

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

KELLEN DORNELES DO AMARAL

**UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

UBERLÂNDIA
SETEMBRO DE 2021

KELLEN DORNELES DO AMARAL

**UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

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

Orientador: Prof. Ms. Edilberto Batista Mendes Neto

**UBERLÂNDIA
SETEMBRO DE 2021**

KELLEN DORNELES DO AMARAL**Utilização de informações contábeis gerenciais nas micro e pequenas empresas**

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

Banca de Avaliação:

Prof. Ms. Edilberto Batista Mendes Neto
Orientador

Prof.
Membro

Prof.
Membro

Uberlândia (MG), 20 de setembro de 2021.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar a importância de instrumentos de contabilidade gerencial utilizados por micro e pequenos empresários da cidade de Uberlândia (MG), na tomada de decisão. Para tal, foram realizadas entrevistas com quinze destes micro e pequenos empresários. As questões abordaram desde o perfil das empresas até quais instrumentos gerenciais são utilizados pelos gestores. Os resultados demonstraram que a gestão destas empresas é realizada em sua maioria pelos proprietários ou sócios da empresa, que a maioria não busca ajuda especializada para tomada de decisões e que também não reconhecem a importância da Contabilidade Gerencial em seus negócios. Grande parte dos empresários assumiu ainda não terem conhecimento suficiente quanto aos instrumentos gerenciais. Conclui-se que, apesar da importância da contabilidade gerencial para tomada de decisões das empresas, como apoio e fonte de informações confiáveis, os proprietários das pequenas e microempresas não possuem conhecimento sobre tais instrumentos.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Gerencial. Sistemas de Informações Gerenciais. Empresas. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work aims to verify the importance of management accounting instruments used by micro and small businessmen in the city of Uberlândia (MG), in decision making. To this end, interviews were conducted with fifteen of these micro and small entrepreneurs. The questions ranged from the profile of the companies to which managerial instruments are used by managers. The results showed that the management of these companies is carried out mostly by the owners or partners of the company, that most do not seek specialized help for decision making and that they also do not recognize the importance of Management Accounting in their businesses. A large part of the entrepreneurs assumed that they still do not have enough knowledge about the management instruments. It is concluded that, despite the importance of management accounting for company decision-making, as a support and source of reliable information, owners of small and micro companies do not have knowledge about such instruments.

KEYWORDS: *Management Accounting. Management Information Systems. Companies. Strategic planning.*

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade é uma ciência antiga cujos primeiros registros datam do século XV. A Contabilidade Gerencial é o segmento da ciência contábil que reúne as informações necessárias à administração complementando aquelas já existentes na Contabilidade Financeira. Seu foco são os usuários internos que necessitem de informações contábeis para o processo de planejamento, controle e tomada de decisões (PADOVEZE, 2012).

De acordo com Iudícibus (1998) a Contabilidade Gerencial se caracteriza como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos ou na análise de balanços.

Dada sua abrangência, a Contabilidade Gerencial deve suprir, conforme Padoveze (2012), por meio do sistema de informação contábil gerencial, nas áreas da companhia nos processos de gestão. Nesse sentido, Brizolla (2008, p.16) complementa dizendo que o "sistema de informações é um conjunto de procedimentos que coletam, processam, armazenam e disseminam informações para o suporte na tomada de decisão"

A utilização de instrumentos de controle gerencial para a tomada de decisão é importante, uma vez que estes servem de fundamento para a escolha dos gestores, e devido a isso, cada ferramenta deve estar alinhada às estratégias organizacionais de cada empresa. Os instrumentos mais utilizados pelas empresas são a formação do preço de venda e o fluxo de caixa, enquanto os menos utilizados são, a análise das demonstrações contábeis e análise do custo/volume/lucro e ponto de equilíbrio (SANTOS et al., 2009).

As informações contábeis são utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para acompanhar metas, medir desempenho, auxiliar na tomada de decisão, para os exercícios futuros da empresa e quais os impactos no desempenho organizacional. No entanto, em alguns casos, há falta de assessoria contábil para os empresários que acabam por não compreender a importância das ferramentas gerenciais (SANTOS et al., 2009).

Nesse sentido, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados pelas micro e pequenas empresas na tomada de decisão?

Assim, como objetivo geral, busca-se verificar a utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial pelas micro e pequenas empresas na tomada de decisão. Dentre os objetivos específicos destacam-se: (i) apuração das técnicas utilizadas pelos micro e pequenos empresários, objetos desse estudo; (ii) evidenciação dos principais problemas enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas encontrados na literatura, como: gestão, ambiente, governo,

empreendedorismo, dentre outros apontados por Iarozinski Neto e Caciatori Junior (2006), e (iii) verificar se as entidades pesquisadas utilizam o serviço de apoio gerencial junto a prestadora de serviços contábeis.

Esta pesquisa contribui não só para a academia como também se propõe a auxiliar os profissionais da área contábil e os empresários de MPEs de forma geral, quanto à importância das informações contábeis disponibilizadas por seus contadores e quanto aos principais problemas enfrentados por essas empresas a fim de saná-los.

Inicialmente o artigo traz a fundamentação teórica referente ao tema, tratando das ferramentas gerenciais, da Contabilidade Gerencial, das definições das Micro e Pequenas Empresas e da Gestão Empresarial, além da apresentação dos principais problemas enfrentados pelas MPEs encontrados na literatura. Na sequência são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa e por fim os resultados obtidos no estudo de caso proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico visa desenvolver os tópicos acerca da Contabilidade Gerencial, MPEs e Gestão Empresarial a fim de embasar o posterior estudo de caso.

2.1 Contabilidade Gerencial

Padoveze (2012) elucida que a Contabilidade Gerencial tem como objetivo atender todos os aspectos da gestão das empresas onde seja necessária a informação contábil. Assim, seu propósito é atender todos os usuários internos da organização com informações necessárias à tomada de decisão. Ainda conforme o autor, a informação contábil pode ser dividida em blocos, cada qual atendendo a um nível hierárquico específico da empresa, como esboçado no Quadro 1.

Quadro 1: Esquema e Abrangência da Contabilidade Gerencial

Sistema de Informação Contábil - Contabilidade Gerencial			
Gerenciamento Global	Gerenciamento Setorial	Gerenciamento Específico	Orçamentos e Estratégia
Empresa	Divisões	Produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrativos contábeis básicos • Correção monetária integral • Demonstrativos contábeis em outras moedas • Análise financeira e de 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade por representatividade • Contabilidade divisional • Consolidação de balanços 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de contabilidade de custos • Custeio direto e por absorção • Análise custo / volume / lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos • Projeções • Análises de investimentos • <i>Balanced Scorecard</i>

balanço • Gestão de tributos		• Custo padrão • Gestão de preços de venda • Inflação da empresa • Análise de custos	• Gestão de riscos
↑			
Aplicação de métodos quantitativos	Valor da empresa	Administração e tecnologias de produção e comercialização; gerenciamento da qualidade	

Fonte: Padoveze (2012, p. 19).

Brizolla (2008) apresenta as subdivisões que compõem o sistema de informações gerenciais, conforme pode ser verificado no Quadro 2.

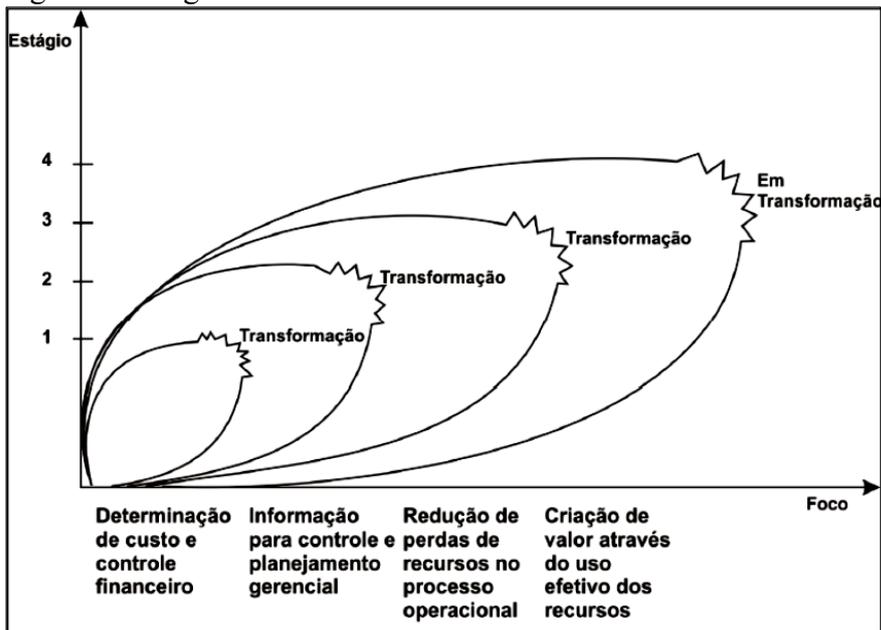
Quadro 2: Subdivisões do Sistema de Informações Contábeis

Contabilidade de Custos	Os custos industriais são detalhados, departamentalizados e computados permitindo saber o custo de cada produto, custo total da fábrica, preço de venda, ponto de equilíbrio.
Controle de Folha	A folha de pagamento serve à Contabilidade Gerencial para obter dados sobre os custos de pessoal, a fim de compor a Contabilidade de Custos e para simulações de evolução por ajustes, por tempo de serviço, acordos de dissídios com sindicatos, modificações no INSS, Imposto de Renda e outros.
Controle de Estoques	Controle unitário dos custos de aquisição ou custo de fabricação dos produtos em estoque.
Controle de Gastos Gerais	Divisão e distribuição das despesas ou investimentos por unidade, setor ou departamento, visando obter a evolução dos gastos por local e geral da empresa.
Contas a Pagar e Contas a Receber	As duplicatas a pagar, por compras a prazo, são controladas por data de vencimento, permitindo simulações futuras de desembolsos de caixa. as duplicatas a receber por vendas a prazo são controladas por volume, valores e prazos, para cobrança bancária ou local, e informa ao caixa sobre futuros ingressos.
Sistema Orçamentário	As informações passadas e previsões futuras são utilizadas para a orçamentação. O sistema compreende a previsão, o controle e a avaliação.
Fluxos de Caixa	Previsões de ingressos e desembolsos de curto prazo.
Análise Financeira	A checagem e o <i>feedback</i> servem para obter cálculos comparativos dos resultados alcançados em determinado período, para toda a empresa segmentada por tipo de gerências.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Brizolla (2008, p. 15).

Soutes (2005) apresenta os estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial, de acordo como esboçado na Figura 1.

Figura 1: Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial



Fonte: Soutes (2005)

Segundo Soutes (2005), são quatro estágios dentro de uma ordem cronológica, subdividida em décadas: (i) primeiro estágio - determinação de custo e controle financeiro - período anterior a 1950; (ii) segundo estágio - informação para controle e planejamento gerencial - de 1950 a 1965; (iii) terceiro estágio - redução de perdas de recursos no processo operacional - 1965 a 1985 e (iv) quarto estágio - criação de valor através do uso efetivo dos recursos - posterior a 1985.

Soutes (2005) acrescenta os artefatos (instrumentos de contabilidade gerencial) por estágio evolutivo da Contabilidade Gerencial. O Quadro 3 apresenta os estágios e os artefatos que podem ser classificados em cada estágio.

Quadro 3: Artefatos x Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial

1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
Ênfase no controle	Foco no Planejamento Gerencial	Foco na redução de perdas	Foco na Criação de Valor
<ul style="list-style-type: none"> • Custeio por Absorção • Custeio Variável • Controle financeiro e operacional • Orçamento Anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo Padrão • Custo Baseado em Atividades (ABC) • Método de Custeamento RKW • Orçamento de capital • Descentralização 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Baseada em Atividades • Centros de responsabilidade • Preço de transferência • Custo Meta • Método de Custeio <i>Kaizen</i> • Custeio do ciclo de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico • <i>Balanced Scorecard</i> • Método de avaliação de desempenho (EVA e MVA)

Fonte: adaptado de Soutes (2005)

Frezatti (2009) acrescenta informações sobre cada estágio. No estágio 1, com foco na apuração dos custos e controle financeiro a partir do orçamento, o orçamento, previsões e controle de processos eram as atividades evidenciadas. No estágio 2 há destaque no suprimento de informações por meio de tecnologias, com ênfase na análise do processo decisório e contabilidade por responsabilidade. No estágio 3 o foco está na redução de desperdícios e gestão de custos. Por fim, no estágio 4 a ênfase passa para a criação de valor, utilizando-se de *drivers* que relacionam clientes, acionistas e inovação organizacional.

De acordo com Oliveira (2018, p. 27), Sistema de Informação Gerenciais (SIG), “é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. Segundo o autor, os SIG atuam como elementos polinizadores de eventos empresariais provenientes de ciclos de atividades internos ou externos à empresa. Como geradores de informações para as decisões empresariais devem ser estabelecidos como processos de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões da empresa.

Para Rosini e Palmisano (2012), SIG servem como base para as funções de planejamento, controle e tomada de decisão em nível gerencial. Suas principais características são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4: Características dos Sistemas de Informações Gerenciais – SIG

INPUTS	PROCESSAMENTO	OUTPUTS	USUÁRIOS
Modelos simples, dados sumariados das transações ou operações, grande volume de dados	Relatório de rotina, modelos simples, baixo nível de análise	Relatórios, sumários, relatórios de exceção	Gerentes, coordenadores, supervisores de segundo escalão.

Fonte: Laudon e Laudon (2007)

Segundo Prado, Silva Filho e Gaspar (2012), o *Enterprise Resource Planning* (ERP) é mais conhecido como Sistema de Gestão Empresarial surgiu no começo da década de 70 como uma evolução das técnicas de MRP e MRPII (*Manufacturing Resources Planning ou Material Requeriment Planning*).

Com a intenção de se criar sistemas integrados entre si, surge o ERP, que é um sistema integrado de fábrica, desenvolvido com o objetivo de integrar não só sistemas do escritório, mas também a fábrica ao escritório (ROSINI; PALMISANO, 2012). Os autores complementam que a solução integrada dos sistemas ERP consiste em um processo que envolve planejamento e gestão geral dos recursos da empresa e a sua utilização. Seu principal objetivo é integrar todos os departamentos e funções de uma organização em um sistema unificado de computação.

Em 1975 surge a empresa alemã Systemanalyse und Programmentwicklung responsável por desenvolver o SAP, que em tradução literal seria ‘Análise de Sistemas e Desenvolvimento de Programas’. O sistema SAP, por sua vez, é um sistema de gestão empresarial (ERP) que traz as melhores práticas do mercado para empresa de diferentes segmentos, com a intenção de melhorar a eficiência do controle e gerenciamento das informações e dados das companhias (TECHEDGE, 2020).

O Business Intelligence (BI), conforme Prado, Silva Filho e Gaspar (2012), é uma tecnologia que possibilita às organizações grandes volumes de dados, de forma ágil, cruzando as informações para permitir uma tomada de decisões mais acertada. Tem por objetivo a criação de sistemas de informações computacionais, geralmente a partir de grandes volumes de dados, capazes e prover aos gerentes melhores informações para a tomada de decisão.

Marta Filho et al., (2015) afirma que a Contabilidade e os Sistemas de Informação são ferramentas que colaboram para a geração de informações que auxiliam no processo da gestão empresarial. A Contabilidade, com o auxílio da parametrização do SIG, fornece as informações conforme a necessidade dos gestores, em quaisquer níveis da administração. Assim, o sistema contábil serve de base para o SIG, possibilitando que a contabilidade gerencial possa repassar a seus usuários informações que realmente sejam úteis para a tomada de decisão.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas empresas são regidas pela Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006 e suas atualizações, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Para os efeitos da referida Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

A legislação enquadra os pequenos empreendimentos de acordo com o montante de sua receita no ano-calendário anterior, conforme a Lei Complementar n. 123/2016:

Microempresa: sociedades ou firmas com Receita Bruta anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); Empresa de Pequeno Porte: sociedades ou firmas individuais com Receita Bruta anual superior a 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)

No que tange os modelos tributários, no Brasil a tributação das MPEs é determinada por três sistemas: lucro real, lucro presumido e Simples Nacional, considerado o mais vantajoso

(WANDERLEY, 2014).

No entanto nem toda Micro e Pequena Empresa podem se enquadrar no Simples. Empresas de consultoria, avaliadoras de seguro, bancos de microcrédito e locadoras de mão de obra são exemplos de empresas que não podem se enquadrar no Simples Nacional (SEBRAE, 2019).

Essas empresas devem escolher dentre os dois outros sistemas de tributação, lucro real ou lucro presumido. Na primeira opção são descritas todas as despesas dedutíveis com base no faturamento mensal e o Imposto de Renda é calculado sobre o lucro da empresa. Já na opção do lucro presumido, o governo estipula um percentual que irá servir para encontrar a base de cálculo do imposto (SEBRAE, 2019).

2.3 Gestão empresarial

O administrador precisa, no desempenho de suas funções, obter informações que lhe permitam acompanhar o desenvolvimento das atividades e avaliar os resultados decorrentes dessas ações, traçando metas e políticas que possibilitem o alcance de seus objetivos, no momento que se estabelece a relação entre a contabilidade e a administração, pois é ela que pode oferecer ao administrador tais informações e suporte (PITELA, 2000, p. 58).

Ainda segundo Pitela (2000), é responsabilidade do administrador a condução dos negócios, com a utilização de ferramentas que lhe permitam a comunicação com todos os setores e que lhe forneça instrumentos que possam ser traduzidos por números nos relatórios contábeis. Também é preciso que as informações contábeis proporcionem uma visão global da situação econômica e financeira da empresa, e que possam ser usados como base para a formulação de projeções e planos futuros. Porém, as informações fornecidas para elaboração das informações contábeis devem seguir a realidade da empresa para que possam ser utilizados nas tomadas de decisões.

As demonstrações contábeis elaboradas dentro do que prescreve a Estrutura Conceitual da Contabilidade, objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões econômicas e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários (CFC, 2011).

As informações contábeis junto de um planejamento tributário eficiente e de qualidade podem fazer grande diferença na tomada de decisão para melhor forma de tributação da empresa, levando-a a uma economia financeira. Segundo Santos (1998) as informações contábeis deveriam ser úteis para prever, comparar, avaliar a capacidade de uma empresa em

gerar riqueza futura e julgar a habilidade do administrador em utilizar os recursos da empresa com eficiência no atendimento de seu objetivo principal.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica quanto aos objetivos como descritiva, pois Gil (2002) apresenta a pesquisa descritiva como aquela que tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, em que o pesquisador não interfere nos fatos, e essa pesquisa tem o objetivo de descrever

Quanto à forma de coleta dos dados, é uma pesquisa bibliográfica, uma vez que objetiva explicar um problema com base em contribuições teóricas já publicadas (PESSÔA, 2007) e também é um levantamento (*survey*), pois coleta dados por meio de um questionário semi-estruturado utilizado para guiar a entrevista. Para este estudo foram entrevistados quinze micro e pequenos empresários da cidade de Uberlândia, MG. O questionário aplicado foi adaptado do trabalho de Santos, Dorow e Beuren (2016) e pode ser visualizado no Anexo A desta pesquisa.

É ainda um estudo de caso, pois conforme Gil (2002, p. 54) "consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Pessoa (2007) complementa que o estudo de caso é ideal para o estudo de fenômenos contemporâneos, utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não, questionários, observações de fatos e análise documental.

Yin (2001) sugere que o estudo de caso pode se basear em muitas fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Diante da variedade de fontes, é feita a triangulação dos dados, de forma que o uso de documentos seja suficiente para validar as evidências observadas nas outras fontes. A triangulação valeu-se da análise bibliográfica, da entrevista com os quinze micro e pequenos empresários, da cidade de Uberlândia, MG.

Por fim, trata-se de uma pesquisa qualitativa, no que tange à abordagem do problema. Raupp e Beuren (2003) afirmam que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Segundo os autores, este tipo de pesquisa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, dada sua superficialidade.

Visando verificar os principais pontos da utilização das informações contábeis nas micro e pequenas empresas e os principais problemas enfrentados por esse grupo de empresários, este estudo aborda os principais problemas enfrentados pelas MPEs conforme apresentados no

Quadro 5, que serão confirmados através de análise bibliográfica e aplicação de questionário na empresa selecionada.

Quadro 5: Principais Problemas Enfrentados pelas MPEs

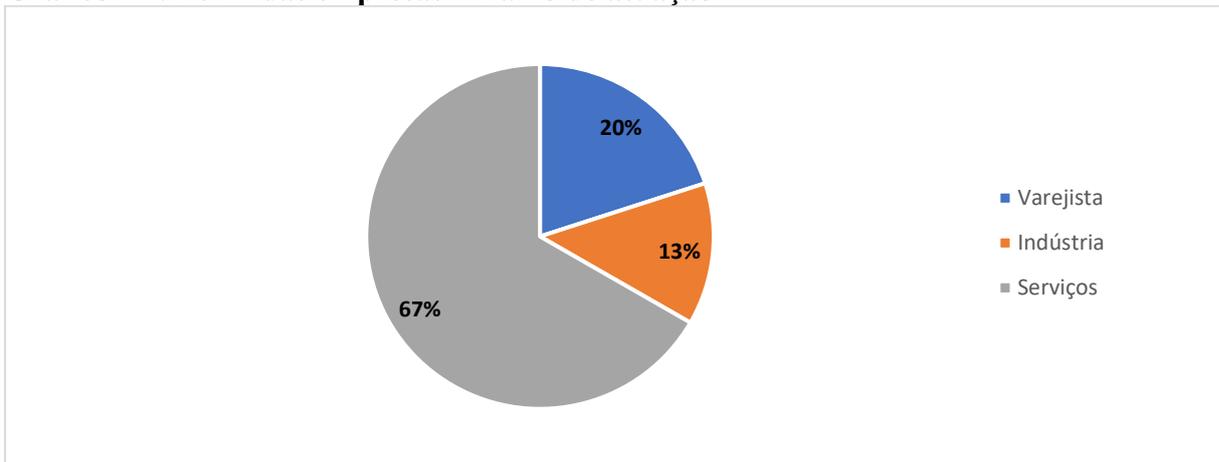
Falta de planejamento tributário	O planejamento tributário pode ser tanto uma ferramenta que busca a economia financeira, como também uma forma de minimizar o encerramento de várias micro e pequenas empresas, que muitas das vezes não conseguem se manterem abertas por muito tempo devido à alta carga tributária do Brasil.
Falta de conhecimento do gestor/administrador	Os gestores devem possuir conhecimento do negócio e de gestão, buscando sempre se aperfeiçoar com o mínimo de conhecimento da legislação.
Suporte contábil de excelência	Atualmente boa parte das empresas necessita de um profissional para dar suporte nas entregas das obrigações acessórias, e muitas das vezes nem sabem que as informações contábeis também podem ser usadas para controles internos e externos, como por exemplo, para analisar a venda ou compra de um investimento.
Acesso ao crédito	As MPEs estão se deparando com uma dificuldade de acesso ao crédito bancário devido a morosidade, isso vem aumentando cada vez mais, por conta do alto índice de inadimplência.
Competitividade no mercado	Com os altos índices de desemprego, a saída para muitas pessoas está sendo a abertura do seu próprio negócio, com isso a competitividade no mercado aumenta de forma considerável, o que pode tornar insustentável a manutenção do próprio negócio.

Fonte: adaptado de Brizolla (2008).

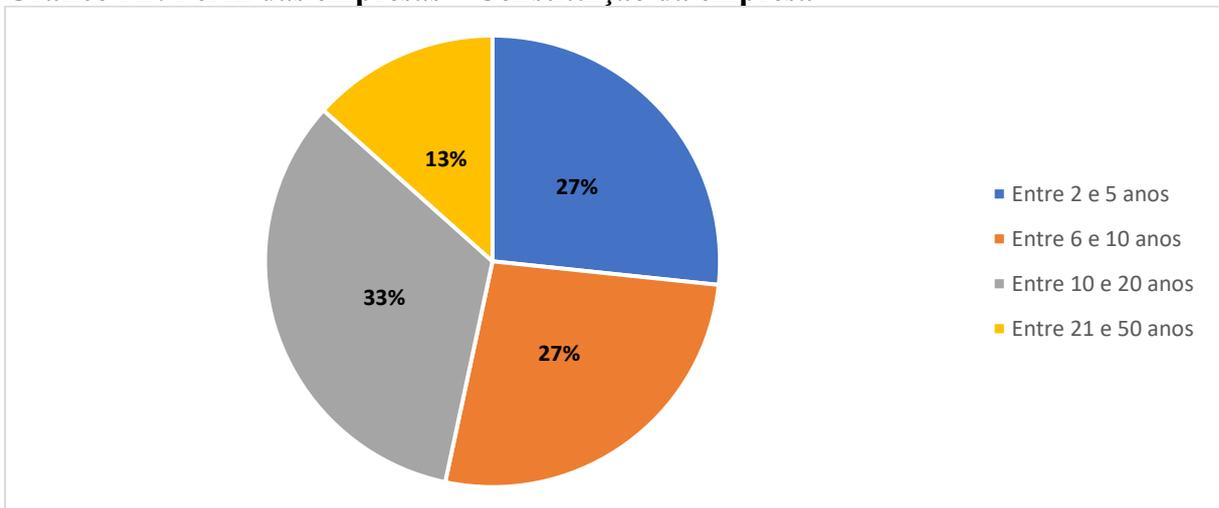
O questionário aplicado aos clientes da empresa prestadora de serviços contabilidade, assessoria, consultoria e auditoria, possibilitou verificar quais dos problemas apresentados no Quadro 5, que são enfrentados pelos empresários entrevistados. Os resultados foram abordados no próximo tópico.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentados são baseados nas respostas obtidas por meio da aplicação do questionário do Anexo A, demonstrando quais instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados pelas micro e pequenas empresas na tomada de decisão. A primeira parte do questionário se referia ao perfil da empresa, conforme pode ser observado nos Gráficos 1A e 1B.

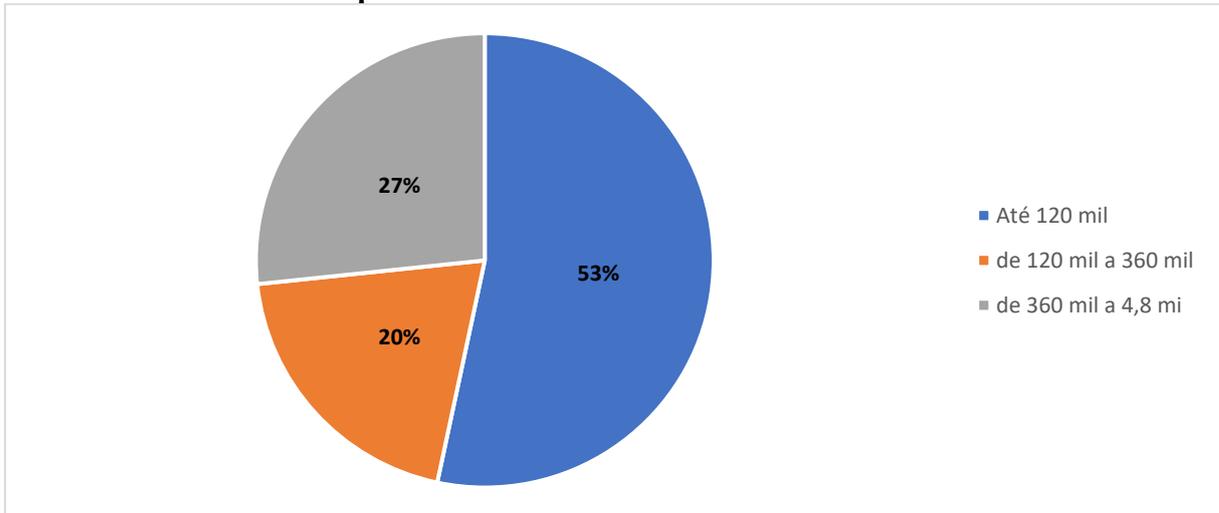
Gráfico 1A: Perfil das empresas – Ramo de atuação

Fonte: dados da pesquisa

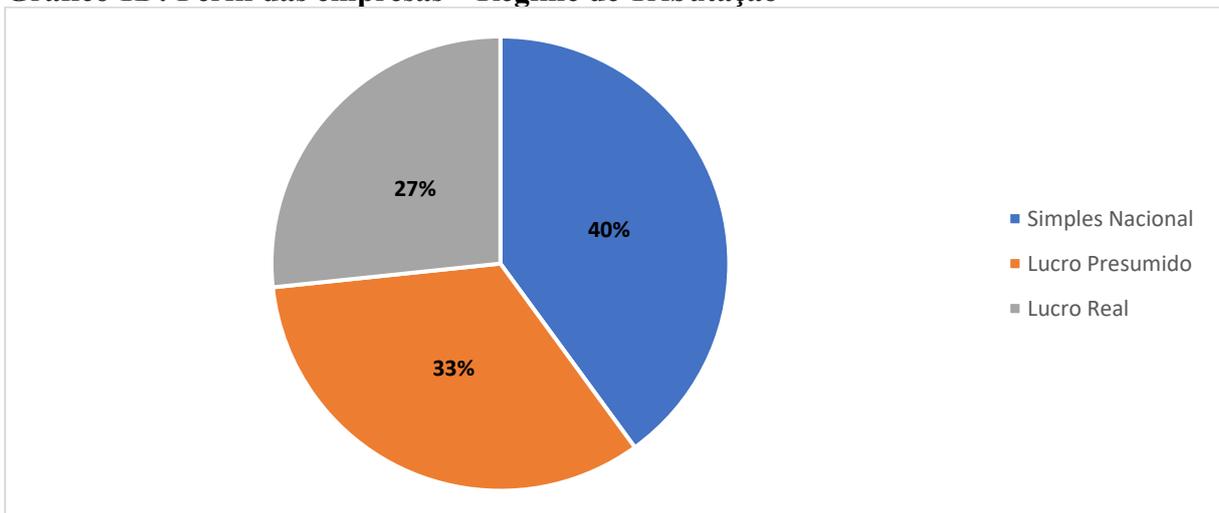
Gráfico 1B: Perfil das empresas – Constituição da empresa

Fonte: dados da pesquisa

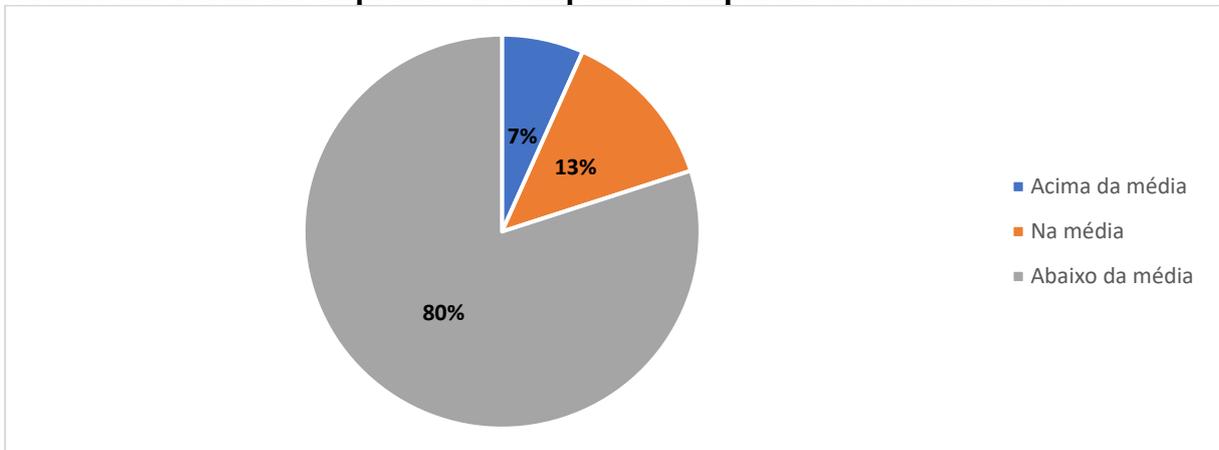
Os Gráficos 1A e 1B apresentam características das empresas analisadas. Das 15 empresas, 10 atuam no ramo de serviços, três são varejistas e duas são indústrias. Quanto à constituição da empresa, quatro delas possuem entre 2 e 5 anos no mercado; outras quatro estão atuando entre 6 em 10 anos; cinco possuem entre 10 e 20 anos de atuação e duas possuem entre 21 e 50 anos no mercado. O restante das características das empresas se encontra ilustrado nos Gráficos 1C, 1D e 1E a seguir.

Gráfico 1C: Perfil das empresas – Faturamento Bruto Anual

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1D: Perfil das empresas – Regime de Tributação

Fonte: dados da pesquisa

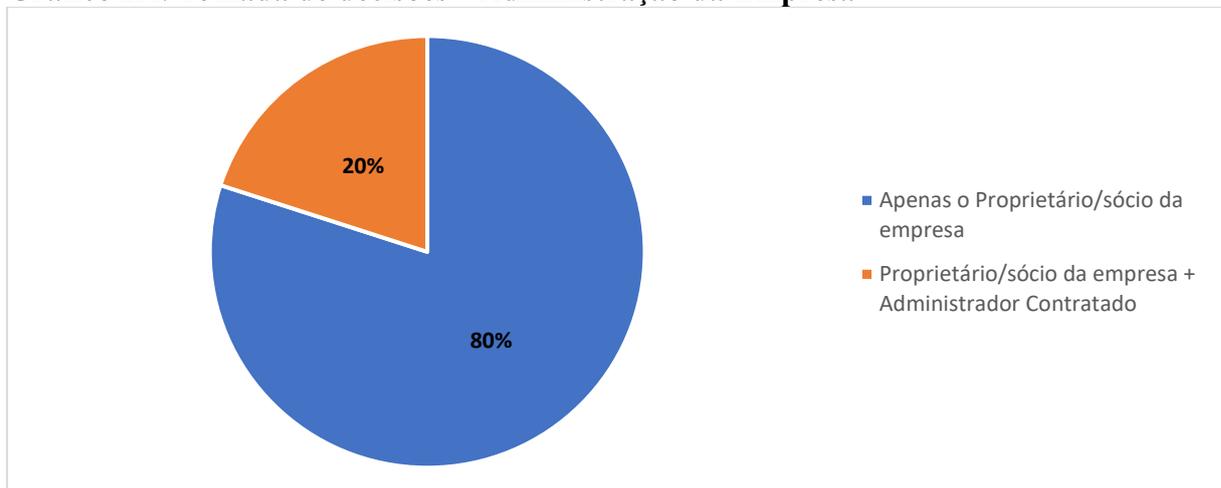
Gráfico 1E: Perfil das empresas – Desempenho Comparado aos Concorrentes

Fonte: dados da pesquisa

A Figura três apresenta informações sobre o faturamento e o regime de tributação em que as empresas estão sujeitas. Oito das 15 empresas apresentam faturamento bruto anual de até R\$ 120 mil, três delas possui entre R\$ 120 mil e R\$ 360 mil de faturamento e quatro faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões por ano. Quanto ao enquadramento tributário, seis firmas estão no Simples Nacional, cinco se enquadram no Lucro Presumido e as quatro restantes, no Lucro Real. Os empresários foram questionados ainda quanto ao desempenho comparado aos concorrentes, ao que 12 deles responderam estar abaixo da média, dois acreditam estar na média e apenas um afirmou estar acima da média em comparação com seus concorrentes.

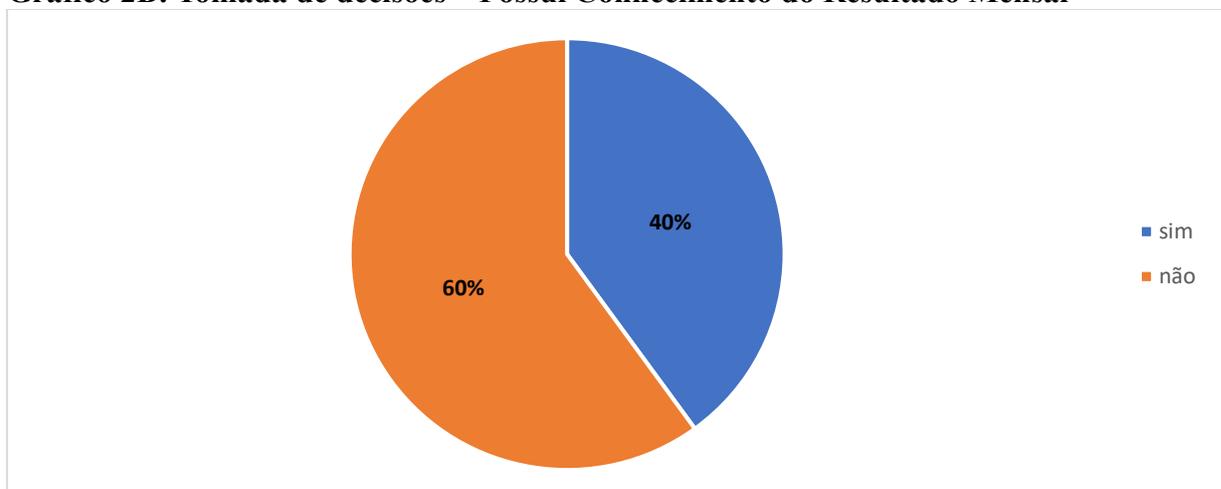
A segunda parte do questionário diz respeito à tomada de decisões. Os Gráficos 2A, 2B e 2C apresentam os resultados obtidos nas entrevistas.

Gráfico 2A: Tomada de decisões – Administração da Empresa

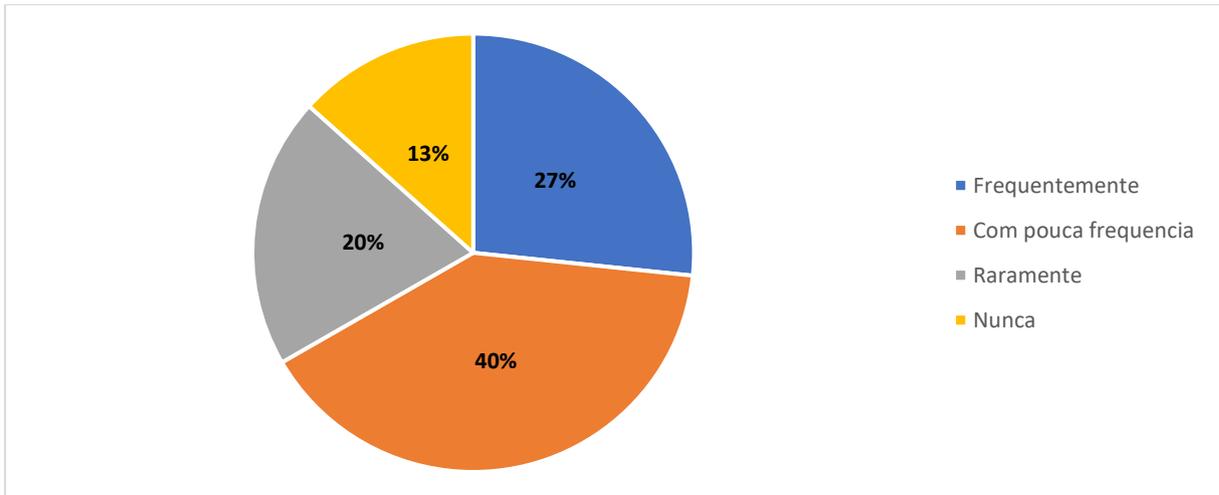


Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 2B: Tomada de decisões – Possui Conhecimento do Resultado Mensal

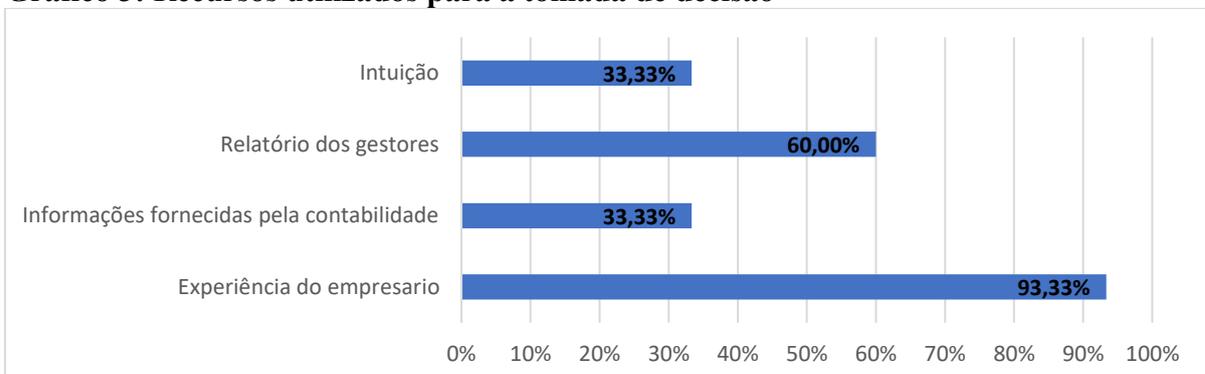


Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 2C: Tomada de decisões – Discute Resultado com Contador

Fonte: dados da pesquisa

Nos Gráficos 2A, 2B E 2C é possível perceber características referentes à gestão das empresas. Em 12 das 15 empresas, apenas o Proprietário ou Sócio da empresa é quem administra o negócio, e três delas possui um administrador contratado para atuar em conjunto com o proprietário ou sócio. Quando perguntados sobre ter ou não conhecimento dos resultados mensais de suas empresas, 40% destes disseram não ter conhecimento e quando questionados sobre a frequência com que discutem os resultados com seus contadores, apenas quatro afirmaram realizar essas discussões frequentemente; três afirmaram conversar com os contadores raramente; dois confessaram nunca procurarem seus contadores e a maioria, 40% deles, afirmou procurar seus contadores com pouca frequência. Diante disto, o Gráfico 3 ilustra os recursos utilizados pelos gestores para tomada de decisões.

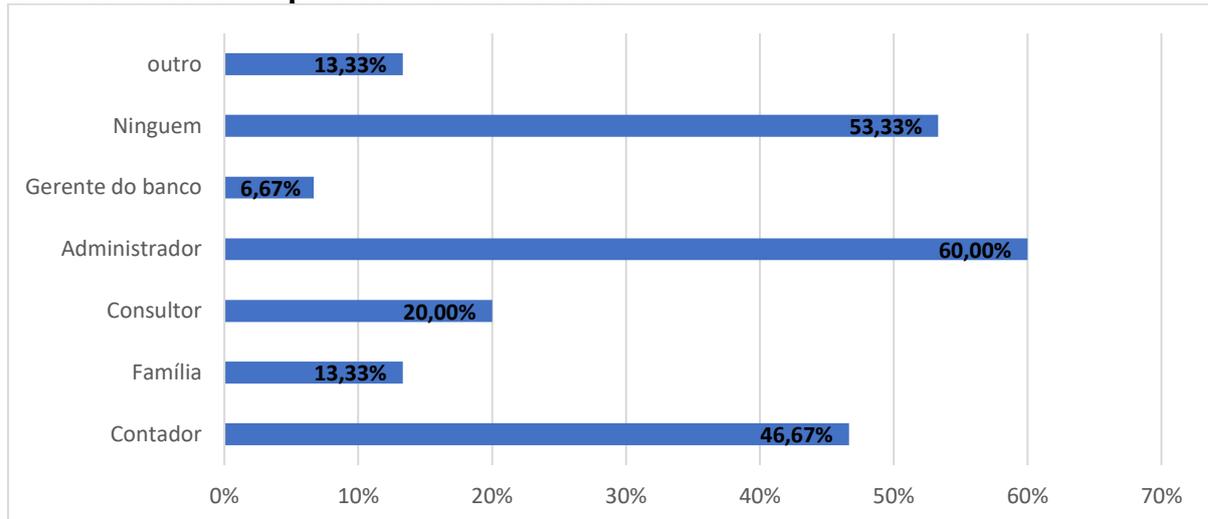
Gráfico 3: Recursos utilizados para a tomada de decisão

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da análise do Gráfico 3, percebe-se que as tomadas de decisões se baseiam,

em sua maioria, na experiência do empresário (93,33%). Os relatórios dos gestores são utilizados por 60% dos entrevistados, enquanto as informações fornecidas pela contabilidade são usadas por apenas 33,33%, na mesma proporção que a intuição, para a tomada de decisões. Neste mesmo aspecto, os empresários foram questionados se consultam alguém para a tomada das decisões, conforme apresentado no Gráfico 4.

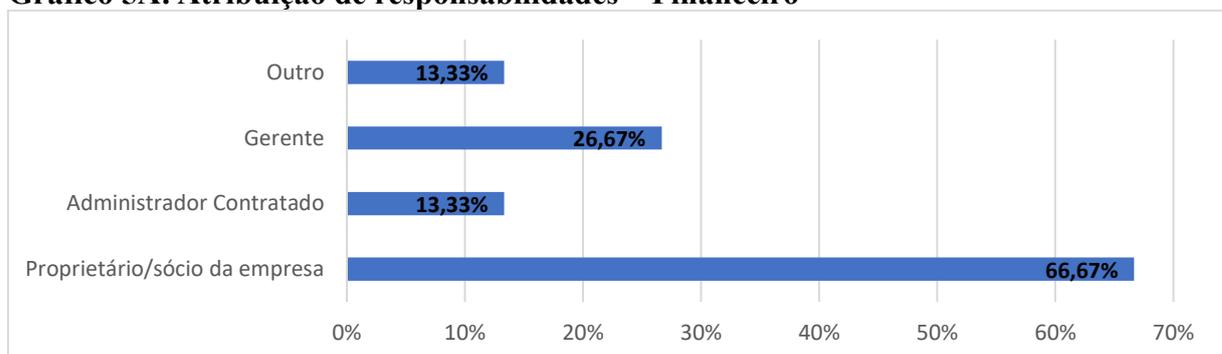
Gráfico 4: Consulta para tomada de decisões



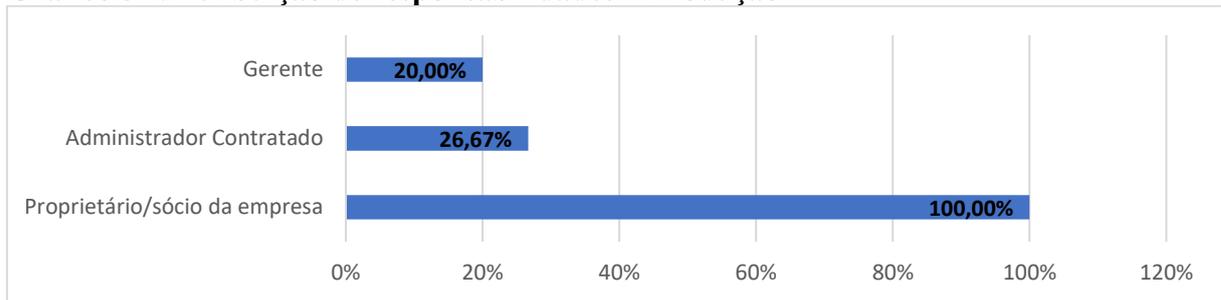
Fonte: dados da pesquisa

Conforme pode ser observado no Gráfico 4, 60% dos empresários afirmam que consultam o Administrador para tomada de decisões; aproximadamente 46% consultam o contador; 20% procuram o consultor; aproximadamente 13% consultam a família; cerca de 13% procuram outros meios e aproximadamente 6,6% consultam o gerente do banco. No entanto, cerca de 53% os empresários afirmam que também tomam decisões sem consultar ninguém. Quanto ao responsável financeiro e de produção, os Gráficos 5A e 5B ilustram a quem são atribuídas tais responsabilidades.

Gráfico 5A: Atribuição de responsabilidades – Financeiro

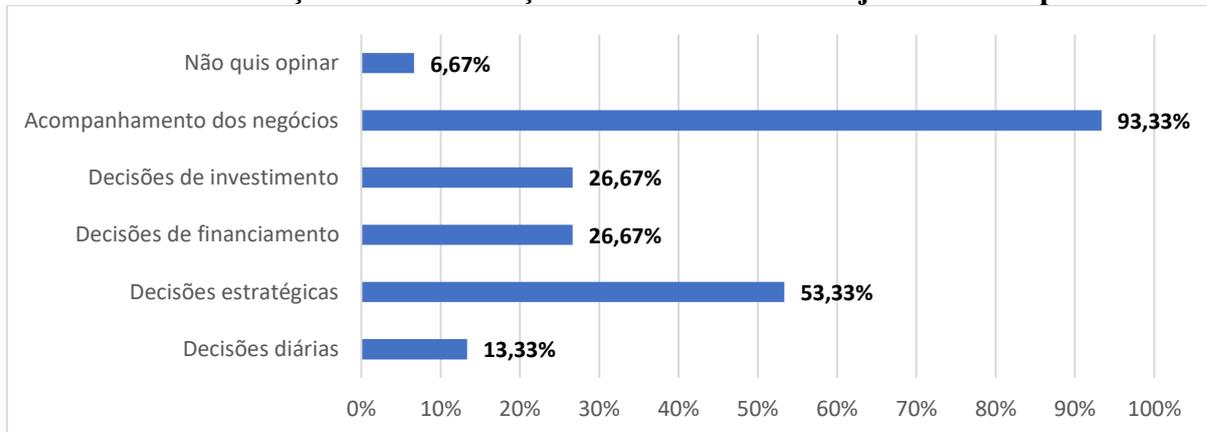


Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5B: Atribuição de responsabilidades – Produção

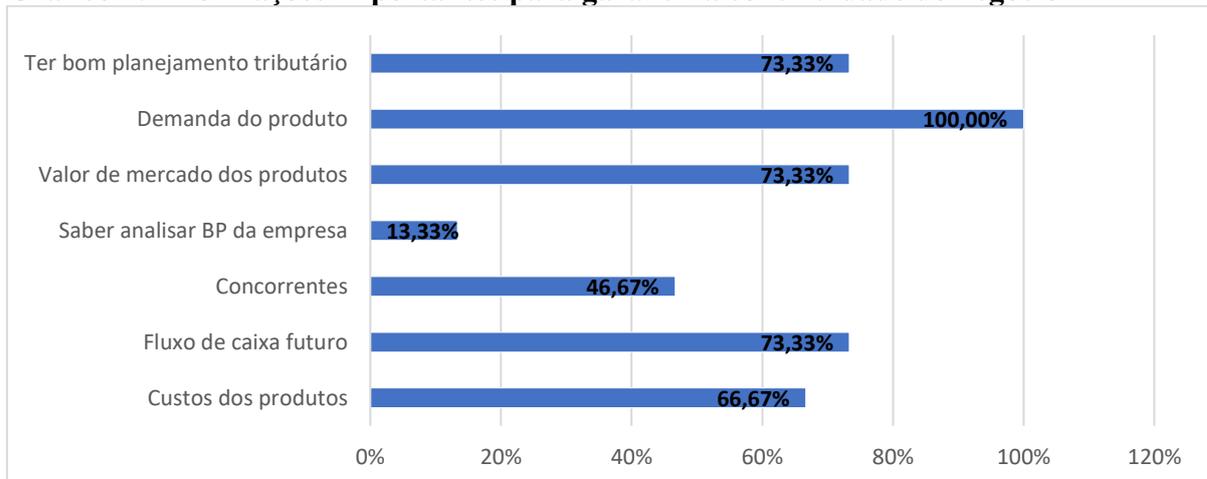
Fonte: dados da pesquisa

Os Gráficos 5A e 5B apresentam as atribuições de responsabilidade da empresa. Quanto ao responsável financeiro, em cerca de 66% dos casos, é o próprio empresário/sócio quem cuida do setor, cerca de 26% das empresas confiam as finanças ao seu gerente, aproximadamente 13% ao administrador contratado e outros 13% a outros. Quanto ao responsável pela produção, todos os empresários afirmaram serem os responsáveis pela produção, sem do que em alguns casos contam com ajuda do administrador contratado e do gerente (13,33% para cada). Quanto à contribuição das informações contábeis, os resultados podem ser observados no Gráfico 6.

Gráfico 6: Contribuições das informações contábeis com os objetivos da empresa

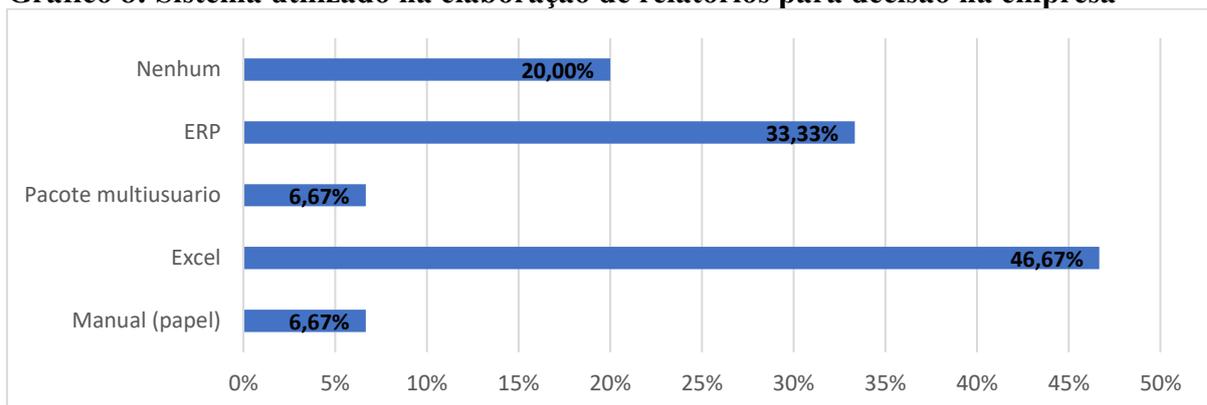
Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 6 apresenta as contribuições percebidas pelos gestores em relação à utilização da contabilidade, para atingir os objetivos da empresa. A maioria, cerca de 93% afirmaram que a contabilidade contribui no acompanhamento dos negócios. Cerca de 53% dos entrevistados afirmou que a informações contábeis contribuem também para tomada de decisões estratégicas. Aproximadamente 26% acreditam que as informações contábeis contribuem para as decisões de investimento e de financiamento, e cerca de 13%, para as decisões diárias. Um dos entrevistados não quis opinar. O Gráfico 7 apresenta quais informações são importantes para garantir a continuidade do negócio.

Gráfico 7: Informações importantes para garantir a continuidade do negócio

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 7 demonstra que, das informações contábeis consideradas importantes para a continuidade do negócio, a opinião quanto a demanda do produto foi unânime entre os empresários. ‘Ter bom planejamento tributário’, ‘saber o valor de mercado dos produtos’ e ‘conhecer o fluxo de caixa futuro’ obtiveram 73,33% das opiniões. ‘Conhecer os custos dos produtos’ ficou com 66,67%, ‘conhecer os concorrentes’ obteve 46,67% das opiniões dos proprietários e apenas 13,33% afirmou ser importante saber analisar o Balanço de Pagamentos da empresa. O Gráfico 8 apresenta qual sistema de informações gerenciais é utilizado pelos empresários.

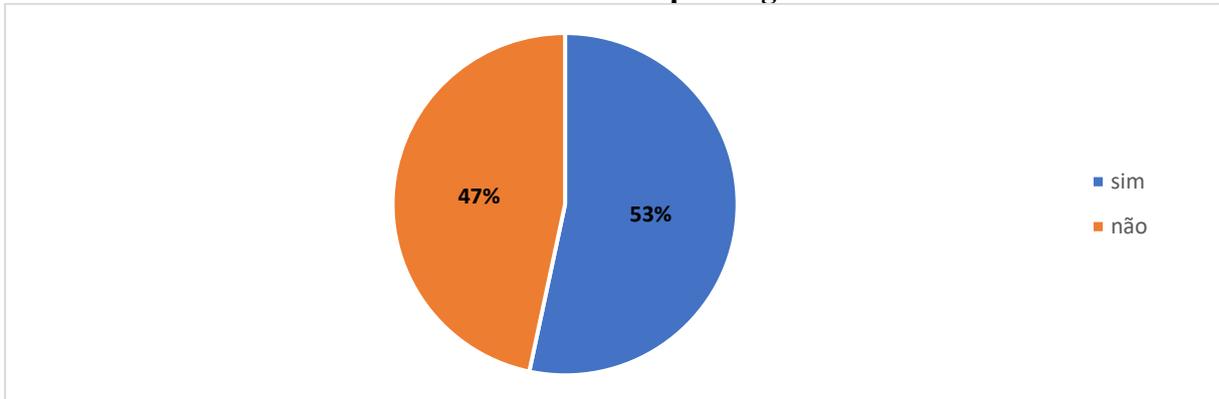
Gráfico 8: Sistema utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 8 mostra que cerca de 46% dos empresários utiliza planilhas do Excel para elaboração dos relatórios gerenciais utilizados na tomada de decisões. Apenas um terço dos entrevistados utiliza o ERP. Três empresários admitiram não utilizarem nenhum sistema de gestão. O restante, ‘pacote multiusuário’ e ‘manual (papel)’ obtiveram apenas 6,67% das

opiniões. O Gráfico 9 aborda o reconhecimento da contabilidade como instrumento de gestão.

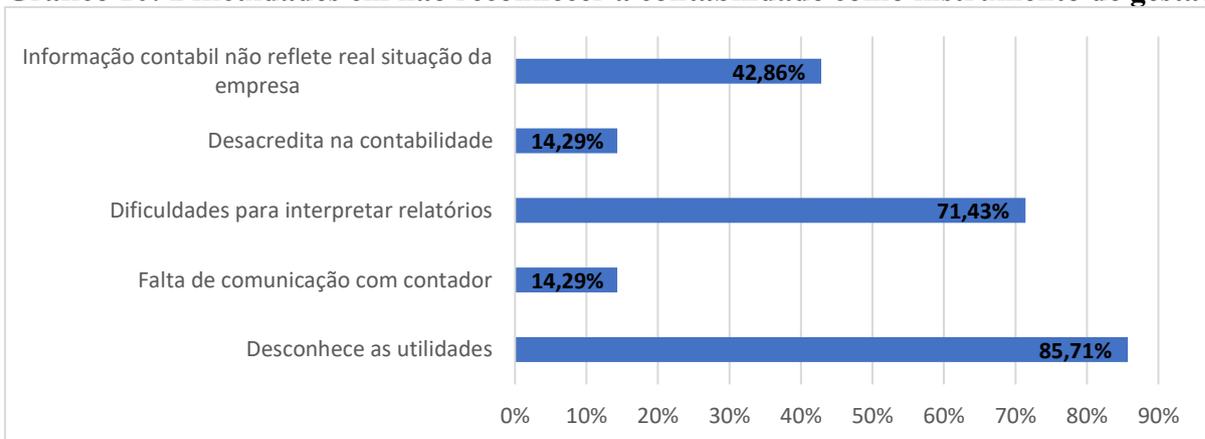
Gráfico 9: Contabilidade como instrumento de apoio à gestão



Fonte: dados da pesquisa

Pelo Gráfico 9 é possível perceber que pouco mais da metade dos empresários afirma reconhecer a contabilidade como instrumento de gestão. Dentre aqueles que responderam não reconhecer, o Gráfico 10 apresenta as dificuldades relatadas para tal reconhecimento.

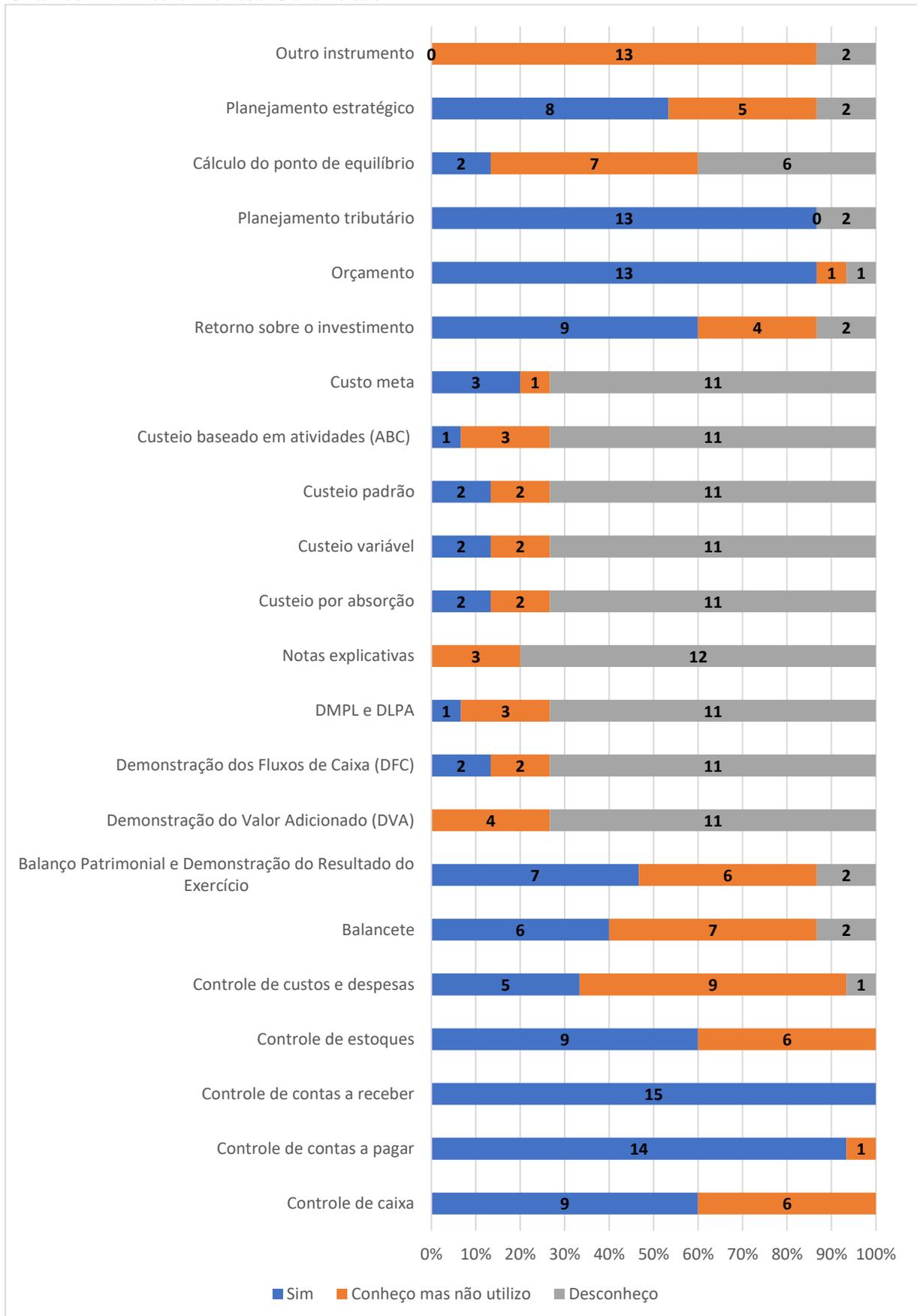
Gráfico 10: Dificuldades em não reconhecer a contabilidade como instrumento de gestão



Fonte: dados da pesquisa

Dentre os entrevistados que afirmaram não reconhecer a contabilidade como instrumento de apoio à gestão, a maioria admite desconhecer as utilidades de sistemas de gestão (cerca de 85%). Aproximadamente 71% afirmam ter dificuldades para interpretar os relatórios e cerca de 42% afirmam que a informação contábil não reflete a real situação da empresa. Aqueles que afirmaram ‘desacreditar da contabilidade’ e ‘falta de comunicação com contador’, representaram 14,29% para cada. Por fim, o Gráfico 11 retrata a utilização e o conhecimento dos instrumentos gerenciais.

Gráfico 11: Instrumentos Gerenciais



Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 11 apresenta os resultados sobre a utilização ou não de instrumentos gerenciais. Em relação ao ‘controle de caixa’, ‘controle de contas a pagar’, ‘contas a receber’, ‘controle de estoques’, ‘retorno sobre o investimento’, ‘orçamento’, ‘planejamento tributário’ e ‘planejamento estratégico’, mais da metade dos gestores entrevistados afirmam utilizarem tais instrumentos. Já quanto a ‘controle de custos e despesas’ e ‘outro instrumento’, mais da metade dos empresários afirmaram conhecer, mas não utilizar.

Por fim, ‘demonstração do valor adicionado (DVA)’, ‘demonstração dos fluxos de caixa (DFC)’, ‘demonstrações de mutação do patrimônio líquido (DMPL) e demonstrações dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA)’, ‘notas explicativas’, ‘custeio por absorção’, ‘custeio variável’, ‘custeio padrão’, ‘custeio ABC’ e ‘custo meta’, mais da metade dos empresários afirmaram não conhecer.

Os resultados, de forma geral, demonstraram que os empresários não conhecem todos os instrumentos gerenciais, bem como não compreendem como os sistemas de informações gerenciais podem auxiliar no processo de tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo verificar a importância dos instrumentos de contabilidade gerencial utilizados pelos micro e pequenos empresários na tomada de decisão. Para tal, foram realizadas entrevistas, guiadas pelo questionário constante no Anexo A, com pequenos e microempresários, clientes de uma empresa de prestadora de serviços contabilidade, assessoria, consultoria e auditoria da cidade de Uberlândia, MG.

Ao todo foram entrevistados 15 empresários, na sua maioria do setor de serviços, com faturamento bruto de até R\$ 120 mil por ano. Os empresários percebem que seu desempenho está abaixo da média, em 12 casos, em relação aos seus concorrentes. No entanto, em sua maioria, são os proprietários ou sócios que administram a empresa e se utilizam da própria experiência para as tomadas de decisão. Mais da metade destes admitem não conhecerem o resultado mensal da firma, mas não consultam seus contadores com frequência adequada para tal.

Grande parte dos entrevistados assumem não consultarem profissionais especializados para tomar as decisões, quando realizam essa consulta, em sua maioria se dá ao administrador ou ao contador da empresa. O responsável pelas finanças da empresa também fica a cargo do proprietário / sócio da empresa, bem como a responsabilidade pela produção.

Quanto às contribuições das informações contábeis, estas são utilizadas,

frequentemente, no acompanhamento dos negócios e as informações consideradas mais importantes são relacionadas à demanda dos produtos, ao fluxo de caixa futuro, ao valor de mercado dos produtos e em ter bom planejamento tributário.

Sobre a utilização de sistemas de informações gerenciais, não há muita aderência aos sistemas disponíveis e praticamente metade dos empresários não reconhecem a contabilidade como instrumento de apoio gerencial. Dentre as dificuldades em reconhecer as informações contábeis como instrumento de apoio, a maior delas é o desconhecimento da utilidade de tais informações.

Conclui-se que, apesar da importância da contabilidade gerencial para tomada de decisões das empresas, como apoio e fonte de informações confiáveis, os proprietários das pequenas e microempresas não possuem conhecimento sobre tais instrumentos.

A pesquisa teve como limitação a escolha da amostra de empresários a serem entrevistados e que aceitaram participar do estudo respondendo ao questionário. Sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra por meio de um estudo com os profissionais por trás das informações contábeis disponibilizadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 20/11/2018.

BRIZOLLA, M. M. B. **Contabilidade gerencial**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Resolução CFC n. 1374/11 – Aprova a **NBC TG Estrutura Conceitual**. Disponível em: <http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2011/001374&arquivo=Res_1374.doc>. Acesso em: 20/11/2018.

FREZATTI, F. Agrupamentos dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 8, n. 1, São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 4ª ed.

IAROZINSKI NETO, A.; CACIATORI JUNIOR, I. Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs). In: **Anais... XIII SIMPEP**, Bauru, 2006.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/outras-estatisticas-economicas/9123-as-micro-e-pequenas-empresas-comerciais-e-de-servicos-no-brasil.html?=&t=downloads>> Acesso em: 18/11/2018.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTA FILHO, J. et al. Importância da Contabilidade Gerencial e dos Sistemas de Informações para as Empresas. **Revista Científica UNAR**, v. 11, n. 2, p. 98, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PESSÔA, V. L. S. et al. **Fundamentos de metodologia científica para elaboração de trabalhos acadêmicos: material para fins didáticos**. Uberlândia: Ufu, 2007.

PITELA, A. C. **O desempenho profissional do contador na opinião do empresário**. Revista Publicatio UEPG, Universidade Estadual de Ponta Grossa, ano 8, n.1, Ponta Grossa, 2000. Disponível em: < <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/sociais/article/view/2729>>. Acesso em: 20/11/2018.

PRADO, A. A.; SILVA FILHO, J. E. da; GASPARGAR, T. R. V. Integração Do Business Intelligence Como Ferramenta De Auxílio Na Tomada De Decisões Nos Sistemas Enterprise Resource Planning. **Revista de Administração da UNIFATEA**, V. 4, n. 4, p. 93-109, 2012.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p. 76-97.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

SANTOS, E. S. **Objetividade x relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar**. Caderno de Estudo. n. 18, 1-16 São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cest/article/view/5627>>. Acesso em: 20/11/2018.

SANTOS, V. et al. Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, p. 41-58, 2009.

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

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil**. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BD E79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BD E79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em: 19/11/2018.

SEBRAE. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5.ed. Brasília: Cfc, 2002. Disponível em: <<http://www1.cfc.org.br/uparq/ManuMicro.pdf>> Acesso em: 19 nov. 2018.

SEBRAE. **Opções de Tributação**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/opcoes-de-tributacao,c4c6e69cfb56410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 06/06/2019.

SILVA, D. S. da et al. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 2016.

SOUTES, D. O. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2005.

TECHEDGE. Entenda o sistema SAP e por que implementá-lo. 2020. Disponível em: <<https://www.techedgegroup.com/pt/blog/entenda-o-sistema-sap-e-por-que-implement%C3%A1-lo>>. Acesso em: 17/09/2021.

WANDERLEY, A. **Os tributos aplicáveis às pequenas e médias empresas: as vantagens do Simples Nacional**. 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo/os-tributos-aplicaveis-as-pequenas-medias-empresas-11833777>> Acesso em: 06/06/2019.

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

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

O Objetivo deste questionário é verificar os perfis das empresas que utilizam instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas na tomada de decisão e quais são disponibilizados pelas prestadoras de serviços contábeis.

A - Perfil da empresa

1. Qual o ramo de operação da empresa?
 - a. Comércio varejista
 - b. Comércio atacadista
 - c. Indústria
 - d. Serviços
 - e. Outro.
2. Qual o faturamento bruto da empresa?
 - a. Até R\$ 120.000,00 ano
 - b. De R\$ 120.000,00 até R\$ 360.000,00 ano
 - c. De R\$ 360.000,00 até R\$ 1.000.000,00 ano
 - d. Acima de R\$ 1.000.000,00 ano
3. Em qual regime de tributação se enquadra?
 - a. Simples nacional
 - b. Lucro presumido
 - c. Lucro real
 - d. Lucro arbitrado
 - e. Não soube informar
4. Há quanto tempo a empresa foi constituída?
 - a. Menos de 01 ano
 - b. Entre 2 e 5 anos
 - c. Entre 6 e 10 anos
 - d. Entre 10 e 20 anos
 - e. Entre 21 e 50 anos
 - f. Acima de 50 anos
5. Como classifica o desempenho do negócio em relação aos concorrentes?
 - a. Acima da media
 - b. Na media
 - c. Abaixo da media
 - d. Não soube informar

B - Tomada de decisão

(objetivo de identificar os procedimentos de tomada de decisão das micro, pequenas e medias empresas)

6. O comando/administração da empresa é exercido por:
 - a. Proprietário/sócio da empresa
 - b. Administrador contratado
 - c. Gerente
 - d. Outro.
7. Quais os recursos são utilizados para a tomada de decisão (marque todos que se aplicam)
 - a. Experiencia do empresário
 - b. Informações fornecidas pela contabilidade
 - c. Relatórios elaborados pelos gestores

- d. Intuição
 - e. Outro.
8. Tem conhecimento do resultado mensal (lucro/prejuízo) da empresa
- a. Sim
 - b. Não
9. Qual a frequência que discute o resultado da empresa junto ao contador?
- a. Frequentemente
 - b. Com pouca frequência
 - c. Raramente
 - d. Nunca
10. Quem consulta para tomar decisões financeiras? (marque todas que se aplicam)
- a. Contador
 - b. Economista
 - c. Família
 - d. Consultor
 - e. Administrador
 - f. SEBRAE
 - g. Órgãos do governo
 - h. Gerente do banco
 - i. Ninguém, tomo decisões sozinho
 - j. Outro.
11. Quem é responsável pelo setor financeiro (contas a receber e contas a pagar)?
- a. Proprietário/sócio da empresa
 - b. Administrador contratado
 - c. Gerente
 - d. Outro.
12. Quem é responsável pelo controle da produção da empresa?
- a. Proprietário/socio da empresa
 - b. Administrador contratado
 - c. Gerente
 - d. Outro.
13. Informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa? (marque todas que se aplicam)
- a. Sim, nas decisões diárias
 - b. Sim, nas decisões estratégicas
 - c. Sim, nas decisões de financiamento
 - d. Sim, nas decisões de investimento
 - e. Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal
 - f. Outro, qual?
 - g. Não quis opinar.
14. Quais informações a empresa considera importante para garantir a continuidade do negócio? (marque todas que se aplicam)
- a. Conhecer os custos do produto
 - b. Conhecer o fluxo de caixa futuro
 - c. Conhecer os concorrentes
 - d. Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa
 - e. Conhecer o valor de mercados dos produtos
 - f. Conhecer a demanda do produto
 - g. Possuir um bom planejamento tributário
 - h. Outro. Qual?

15. Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa? (marque todas que se aplicam)
- Manual (papel)
 - Planilha Excel
 - Pacote multiusuário
 - ERP
 - Nenhum
 - Outro. Qual?
16. A contabilidade da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio à gestão?
- Sim
 - Não
17. Se a resposta para a pergunta 16 for SIM, explique de que forma você utiliza a contabilidade no apoio à gestão:
18. Se a resposta para a pergunta 16 for NÃO, quais os fatores que dificultam / impedem a utilização da contabilidade no apoio à gestão? (Marque todas que se aplicam)
- Desconhece as utilidades
 - Falta de comunicação com o contador
 - Dificuldades para interpretar os relatórios
 - Desacredita na contabilidade
 - A informação contábil não reflete a real situação da empresa
 - Outro.

C - Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Instrumentos gerenciais	Utiliza na tomada de decisão?		
	Sim	Conheço, mas não utilizo	Desconheço
Controle de caixa			
Controle de contas a pagar			
Controle de contas a receber			
Controle de estoques			
Controle de custos e despesas			
Balancete			
Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício			
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)			
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)			
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)			
Notas explicativas			
Custeio por absorção - consiste na apropriação de todos os custos da produção aos bens elaborados			
Custeio variável - consiste em considerar como custo da produção apenas os custos variáveis incorridos			
Custeio padrão - a ideia principal consiste em determinar o que seria o custo padrão para a produção de um determinado período e, ao fim do período, apurar os custos reais, a fim de compará-los			
Custeio baseado em atividades (ABC) - sistema de custeamento que considera a acumulação dos custos a partir das atividades empresariais			
Custo meta - usado quando o preço de venda de determinado produto é definido pelo mercado, cabe à			

empresa então o processo de determinação do custo máximo permitido para aquele produto objetivando o lucro desejado.			
Retorno sobre o investimento - consiste em expressar a rentabilidade do investimento em termos absolutos			
Orçamento - um plano detalhado para o futuro, geralmente expresso em termos quantitativos.			
Planejamento tributário - forma, dentro da lei, de diminuir o pagamento de tributos.			
Cálculo do ponto de equilíbrio - nível de vendas onde o lucro é igual a zero			
Planejamento estratégico - seleção de uma linha de ação e especificação de como esta ação será posta em prática.			
Há algum outro instrumento que você utiliza para a tomada de decisão?			