de informação contábil é, sem dúvida, um suporte fundamental para a gestão, na mensuração da gestão, por meio do qual a organização monitora e avalia as conquistas em relação aos objetivos propostos. Da mesma forma, a análise do mesmo é um ponto importante para o desenvolvimento de estratégias de negócios, permitindo compreender o sistema econômico quantitativo e qualitativo de uma empresa (ASSAF NETO, 2010).

A contabilidade gerencial é o processo de preparar relatórios com informações

financeiras oportunas e precisas, exigidas pelos gerentes de uma empresa, para tomar decisões gerenciais no dia-a-dia ou no curto prazo. Esses relatórios geralmente mostram a quantidade de dinheiro disponível, a receita gerada pelas vendas, o número de pedidos pendentes, o status das contas a pagar e contas a receber, as dívidas, os estoques de matérias-primas etc. (CREPALDI; CREPALDI, 2014).

Do ponto de vista gerencial, a contabilidade pode identificar, corrigir e prevenir erros e fraudes que as empresas podem sofrer e que podem até mesmo impedir o bom funcionamento e crescimento das mesmas.

Nos últimos anos, o ambiente em que as empresas se desenvolvem passou por grandes mudanças que forçaram os gerentes a aumentar a flexibilidade de sua organização e a adaptarem-se rapidamente às mudanças que surgem na contabilidade. É por isso que o Sistema de Contabilidade Gerencial foi desenvolvido, passa a fornecer informações às empresas para melhorar o gerenciamento e controle dessas, bem como aumentar a seus níveis de eficiência. (PIZZOLATO, 2012).

A contabilidade deve fornecer certas informações para a empresa, que é a principal razão para a contabilidade gerencial, que fornecerá dados que são apresentados em relatórios e demonstrações financeiras.

A contabilidade gerencial não só inclui esses relatórios e demonstrações financeiras, mas vai além, busca analisar e controlar toda a atividade operacional da empresa, além de ser orientada a fornecer informações úteis para tomada de decisão.

A análise de relatórios financeiros permite identificar os geradores de lucros e principais riscos na empresa. É possível conhecer, entre outros fatores, a satisfação das expectativas de desempenho, as razões de seus resultados, a gestão de liquidez e solvência, a estrutura que sustenta a operação e a valorização do negócio. Da mesma forma, através da análise das informações financeiras e não financeiras resultantes dos sistemas de informação contábil, é possível entender as estratégias de negócio seguidas pela empresa (MATARAZZO, 2014).

A informação contábil e o sistema de informação que a produz são um complemento decisivo no processo decisório. O desenvolvimento desta função e a contribuição para a competitividade organizacional requerem uma sinergia entre as variáveis que a tornam possível para garantir a relevância, a pontualidade e a qualidade da informação. Nesse sentido, o sistema de informação contábil gerará valor na medida em que se alinha com a direção estratégica da organização (IUDÍCIBUS, 2009).

Consequentemente, o alinhamento é buscado com base no alcance da visão, missão, estratégia e objetivos que a organização considera a curto, médio e longo prazo; é necessária a

efetiva sincronização dos esforços das unidades de negócios, departamentos e processos independentes (PIZZOLATO, 2012).

Para que as PMEs melhorem suas chances de competir em mercados abertos, o uso de práticas de controle financeiro, gerencial e interno e externo deve ser promovido para organizações contemporâneas. Isso é facilitado na medida em que as informações contábeis buscam resolver as necessidades e não apenas uma obrigação legal ou tributária (PADOVEZE, 2010).

Contabilidade deriva informação indispensável para a administração e desenvolvimento do sistema econômico e é o principal no sistema de informações que reflete os resultados de tomada de decisão dos gerentes, bem como um excelente banco de dados para prever o futuro das organizações. Conseqüentemente, a qualidade dos processos de informação, e mais aqueles de natureza contábil, determinam os níveis de competitividade nas empresas, uma vez que muitas das decisões tomadas são baseadas nos resultados ou produtos de tais processos. Esta é uma evidência de que a informação e a tecnologia têm um papel cada vez mais estratégico ... para gerenciar operações, melhorar a eficiência e obter vantagens competitivas em mercados em rápida mudança (IUDÍCIBUS, 2008).

As informações contábeis devem obedecer a qualidades que envolvam a satisfação das necessidades dos usuários. Isso determina que a informação contábil deve ser compreensível, clara, confiável, transparente, relevante, oportuna, verificável, comparável; tudo isso é resumido em que as informações contábeis devem representar fielmente os fatos econômicos da empresa (PADOVEZE, 2010).

Como mencionado Kaplan e Atkinson (2001), os relatórios contábeis tradicionais fornecem informações limitadas sobre o desempenho dos negócios, uma vez que estas proporcionam um desempenho histórico ou futuro, mas não informam se o que você está fazendo é certo ou errado. Ou seja, eles não informam sobre os fatores que causam o desempenho, nem indicam as etapas necessárias para sobreviver e crescer em um ambiente competitivo. Tal é o caso das demonstrações financeiras orçamentadas, relatórios de variações, demonstração de resultados e relatórios de fluxo de caixa, entre outros.

Além disso, medidas de execução financeira podem promover uma ênfase excessiva em resultados de curto prazo. Segundo Iudícibus (2009), os lucros são um indicador enganoso porque não consideram os efeitos fiscais, nem o montante de recursos necessários para gerá-los, mesmo que algumas outras medidas financeiras considerem esses aspectos. O desempenho geral da empresa depende de inúmeros fatores. Portanto, é aconselhável confiar também em avaliações qualitativas, como qualidade de administração, inovações, taxa de produtividade,

taxa de inovação e outras.

2.2 Indicadores não-Financeiros

Dadas as limitações envolvidas no uso exclusivo de indicadores financeiros, é necessário utilizar indicadores não financeiros. Atualmente, muitas organizações complementam as informações internas com informações externas e informações não financeiras, reforçando no *Balanced Scorecard*, incluindo medidas de resultados financeiros, bem como a satisfação do cliente, inovação, qualidade, tempo de resposta etc. (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante ressaltar que um grupo de indicadores não financeiros, selecionados a partir dos fatores-chave de sucesso de uma empresa, em particular de acordo com seu posicionamento, facilita a tomada de decisões operacionais e estratégicas. No entanto, este sistema de indicadores não deve ser muito complicado, pois uma alta complexidade não significa que seja melhor. Pelo contrário, um conjunto de indicadores deve ser o mais simples possível para alcançar os objetivos e possibilitar a melhoria contínua, já que a simplicidade é um requisito essencial para sua correta interpretação e uso, bem como para a manutenção e atualização das medidas (IUDICIBUS, 2009).

Ferramentas como o “*AboardBoard*”, relatam o desempenho de cada uma das unidades em um pequeno número de indicadores, a fim de avaliar o desempenho e favorecer o processo decisório. É uma forma de articular informações gerenciais e operacionais em um sistema de informação estruturado com base nos objetivos da empresa (CARVALHO et al., 2016).

Uma alternativa para medir ou avaliar o desempenho estratégico da organização é o “*Integral Scorecard*”, proposto por Kaplan e Norton (1997), cujas principais características são:

- a) Estruturar o sistema de informação estratégica baseado nos objetivos de longo e curto prazo da empresa.
- b) Apresenta um documento simples com um conjunto de indicadores que permite ter uma ideia mais completa do desempenho da empresa.
- c) Apresenta os indicadores da empresa em quatro grupos, cada um deles captando uma perspectiva diferente da empresa, mas todas as perspectivas estão relacionadas e visam alcançar a visão e estratégia em uma perspectiva: financeira; do cliente; do processo interno e de treinamento e crescimento.

Kaplan e Norton (1997), explicam que a partir deste *Balanced Scorecard* é possível

reduzir os objetivos estratégicos em todos os níveis, para que os funcionários possam entender como suas atividades contribuem para alcançar os objetivos da empresa e quais são as atividades que não contribuem para alcançá-los.

Por tudo isso, deve-se notar que o estudo desses indicadores é para melhoria contínua, eficiência e eficácia organizacional, para o benefício de todos os seus membros, tanto trabalhadores quanto proprietários, através da estabilidade no emprego, remunerações. Ou altos lucros, melhores ambientes de trabalho e oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional. Uma comunicação clara reforçará a aceitação, compreensão e interpretação deste sistema de informação, solidificando essas bases para seu uso e aprimoramento futuros.

Desta forma, um sistema de informação deve adaptar-se às necessidades das organizações, para que cada um dos subsistemas forneça os insumos que vão desde o operacional até o estratégico, alimentem e alcancem esses propósitos que fortaleçam sua estrutura interna e permitam que ela se desenvolva em um ambiente competitivo (MATARAZZO, 2014). Este aspecto refere-se especificamente ao sistema de informação e à geração de relatórios financeiros e não financeiros. Nestes termos, um sistema de contabilidade deve ajustar-se às necessidades de informação da empresa, ser fácil de interpretar e gerenciar, refletir a realidade da organização e fornecer informações atualizadas (PIZZOLATO, 2012).

Do ponto de vista gerencial, as pequenas e médias empresas apresentam uma diversidade de deficiências, entre as quais o uso limitado de tecnologia de ponta. No entanto, a computação tornou-se um elemento praticamente indissolúvel de operações nas organizações, intervindo em todos (ou quase todos) os processos que ocorrem nela. No campo administrativo e contábil, essa afirmação é confirmada, pois altera as características e condições de ambas as operações e os dados, informações e registros que os refletem (PIZZOLATO, 2012).

As atuais ferramentas tecnológicas são uma opção para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas, pois permitem: (i) gerenciar as atividades de abastecimento, almoxarifado, produção, *marketing*, finanças e contabilidade, sob uma abordagem abrangente, e (ii) garantir informações oportunas e de qualidade.

De acordo com os gestores e trabalhadores de pequenas e médias empresas, os usos fundamentais para os quais a contabilidade é orientada são preparação de relatórios financeiros exigidos por diferentes usuários, preparação de demonstrações financeiras e declarações fiscais (SANTOS et al., 2016).

Além do acima exposto, "a maioria das pequenas e médias empresas não possui manuais de contabilidade ou equipamentos de informática adequados para a emissão de informações relacionadas à contabilidade gerencial". No entanto, existem pacotes

computadorizados padrão que respondem aos requisitos de informação de alguns usuários externos e internos. A grande maioria das PMEs possui aplicativos de computador baseados em módulos independentes, como folha de pagamento, faturamento, depósito, impostos, entre outros.

A informação contábil é um elemento essencial para o planejamento e controle das operações, em qualquer organização, independentemente de sua natureza. Nesse sentido, a informação que os administradores utilizam é aquela processada em grande parte pelo sistema contábil, ou que vem da informação gerada a partir do referido sistema (CREPALDI; CREPALDI, 2014).

Em geral, um sistema de informação contábil tem a essência dos processos computacionais e, conseqüentemente, inclui: hardware e software; manuais de procedimentos contábeis; modelos para a realização de análises financeiras e gerenciais, formulários e, é claro, um banco de dados (CARVALHO et al., 2016).

Todo sistema de informação é representado em um conjunto de elementos inter-relacionados para obtenção de dados, que são processados e convertidos em informações que são armazenadas e distribuídas de acordo com os usuários que as requerem. Nesse sentido, a contabilidade é configurada em um sistema de informação que captura, processa, armazena, emite e distribui informações para tomada de decisão.

Ao projetar o sistema de informação contábil deve ser levado em consideração entre muitos aspectos, o seguinte: a) Pessoal envolvido na gestão do sistema; b) Designação dos sistemas e equipamentos de informática a serem utilizados; c) Detalhes das transações; d) Nome dos formulários e endossos a serem utilizados; e) Partidas (documentos como declarações, cheques, notificações, etc.); f) Usuários da informação; g) Controles para garantir precisão, segurança e integridade das informações; h) Procedimentos para o tratamento de casos qualificados como "exceções"; i) Métodos para receber e enviar informações (PIZZOLATO, 2012).

Os sistemas de informação contábil são considerados instrumentos competitivos. As vantagens derivadas da disponibilidade de informações em tempo real são significativas; Por esse motivo, a adoção de novas tecnologias envolve esforços em termos de adaptação organizacional e técnicas de gestão (IUDICIBUS, 2009).

2.3 Artefatos gerenciais

Por artefatos entende-se ferramentas ou instrumentos utilizados pelos profissionais que

utilizam a contabilidade gerencial para controle das informações. Segundo Soutes e de Zen (2006), a contabilidade gerencial pode ser definida como um produto da produção de informação operacional e financeira para as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão dentro da organização. Para Atkinson et al. (2000, p. 36), o processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da instituição e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

O International Management Accounting Practices (Imap 1 - traduzido como Gestão Internacional Prática Contábil), desenvolvido pelo IFAC resumiu em quatro estágios a evolução da contabilidade gerencial, sendo o Estágio 1 antes de 1950 com foco na determinação de custos e controle financeiro, utilizando orçamentos e contabilidade de custos. Estágio 2, de 1950 a 1965 com foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, por meio do uso de tecnologias, estágio 3 de 1965 a 1985 atentando-se em reduzir desperdícios dos recursos utilizados nos processos, com análise e tecnologia de custos e por último o estágio 4 de 1985 até hoje com olhar na geração de valor por meio do uso efetivo de recursos que examinam os direcionadores de valor para o cliente (GRANDE; BEUREN, 2011).

Os artefatos correspondem a todos os instrumentos empregados para a gestão das entidades. Espera-se que a existência e a utilização dos artefatos permitam maiores chances de sucesso organizacional (FREZATTI et al., 2012).

Após a afirmação de Johnson e Kaplan, em 1987, através do livro “*Relevance Lost*” de que a contabilidade no âmbito Gerencial já não apresentava informações relevantes para o gerenciamento dos negócios, diversos artefatos foram desenvolvidos. O *Institute of Management Accountants* (IMA, fundada em Buffalo, NY, em 1919), propõe que os artefatos sejam divididos em quatro estágios, sendo eles “Determinação dos custos e controle financeiro”, “Informação para planejamento e controle gerencial”, “Redução de perdas de recursos em processos organizacionais” e “Criação de valor através do uso efetivo dos recursos” (SOUTES; DE ZEN, 2005).

Para este trabalho, utilizou-se os artefatos gerenciais descritos no Quadro 1, que seguiu as alterações propostas por Martins, Martins e Jones (2014).

Lacerda (2006) analisou as ferramentas construídas com foco na contabilidade gerencial, adaptadas de forma a atender as pequenas empresas. Para isto demonstrou artefatos contábeis adaptados a esta realidade, como balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, plano de Contas, centro de custos e fluxo de caixa. O trabalho discutiu que os fatores externos é um desafio para a continuidade das empresas, e que os fatores internos como o

sistema da informação gerencial e o processo decisório podem ser controlados e contribuir para o desenvolvimento da pequena e média empresa.

Quadro 1 - Artefatos gerenciais

Artefatos Tradicionais	Artefatos Específicos	Artefatos de Custeio
Artefatos Gerenciais (ou Gerais)	<i>Balanced Scorecard</i>	Custeio por Absorção
Demonstrações Contábeis	Custo Meta	Custo Padrão
Fluxo de Caixa e Informações Financeiras	<i>Benchmarking</i>	Custeio ABC
Orçamento	Kaizen	Margem de contribuição
Planejamento estratégico	EVA	Centros de Responsabilidade
Valor Presente	<i>Just in Time</i>	Informações extra contábeis
	Teoria das Restrições	
	GECON (Gestão Econômica)	

Fonte: Martins, Martins e Jones (2014).

Mello et al. (2013) abordam sobre como os artefatos da contabilidade gerencial podem influenciar no ciclo de vida das organizações, analisou idade, tamanho e fatores ligados a utilização de artefatos contábeis. Usando como análise os relatórios contábeis disponibilizados pelas empresas, concluiu assim como Padoveze (2008, p. 35) de que “o ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração”, apesar de não ser possível afirmar que a idade está relacionado a evidencia de artefatos, mencionou-se que as empresas que haviam constituição a mais de 40 anos apresentavam maior quantidade de artefatos em relação a empresas jovens de até 25 anos.

2.4 Pequenas e médias empresas

A Lei que regulamenta estas instituições no Brasil é a Lei Complementar n. 123/2006 (BRASIL, 2016) que define quanto ao enquadramento art. 3º:

Para consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa afora, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso de empresa de pequeno porte afora, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2016).

Estas empresas possuem geralmente uma estrutura familiar, passando o seu empreendimento de pai para filhos (IBGE, 2003). Um estudo desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) demonstrou como características gerais das pequenas empresas: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade:

demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; - registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Estudos do Sebrae demonstram a importância das pequenas empresas para o Brasil. De acordo com Sebrae (2016), em janeiro de 2016 os pequenos negócios foram responsáveis pela geração líquida de 11.671 empregos formais celetistas no Brasil, uma vez que as médias e grandes empresas mais demitiram do que contrataram.

Os termos "pequenas empresas" e "médias empresas" são usualmente utilizados de maneira variável e sem discriminação, sem que sejam definidos cuidadosamente em relação às suas respectivas significações. Muitos indicadores já foram usados para o estabelecimento de como medir o tamanho de uma empresa sem terem suas indicações consideradas certas ou definitivas, como exemplo, pode-se citar a quantidade de funcionários ou a quantidade total de vendas realizadas. Como existem diversas modalidades de organizações que atuam em vários segmentos do mercado, ocorre esta falta de precisão e de consenso para definir esses critérios (Sebrae, 2016).

Uma organização pode ser considerada pequena se relacionada com outras organizações. Uma empresa pode ser chamada grande se relacionada com os seus concorrentes, apesar de ser considerada pequena quando relacionada com outras organizações que tem atuação em outros mercados da economia, conforme as vendas ou a quantidade de funcionários. Em outras ocasiões, uma mesma empresa pode ser definida como pequena de acordo com sua quantidade de funcionários e grande conforme suas vendas, ou ao contrário (Schultz, 2016).

Com essas considerações, a variável "número de pessoas ocupadas" tem sido definida por ser fácil de ser entendida e medida, e vem sendo utilizada pelo Sebrae. Dessa forma, será considerada nesse estudo a classificação do Sebrae, que usa parâmetros diversos para organizações da indústria e para organizações comerciais e de serviço. A classificação em pequenas empresas industriais considera as que têm de 20 a 99 funcionários, e como médias as que têm de 100 a 499 empregados. Na área comercial e de serviço, as organizações que têm de 10 a 49 funcionários são ditas pequenas; as médias possuem de 50 a 99 funcionários.

As pequenas e médias empresas têm papel decisivo no mundo dos negócios. Em praticamente todos os países, não importa o tamanho de sua economia, mais de 99% das

empresas têm menos de 50 colaboradores. (DELOITTE, 2011).

No Brasil, segundo pesquisas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), do total de estabelecimentos formais, mais de 97% são de micro, pequenas e médias empresas, responsáveis por 70,4% dos empregos formais, o que demonstra sua relevância para a economia brasileira, como grandes impulsionadoras do crescimento e do emprego, além de sua importância econômica e social (CANECA, 2008; CARMO; RIBEIRO; CARVALHO, 2011).

As pequenas e médias empresas assumem uma importância determinante na economia, tornando necessária a produção e obtenção de conhecimento sobre as práticas de Contabilidade de Gestão utilizadas, assim como a verificação e comparação com os resultados já obtidos em empresas de maior dimensão e mais extensamente estudadas.

As pequenas e médias empresas geralmente têm dependência de uma quantidade pequena de clientes, tem produção de produtos e serviços padrões e influenciam pouco no mercado. São caracterizadas por normalmente terem propriedade independente, permitindo ao gestor manter o controle, efetuar a tomada de decisão e gerar o capital necessários para desenvolver a atividade.

Frequentemente se relaciona o tamanho da empresa com as suas capacidades, normalmente percebe-se que quanto maior a organização, maior a necessidade de gestão da informação de contabilidade, o que gera a ideia errônea de que as pequenas e médias empresas não necessitam de métodos de Contabilidade de Gestão. Deloitte (2011) argumenta que na realidade as pequenas e médias empresas, comparando com as grandes empresas, possuem as mesmas formas de complexidades, com mais chances de falhar e, dessa forma a informação de Contabilidade de Gestão é essencialmente importante para otimizar a gestão de recursos e a tomada de decisões.

Por causa da importância das pequenas e médias empresas em todas as economias, e tendo a consideração de que elas têm representação de ser uma área fértil, a partir da qual, novas e maiores organizações empresariais podem surgir, é considerado que as pequenas e médias empresas precisam de informação de Contabilidade de Gestão oportuna, precisa e confiável.

Desenvolver a Contabilidade de Gestão nas pequenas e médias empresas por meio da perspectiva da construção social, conforme Perren e Grant (2000), gera a evidencia de que se cria um “micromundo” no interior da empresa, de maneira que diminui a distância entre o gerente e o funcionário, dessa forma flexibiliza as rotinas de Contabilidade de Gestão e são capazes de auxiliar o desenvolvimento da empresa e reduz a resistência as modificações.

Conhecer a empresa, ter fornecedores eficientes e a contribuição do profissional de

contabilidade contribuem de maneira significativa para o sucesso ao implementar um método contabilístico. Para interpretar exatamente a informação disponível, o gestor da pequena e média empresa necessita fazer o desenvolvimento de conhecimentos contábeis, dando origem a uma toma de decisão corretamente.

Entretanto, para Nandan (2010), o gestor ou proprietário de uma pequena e média empresa possui pouco ou quase nenhum conhecimento de gestão de empresas com características especificamente dessa amplitude. Dessa forma, a capacidade de fazer o atendimento das necessidades da Contabilidade de Gestão nas pequenas e médias empresas é diminuída.

Deloitte (2011) diz que, assim como como as grandes empresas, uma gestão adequada de pequenas e médias empresas também possui a exigência de aplicar métodos de Contabilidade de Gestão apropriados e sistemas sofisticados, de forma a permitir a eficácia na gestão de recursos, de maneira que acrescenta valor ao cliente. A formação e experiência na gestão de pequenas e médias empresas, assim como a função da informação de Contabilidade de Gestão, são imprescindíveis para monitorar e controlar as atividades das pequenas e médias empresas.

2.5 Modelo de gestão e utilização de Artefatos nas pequenas empresas

Catapan et al. (2011) analisaram a função dos gestores e a importância da contabilidade gerencial para fornecer informações para melhor prevenir a descontinuidade das pequenas e médias empresas, por meio de pesquisa aplicada com questionário aos empresários e gestores de diversas atividades, para identificar se as ferramentas são utilizadas ou não. O questionário foi aplicado nos setores, comerciais, industriais e de serviço, sendo 20 estabelecimentos e foi avaliado se a contabilidade é externa ou interna, opinião dos gestores sobre seu contador, as ferramentas gerenciais utilizadas nas organizações, frequência do contato entre organização e contador. O trabalho concluiu que o uso da contabilidade gerencial nas PMEs estava em um processo inicial, possui espaço para crescimento neste mercado e que grande parte destas empresas utiliza contabilidade externa.

A contabilidade por si só é um sistema de informação, porém para que seja utilizada de forma eficiente é necessário que estes dados estejam mensurados de forma correta. Para Padoveze (1997, p. 46), “uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão”.

Estas informações podem surgir de diversas origens, porém as decisões serão tomadas com base no sistema contábil da empresa e do conhecimento que o contador ou gestor tem sobre

as peculiaridades deste enquadramento da empresa. Para Iudícibus (1998, p. 309) “nada substitui na empresa o conhecimento íntimo das informações por parte do Contador Gerencial e o *feeling* do Gerente Financeiro que vai utilizar as informações”.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o tempo entre a geração da informação e a tomada de decisão e ainda o custo que isto trará a empresa. Segundo Oliveira (2004, p. 37), “os custos associados com a produção da informação são aqueles envolvidos na coleta, no processamento e na distribuição”.

A contabilidade gerencial não é mais voltada somente a elaborar relatórios para que se encontre o resultado em que a empresa se encontra, hoje, depois de uma intensa revolução de artefatos e processos podemos dizer que o controle do processo e da informação gerada é tão importante quanto o registro e geração dos dados. Gazzoni (2003, p.2 8) define controle de gestão como uma “ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisão que conduzam aos objetivos traçados no planejamento”.

Controle é uma maneira de assegurar se o que foi planejado será executado. Como Imoniana e Nohara (2004, p. 38) definem controle como a espinha dorsal do exercício de gestão “quando seus modelos são conscientemente desenhados e implementados em um ambiente harmonioso ele tende a auxiliar os objetivos desejados”.

No ambiente de controle identificamos as atividades logicamente estruturadas, no qual se desenham os processos contábeis e os controles internos, porém podem surgir situações do ambiente externo e que não dependem do controle da empresa, contudo interferem diretamente em suas atividades. Por isso a importância de se identificar os tipos de controles e artefatos para a gestão das pequenas e médias empresas, a fim de trazerem reflexo positivo para as mesmas. Todavia, vale ressaltar que a garantia da eficiência dos processos desempenhados nas PMEs, concentram-se normalmente, nas mãos do proprietário que é o responsável pelo negócio.

Russo (2002) diz que a “viabilidade de uma empresa está estruturada na figura do empresário - o empreendedor -, pois ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento”, ou seja, o nível de informação e conhecimento que o gestor possui é fundamental para a gestão do seu negócio.

Souza e Rios (2011) analisou as ferramentas da contabilidade gerencial para uma gestão financeira nas pequenas e médias empresas, e definiu custos e planejamento, bem como as ferramentas ditas como principais itens para obter informações, como por exemplo, orçamento, Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), técnicas de análise de investimentos, análise das

demonstrações contábeis, controle de estoque/contas a pagar/ receber, *Just in Time*, EVA, GECON, *Balanced Scorecard*. Foi abordado na pesquisa tempo Empresarial, cargo/função exercida pelo entrevistado, conhecimento da contabilidade gerencial, opinião para que serve a Contabilidade gerencial e sua utilização, as ferramentas utilizadas e a geração de dados. As considerações finais são de que a contabilidade gerencial não é utilizada, o cargo do respondente na maioria das vezes foi o proprietário e um número muito pequeno de entrevistados usam efetivamente as ferramentas gerenciais.

3 METODOLOGIA

No que se refere aos objetivos propostos para esta pesquisa, ela se classifica como descritiva, pois, segundo o modelo proposto por Vergara (1998, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”.

Quanto à abordagem do problema de pesquisa é considerado quantitativo, uma vez que verifica e explica a influência de variáveis pré-estabelecidas sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas, segundo Richardson (1999), “a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Para a fundamentação conceitual, realizou-se pesquisa bibliográfica, acompanhada de pesquisa de campo destinada à coleta das informações através da utilização de formulário estruturado (YIN, 2001).

A pesquisa de caráter descritivo, segundo Gil (2010, p. 44) é aquela que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para a abordagem do problema com o propósito de comprovar o assunto a ser abordado, utilizou-se o método dedutivo, analisando o problema como se apresenta diante a realidade dos respondentes. Dessa forma, o problema foi dividido em partes para maior entendimento e retratar o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

Para responder o problema de pesquisa proposto, que é levantar quais fatores estão associados com a utilização de artefatos gerenciais contábeis utilizados pelas pequenas empresas dos estados de Minas Gerais e São Paulo, foi construído e enviado um questionário eletrônico aos respondentes de pequenas empresas, cujos contatos foram obtidos na publicação do Sebrae intitulada “Vencedoras Nacionais 2016” (Sebrae, 2016) e também aleatoriamente entre as empresas contatadas por telefone ou via e-mail, nas regiões de Uberlândia/MG e Ribeirão Preto/SP. O questionário foi aplicado entre os meses de julho e agosto de 2018, por meio da plataforma web SurveyMonkey®. O questionário utilizado está disponibilizado no Apêndice da presente pesquisa.

Na tentativa de aumentar a taxa de respostas, foi realizado um contato com a Associação Comercial de Uberlândia, que se encarregou de divulgar a pesquisa entre as empresas associadas. O questionário foi enviado por e-mail para 40 respondentes, e obtendo-se 20

respostas, totalizando uma taxa de 50%. Para análise das respostas, foram utilizadas estatísticas descritivas e apresentação de gráficos, além de analisar as respostas abertas apresentadas no questionário.

Antes do envio aos respondentes, foi realizado um pré-teste com dois respondentes, de forma a verificar a clareza e pertinência das questões inseridas no instrumento. Os ajustes solicitados no pré-teste foram corrigidos no questionário final.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas a análise e discussão das respostas obtidas por meio do questionário enviado às pequenas empresas da amostra. Foram compiladas as respostas de 20 participantes da pesquisa, porém, como não era obrigatória a resposta, alguns respondentes optaram por não responder algumas das perguntas, obtendo-se, assim, menos dados em algumas delas.

Os resultados foram analisados em três etapas. Na primeira etapa foi feita uma caracterização do perfil da empresa na qual o respondente trabalha e do respondente, na segunda etapa foram analisados os níveis de uso das ferramentas gerenciais nas pequenas empresas participantes da pesquisa e na terceira etapa como os respondentes conheceram as ferramentas gerenciais que declarou ser utilizada ou ter sido utilizada na empresa.

4.1 Perfil da empresa e do respondente

Na caracterização do perfil das empresas respondentes foram feitas perguntas referentes a existência de um departamento ou pessoa que atue com exclusividade com as ferramentas gerenciais; se utiliza consultoria financeira externa; se a contabilidade é realizada externamente; tempo de existência da empresa; faturamento médio mensal da empresa; número de funcionários que trabalha na empresa; e o ramo de atividade da empresa. Em relação a caracterização do perfil do respondente foi perguntado qual a função dele na empresa; há quantos anos ele trabalha na empresa e na função que ele exerce e quantos anos ele tem de carreira; e o grau de escolaridade.

Os dados na Tabela 1 referem-se à caracterização da área financeira das empresas que participaram da pesquisa, em que são apresentados os dados referentes a existência de um departamento ou pessoa que atue com exclusividade com as ferramentas gerenciais, se utiliza consultoria financeira externa e se a contabilidade é realizada externamente nas empresas respondentes. Ao todo foram obtidas 14 respostas para essas variáveis.

Tabela 1 - Caracterização da área financeira das empresas respondentes

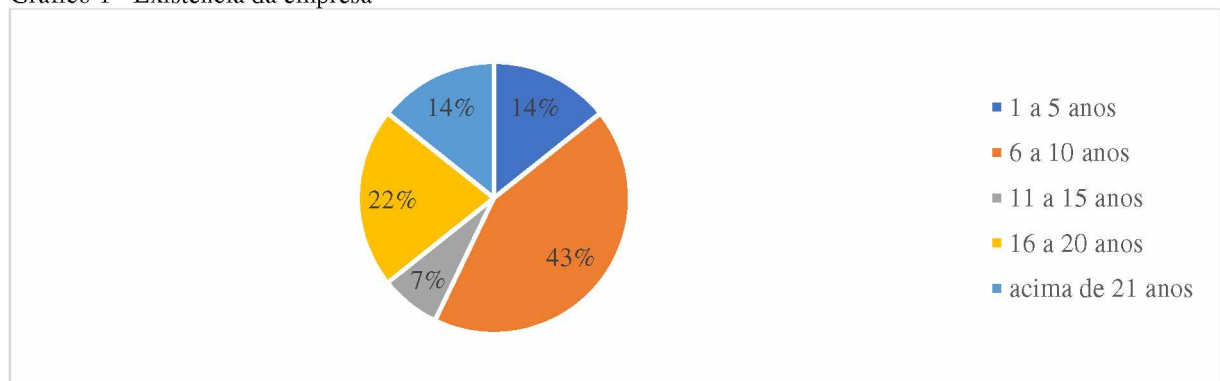
	N	Sim	%	Não	%
Dedicação exclusiva	14	4	28,6%	10	71,4%
Consultoria externa	14	3	21,4%	11	78,6%
Terceirização da contabilidade	14	10	71,4%	4	28,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Mais de 70% da amostra afirma que não existe um departamento ou pessoa que se dedica exclusivamente a atuar com ferramentas gerenciais dentro da empresa e que não trabalham com consultoria externa a empresa, de modo que a mesma quantidade de empresas afirma terceirizar a parte contábil. Isso demonstra que em geral as ferramentas gerenciais dependem de informações obtidas externamente da empresa, assim como a iniciativa para a adoção dependeria menos do dono do negócio ou de gestores, visto que as informações são geradas e controladas externamente.

O Gráfico 1 apresenta, em anos, o tempo de existência da empresa no mercado. Ao todo, 14 empresas responderam a essa pergunta.

Gráfico 1 - Existência da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

A média de anos de atuação no mercado das empresas respondentes é de 14 anos. Quando analisadas separadamente, 43% das empresas estão no mercado entre 6 e 10 anos, 22% atuam entre 16 e 20 anos e 14% existem há mais de 21 anos.

No Gráfico 2 é apresentado o faturamento médio mensal declarado pelas 13 empresas que aceitaram responder essa pergunta no questionário. A média de faturamento mensal de todas as empresas é de R\$ 1.147.312,31. Cerca de 4 empresas declararam faturar mais de R\$150.000 por mês e outras 5 até R\$ 10.000. Essa diferença de faturamento das empresas da amostra está relacionada aos distintos ramos de atividades no qual estão inseridas. Na amostra há empresas do ramo de alimentação, corretora de seguros, escritório de contabilidade, escola de gastronomia, hospedagem, indústria, manutenção industrial, mecânica, organização de eventos, peças e serviços, revenda de veículos, segurança e tecnologia.

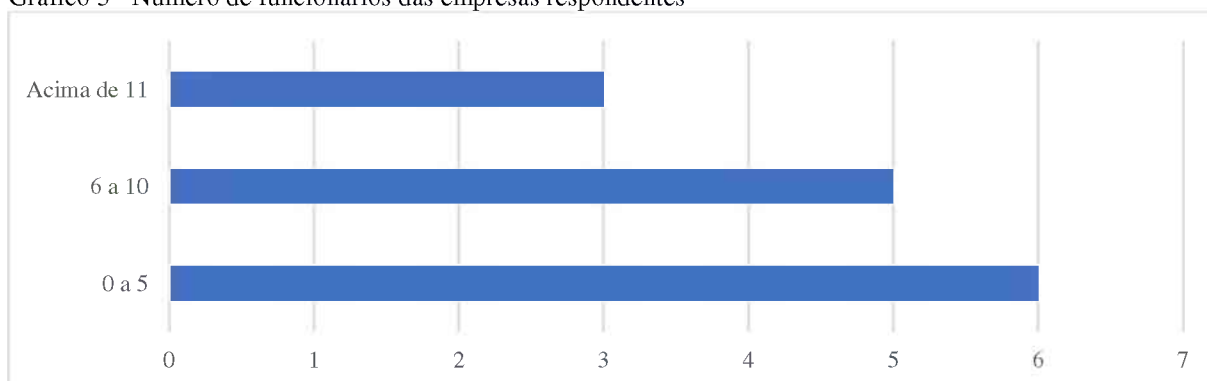
Gráfico 2 - Faturamento mensal



Fonte: Dados da pesquisa.

Outro fato que pode ser atribuído ao ramo das empresas da amostra é quantidade de funcionários. O Gráfico 3 evidencia o número de funcionários das empresas que participaram da pesquisa.

Gráfico 3 - Número de funcionários das empresas respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Das 14 empresas que informaram o número de funcionários que trabalham para elas, 6 delas empregam de 0 a 5 funcionários, outras 5 empresas têm de 6 a 10 empregados e as outras 3 empresas contam com 11 ou mais funcionários no seu quadro de empregados.

A Tabela 2 mostra o grau de escolaridade dos respondentes. Questionou-se o maior grau atingido pelos participantes para cada uma das seguintes áreas: administração, direito, contabilidade e economia; havia a opção outro para o caso de nenhuma das áreas corresponder a área de formação do respondente.

Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes

Área	N	Nível médio	Técnico	Superior	Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado)
Administração	10	2	1	3	4
Contabilidade	8	1	1	4	2
Economia	5	2	1	1	1
Direito	3	1	1	1	0
Outro	4	0	0	2	2

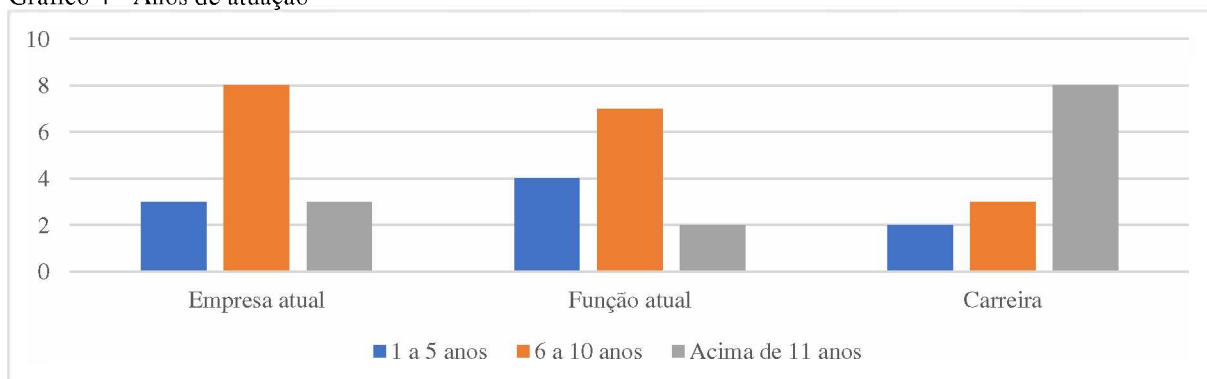
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à área de Administração, 10 dos 14 respondentes afirmaram ter algum grau de escolaridade nessa área, sendo que 4 deles possuem títulos de pós-graduação. A área de Contabilidade é a segunda com o maior número de participantes com algum grau de escolaridades, tendo 4 dos 10 respondentes formação superior. Já em relação à área de Economia, cinco respondentes têm algum grau de formação. Apenas três participantes possuem conhecimento na área de direito, com nível de conhecimento médio, técnico e superior. Por fim, quatro pessoas possuem formação em outra área, tais como veterinária, enfermagem, turismo e análise de sistema. Os resultados indicam que o nível de escolaridade para as empresas da amostra é alto, visto que a maior parte (67,7%) possuem nível superior.

O Gráfico 4 é um compilado dos anos de atuação dos respondentes na empresa atual, na função na qual atuam atualmente e de carreira de um modo geral.

Para o agrupamento que corresponde aos anos de atuação na empresa atual, 8 dos 14 respondentes trabalham de 6 a 10 anos na empresa em questão e os outros 6 trabalham há menos de cinco ou há mais de 11 anos na empresa. Quando questionados sobre o tempo e atuação na função atual, a maioria está na mesma função entre 6 e 10 anos. Já em relação aos anos de carreira 8 funcionários têm mais de 11 anos de profissão.

Gráfico 4 - Anos de atuação



Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, os respondentes da amostra indicam ter formação adequada que

possibilitaria conhecer as ferramentas gerenciais, além de possuírem grande experiência profissional, o que aumentaria a probabilidade de já terem se deparado com necessidade de instrumentos gerenciais.

4.2 Níveis de uso das ferramentas gerenciais nas pequenas empresas

Nessa etapa os respondentes deveriam indicar o nível de uso de cada uma das ferramentas gerenciais em suas empresas. Os respondentes deveriam marcar numa escala entre 1 e 5 representa a utilização, sendo 1 - pouca utilização e 5 - a muito utilizado. A Tabela 3 apresenta a média e o desvio padrão de uso para cada uma das ferramentas, assim como o número de desconhecimento sobre a ferramenta e o seu abandono.

Tabela 3 - Utilização das ferramentas gerenciais pelos respondentes

Ferramenta gerencial	Média	Desvio Padrão	Desconhece	Abandonado
Fluxo de Caixa e Informações Financeiras	4,2	1,2		2
Orçamento	3,7	1,6		
Demonstrações Contábeis	3,1	1,5		
Planejamento estratégico	3,1	1,4		
Margem de contribuição	2,9	1,6	1	
Tecnologia aplicada ao processo produtivo	2,7	1,7		
Informações extra contábeis	2,6	1,4	1	
Custo Meta	2,5	1,3	1	
Valor Presente	2,4	1,4	1	
Custo Padrão	2,4	1,5	1	
Benchmarking	2,3	1,4	3	
Just in Time	2,3	1,6	1	
Centros de Responsabilidade	2,2	1,5	1	
Gecon (Gestão Econômica)	1,9	1,4	2	
Custeio ABC	1,9	1,4	2	
Kaizen	1,8	1,4	5	
Custeio por Absorção	1,8	1,2	2	
EVA	1,6	1,1	4	
Balanced Scorecard	1,5	1,1	1	
Teoria das Restrições	1,4	0,9	4	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: apresentação em ordem decrescente da média de utilização.

A ferramenta mais utilizada pelas empresas é o Fluxo de Caixa e Informações Financeiras com média de 4,2 pontos, seguida pelas ferramentas Orçamento, Planejamento Estratégico e Demonstrações Contábeis, com médias respectivas de 3,7, 3,1 e 3,1 pontos. Já as ferramentas Valor Presente, Custo Meta, *Just in Time*, Custo Padrão, Informações extras contábeis e Tecnologia aplicada ao processo produtivo apresentam médias em torno de 2,5 pontos, o que indica uma média utilização dessas ferramentas. A Teoria das Restrições e o *Balanced Scorecard* (BSC) foram as ferramentas com menor indicio de utilização.

Quando observado o desvio padrão, percebe-se que não há grandes oscilações em relação às médias, o que significa dizer que as respostas estão condensadas em torno da média e que a amostra é homogênea.

Os respondentes também foram questionados quanto ao desconhecimento das ferramentas e indicaram que as mais desconhecidas são o método Kaizen, o EVA e a Teoria das Restrições. Quando questionados sobre o abandono de alguma dessas ferramentas, dois respondentes indicaram que abandonaram o Fluxo de Caixa e Informações Financeiras. O motivo alegado para o abandono foi a falta de visualização de aplicação prática sobre a ferramenta, o que pode indicar problemas na própria adoção das ferramentas, que não foram internalizadas por não terem sido efetivamente compreendidas.

Os respondentes indicaram através de uma questão aberta quais seriam os benefícios vislumbrados para a adoção das ferramentas gerenciais que haviam adotado. Em geral, as respostas indicaram busca por um melhor controle financeiro e busca por informações de lucratividade. Apenas uma resposta informou utilizar as ferramentas para buscar melhoria na qualidade de seus serviços.

4.3 Conhecimento das ferramentas gerenciais nas pequenas empresas

Os respondentes das empresas foram questionados sobre como eles teriam conhecido as ferramentas gerenciais indicadas como utilizadas e utilizadas e abandonadas pelas empresas. As respostas poderiam ser classificadas entre Escritório de Contabilidade, Cursos no Sebrae ou similares, Consultoria ou como desconhecida. Os dados das 14 respostas foram compilados e apresentados na Tabela 4.

As repostas indicam que os cursos no Sebrae ou similares são os mais utilizados pelos respondentes para buscarem informações acerca das ferramentas gerenciais indicadas como utilizadas nas empresas, seguido da atuação de consultorias. Muitas ferramentas foram indicadas como desconhecidas pelos respondentes, o que não significa que a empresa não as utiliza, apenas que as pessoas que responderam ao questionário não possuem informações sobre elas.

Os escritórios de contabilidade declararam possuir maior conhecimento para as Demonstrações Contábeis, Fluxo de Caixa, Informações Financeiras e Margem de Contribuição, porém os escritórios são os menos indicados como consultados sobre as ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas das amostras.

Tabela 4 - Conhecimento das ferramentas gerenciais

Ferramenta gerencial	Escritório de Contabilidade	Cursos no Sebrae ou similares	Consultoria	Não Conheço
Demonstrações Contábeis	8	4	1	1
Fluxo de Caixa e Informações Financeiras	6	6	2	0
Orçamento	2	6	5	1
Planejamento estratégico	2	7	4	1
Valor Presente	2	6	4	2
<i>Balanced Scorecard</i>	2	5	4	3
Custo Meta	2	6	4	2
Benchmarks	1	5	3	4
<i>Kaizen</i>	1	3	4	6
EVA	1	3	3	7
<i>Just in Time</i>	1	7	4	2
Teoria das Restrições	1	3	5	5
GECON (Gestão Econômica)	2	3	4	5
Custeio por Absorção	1	4	5	4
Custo Padrão	2	7	3	2
Custeio ABC	1	5	6	2
Margem de contribuição	4	3	5	2
Total	39	83	66	49

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. Os números representam a frequência das respostas para cada item.

Esses resultados trazem alguns pontos interessantes para a análise. Os escritórios de contabilidade indicam o uso de informações de custos (6) em uma proporção muito menor do que os cursos (22) ou as consultorias (18) indicam. Ainda, os escritórios têm se limitado, na maior parte das respostas, a indicar utilização de informações básicas na contabilidade, Demonstrações Contábeis e Fluxo de Caixa. Isso poderia indicar que os escritórios têm buscado “entregar” como produtos de seus serviços apenas as ferramentas mais básicas de gestão. Esses resultados estão de acordo com a pesquisa de Borges, Rodrigues e Morgado (2004), que já haviam encontrado que as pequenas empresas privilegiam apenas as informações financeiras.

De outro lado, as consultorias procuram disseminar ferramentas gerenciais mais avançadas, tais como BSC e ferramentas de custeio, aproveitando-se do espaço deixado pelos escritórios de contabilidade. O ponto mais crítico nessa análise seria a falta de utilização de orçamentos pelos escritórios de contabilidade, visto que essa ferramenta, apesar de básica, seria importante instrumento de controle para as empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo levantar quais fatores estariam associados com a utilização de artefatos gerenciais contábeis pelas pequenas e médias empresas nos estados de Minas Gerais e São Paulo e para isso foi enviado um questionário para as pequenas empresas do estado de Minas Gerais listadas na publicação do Sebrae intitulada “Vencedoras Nacionais 2016”, assim como para outras micro e pequenas empresas da região de Uberlândia/MG e Ribeirão Preto/SP.

Os dados obtidos indicam que as empresas respondentes não possuem um departamento ou pessoa que se dedica exclusivamente a atuar com ferramentas gerenciais dentro da empresa, que não trabalham com consultoria externa a empresa e que terceirizam a parte contábil. Essas empresas estão no mercado em média há 14 anos, empregam, na maioria, de 0 a 10 funcionários, e possuem faturamento médio mensal de R\$ 1.147.312,31.

Grande parte dos respondentes possuem cursos superior e pós-graduação em Administração ou Contabilidade, com carreiras de mais de 11 anos e estão na empresa e na função atual entre 6 e 10 anos.

Quanto ao uso das ferramentas gerenciais nas pequenas empresas, foi indicado que as empresas utilizam mais o Orçamento, o Planejamento Estratégico e as Demonstrações Contábeis e menos a Teoria das Restrições e o *Balanced Scorecard*. Quanto ao conhecimento das ferramentas gerenciais as fontes de informação mais buscada são os cursos no Sebrae ou similares.

Uma conclusão do estudo é quanto à disseminação de ferramentas gerenciais pelos escritórios de contabilidade, que tem se limitado a utilizar apenas as ferramentas mais básicas de gestão. Esse resultado traz implicações diretas para os escritórios, visto que, apesar de terem conhecimento sobre essas ferramentas, não as utilizam, privando as empresas de melhores ferramentas de gestão, que poderiam auxiliá-las no controle financeiro e de seus serviços, e até do próprio modelo de negócio. Ou seja, esses não possuem informações suficientes para a gestão.

Como limitação, essa pesquisa apresenta o fato de a amostra para análise ter apresentado baixa quantidade de respondentes. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra e definição de ramos de atuação para uma maior comparação entre os resultados e, assim, haver a identificação e compilação dos artefatos gerenciais mais utilizados em cada ramo.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços** - um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORGES, A.; RODRIGUES, A.; MORGADO, J. **Contabilidade e finanças para a gestão**. 2. ed. Lisboa: Áreas Editora, 2004.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 27 out. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- CAMPOS, B. R.; GÁUDIO, A. E. de G. M. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 3, p. 66-78, 2014.
- CANECA, R. L. **Oferta e procura de serviços contábeis para micro, pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores. 2008. 181 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal de Pernambuco, da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- CARMO, C. H. S.; RIBEIRO, A. M.; CARVALHO, L. N. G. C. Convergência de fato ou de direito? A influência do sistema jurídico na aceitação das normas internacionais para pequenas e médias empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 22, n. 57, p. 242-262, 2011.
- CARVALHO, A. J. et al. Contabilidade gerencial: um estudo bibliográfico nas principais revistas internacionais de contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2016.
- CATAPAN, A. et al. A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 143-150, 2011.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial** - teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DELOITTE. **IFRS para PMEs ao seu alcance: um guia para o amadurecimento dos conceitos do padrão contábil global**. 2011. Disponível em: http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2011/pocket_PME.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

FREZATTI, F. et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. São Paulo: Amgh, 2013.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GRANDE, J. F; BEUREN, I. M. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas nos relatórios da administração de empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, p. 18-33, set./dez. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. Tradução Robert Brian Taylor. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001/ IBGE**, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IMONIANA, J. O.; NOHARA, J. J. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **BASE - Revista da Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 37-46, 2005.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. **Advanced management accounting**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall Management, 1998.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework - a review. In:

Performance measurement - past, present and future. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

KERSEENS-VAN DRONGELEN, I. C. Systematic design of performance measurement systems. In: **Performance Measurement - past, present and future.** UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

LACERDA, J. B. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 160, p. 38-53, jan. 2012.

MARTINS, G. A.; MARTINS, V. F.; JONES, G. D. C. Artefatos gerenciais em fundação de apoio hospitalar. **Revista de auditoria Governança e Contabilidade**, Monte Carmelo, v. 3, n. 6, p. 1-17, 2015.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, L. C. de O. et al. Ciclo de vida das organizações e os artefatos da contabilidade gerencial: estudo das empresas dos setores químico e petroquímico - MG. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2013, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia, CBC, 2013.

NANDAN, R. Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. **JAMAR**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 65-77, 2010.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão de qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thopson Learning, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico.** 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis I. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012a.

PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária - texto e exercícios.** 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012b.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário.** 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PERREN, L. GRANT, P. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. **Management Accounting Research**, [S.l.], 2000.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

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

RUSSO, D. R. **Problemas das micro e pequenas empresas** - um estudo junto aos clientes do Balcão SEBRAE- Sede/ Porto Alegre. 2002. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SANTOS, M. A. C. et al. ITG 1000, risco de detecção e informação contábil: uma análise teórica sobre a relação custo versus benefício para as microempresas e empresas de pequeno porte. **BBR**, Vitória, v. 13, n. 3, p. 50-71, maio/jun. 2016.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil.ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Finalistas da etapa estadual do Prêmio MPE Brasil 2016 - Minas Gerais**. 2016. Disponível em: <<http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/treze-mineiros-na-disputa-do-premio-mpe-brasil.9fca08d699198510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SHAHABI, A.; HOSSEINPOUR, S.; SOHEILA, Z. An investigation into accounting practices of small and medium enterprises of Tehran Province in Iran. **Reef Resources Assessment and Management Technical Paper**, v. 40, n.5, p. 285-295, 2014.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações / coordenado pela SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SOUTES, D. O.; DE ZEN, M. J. de C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. **Anais do 5º congresso USP de Contabilidade**, São Paulo, 2005.

SOUZA, R. A. de R.; RIOS, R. P. contabilidade gerencial, como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 2, n. 1, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 19

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário eletrônico utilizado

Artefatos gerenciais

1. Em relação as ferramentas gerenciais apresentadas a seguir, você poderia responder a questão, em relação ao uso em sua empresa? (Caso necessário leia a legenda abaixo)

Artefato	Já utilizamos, mas foi abandonado	(NA) Desconheço esse termo	Intensidade na utilização					
			0 - Não utilizamos	1 - Baixa utilização	2	3	4	5 - Muita utilização
Demonstrações Contábeis								
Fluxo de Caixa e Informações Financeiras								
Orçamento								
Planejamento estratégico								
Valor Presente								
Balanced Scorecard								
Custo Meta								
Benchmarking								
Kaizen								
EVA								
Just in Time								
Teoria das Restrições								
GECON (Gestão Econômica)								
Custeio por Absorção								
Custo Padrão								
Custeio ABC								
Margem de contribuição								
Centros de Responsabilidade								
Informações extra contábeis								
Tecnologia aplicada ao processo produtivo								

Legenda:

- **Demonstrações Contábeis:** Balanço Patrimonial, DRE, DMPL, DVA e notas explicativas.
- **Fluxo de Caixa e Informações Financeiras:** saídas e entradas de dinheiro no caixa durante o período e o resultado desse fluxo.
- **Orçamento:** projeção do fluxo de caixa
- **Planejamento estratégico:** previsão das receitas e despesas
- **Valor Presente:** Ajuste do valor futuro a receber descontando as devidas taxas do fluxo de caixa futuro.
- **Balanced Scorecard:** Indicadores Balanceados de Desempenho
- **Custo Meta:** Estabelece um teto de custo para os produtos ou serviços

- **Benchmarking:** avaliação da empresa em relação à concorrência, para incorporar melhores desempenhos e aperfeiçoar os seus próprios métodos.
- **Kaizen:** metodologia que permite baixar os custos e melhorar a produtividade.
- **EVA:** Valor econômico agregado
- **Just in Time:** Hora certa de comprar
- **Teoria das Restrições:** É um processo para verificar a limitação ou gargalo na produção.
- **GECON (Gestão Econômica):** modelo de mensuração de custos baseado em gestão por resultados econômicos.
- **Custeio por Absorção:** Consiste na apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) causados pelo uso de recursos da produção aos bens ou serviços elaborados.
- **Custo Padrão:** custo planejado para a produção de um bem ou serviço
- **Custeio ABC:** método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos
- **Margem de contribuição:** quantia em dinheiro que sobra da Receita obtida através da venda de um produto, serviço ou mercadoria após retirar o valor dos gastos variáveis
- **Centros de Responsabilidade:** unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas atividades
- **Informações extra contábeis:** Informações adicionais aos relatórios contábeis.
- **Tecnologia aplicada ao processo produtivo:** Tecnologias aplicadas ao processo de produção bem ou serviço

2. Poderia indicar quais os benefícios obtidos pela utilização das ferramentas que você declarou utilizar?

Artefato	Consultoria	Cursos no Sebrae ou similares	Escritório de contabilidade
Demonstrações Contábeis			
Fluxo de Caixa e Informações Financeiras			
Orçamento			
Planejamento estratégico			
Valor Presente			
Balanced Scorecard			
Custo Meta			
Benchmarking			
Kaizen			
EVA			
Just in Time			
Teoria das Restrições			
GECON (Gestão Econômica)			
Custeio por Absorção			
Custo Padrão			
Custeio ABC			
Margem de contribuição			
Centros de Responsabilidade			
Informações extra contábeis			
Tecnologia aplicada ao processo produtivo			

Informações adicionais

1. Por que abandonou o uso?
 - a. Custo
 - b. Falta de pessoal
 - c. Desconhecimento sobre a utilização

2. Poderia indicar quais os benefícios obtidos pela utilização das ferramentas que você declarou utilizar?
3. Os gestores participam ativamente no estabelecimento dos objetivos estratégicos?
 - a. Sim
 - b. Não

4. Os **gestores** demonstram interesse em realizar o acompanhamento formal e periódico das informações obtidas a partir dos artefatos gerenciais?

0 - Não utiliza	1 - Baixa utilização	2	3	4	5 - Muita utilização

Comente.

5. Existe na empresa um departamento responsável pelas informações contábeis e gerenciais?

Caracterização do respondente

6. Quanto tempo de atuação tem a empresa em anos?
7. Informe qual das funções abaixo representa melhor sua atuação no momento na empresa:
 - a) Proprietário
 - b) Contador
 - c) Gerente
 - d) Outro (especifique)
8. Informe sua maior formação:
 - a) Pós-graduação
 - b) Graduação
 - c) Ensino médio
9. Quantos anos de atuação você tem:
 - a) Na empresa atual:
 - b) Na função atual:
 - c) Na carreira: