

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
UNIDADE ACADÊMICA DE SANTANA DO IPANEMA – CAMPUS SERTÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JANÊS BISPO LIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS
MICROEMPRESAS DO MUNICÍPIO DE FEIRA GRANDE - AL**

SANTANA DO IPANEMA

2016

JANÊS BISPO LIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS
MICROEMPRESAS DO MUNICÍPIO DE FEIRA GRANDE – AL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Fernanda Marques de Almeida Holanda.

SANTANA DO IPANEMA

2016

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema
Responsável: Rafaela Lima de Araújo – CRB4 – 2058

- L768c Lira, Janês Bispo.
Contabilidade gerencial como instrumento de gestão nas microempresas do município de Feira Grande - AL / Janês Bispo Lira. - 2016.
54 f. : il.
Orientador: Fernanda Marques de Almeida Holanda.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de Ciências contábeis. Santana do Ipanema, 2016.
Bibliografia: f. 42 - 46 .
Apêndice: f. 47 – 53
Anexo: f. 54
1. contabilidade gerencial 2. Ferramentas da contabilidade gerencial.
3. Microempresa. I. Título.

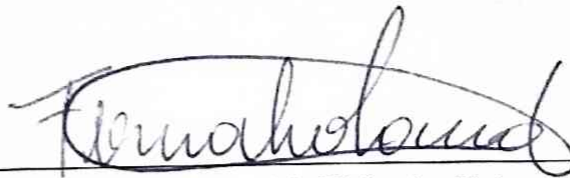
CDU: 657

Folha de Aprovação

JANÊS BISPO LIRA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS
MICROEMPRESAS DO MUNICÍPIO DE FEIRA GRANDE - AL**

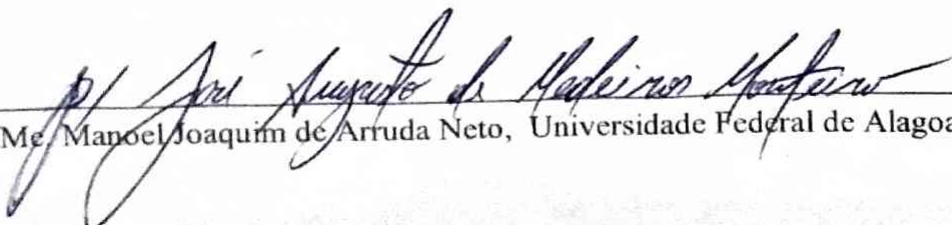
Monografia submetida ao corpo docente do
Curso de Ciências Contábeis da Universidade
Federal de Alagoas e aprovado em 02 de
Setembro de 2016.



Prof.^a Ma. Fernanda Marques de Almeida Holanda, Universidade Federal de Alagoas
(Orientadora)

BANCA EXAMINADORA:

(Prof.^a Ma. Tatiana Frey Biehl Brandão, Universidade Federal de Alagoas) (Examinadora)



(Prof. Me. Manoel Joaquim de Arruda Neto, Universidade Federal de Alagoas) (Examinador)

A Deus, pois diante de ti repousei e ao enxergar minha pequenez, me fizestes forte.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia;

Ao meu pai Jailson, minha mãe Maria Inêz, meus irmãos, e aos meus tios Aldo e Mayre pelo apoio e compreensão, oferecidos durante a elaboração deste trabalho, bem como ao longo da graduação;

Aos meus amigos e colegas da Turma de Ciências Contábeis 2012.1 – UFAL, em especial a minha prima irmã e minha dupla inseparável Mayara Andressa;

À orientadora deste trabalho Fernanda Marques de Almeida Holanda, pela compreensão e disponibilidade durante a elaboração do mesmo.

“O lucro do nosso estudo é tornarmo-nos
melhores e mais sábios”.

Michel de Montaigne

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar o uso de ferramentas da Contabilidade Gerencial na gestão de microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande-AL. Para alcançar o objetivo da pesquisa adotou-se uma metodologia que se baseia em um estudo descritivo e em uma pesquisa do tipo levantamento ou survey, com aplicação de questionário em 26 (vinte e seis) microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande - AL, sendo uma amostra não, utilizando uma abordagem quali-quantitativa. De acordo com os dados obtidos, observou-se que a maioria dos administradores das microempresas utilizam ferramentas Contábeis Gerenciais, porém da forma que eles entendem e não como é descrito pela literatura. Podendo ser uma técnica dos administradores devido a baixa escolaridade apontada, não contendo uma base resistente de conhecimento contábil. A constatação que a contabilidade é pouco utilizada para a tomada de decisão pôde ser confirmada quando buscou analisar se os administradores utilizavam relatórios fornecidos pela contabilidade para fins gerenciais. Sendo assim, ficou evidente que há uma deficiência entre o gestor da empresa e o seu contador, no qual, uma possível hipótese, os gestores na maioria das vezes veem os contadores tão somente para a parte de obrigações fiscais, e o contador, por sua vez, não oferece novos serviços e permanece em situação de comodidade.

Palavras chave: Contabilidade gerencial; Ferramentas da contabilidade gerencial; Microempresas.

ABSTRACT

This study sought to identify the use of management accounting tools in the management of micro enterprises in the retail sector in the municipality of Feira Grande-AL. To achieve the research goal was adopted a methodology that is based on a descriptive study and a research type survey with a questionnaire in 26 (twenty six) micro enterprises in the retail sector in the city of Feira Grande-AL, being a non-probabilistic sample but for accessibility using a qualitative and quantitative approach. According to the data obtained, it was observed that most managers of micro enterprises use Accounting Management tools, but the way that they understand it and not as it is described in the literature. It may be one of the administrators technique due to low education indicated, not containing a sturdy base of accounting knowledge. The finding that accounting is underused for decision-making could be confirmed when we sought to examine whether administrators used reports provided by accounting for management purposes. Thus, it became clear that there is a deficiency between the business manager and your accountant, in which a possible hypothesis is that managers most often see the counters so only for the part of tax obligations, and the counter, by in turn, it does not offer new services and remains in convenience situation.

Key words: Management accounting; Management accounting tools; Micro enterprises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Considerações Iniciais	10
1.2 Problemática	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Aspectos e Conceitos da Contabilidade Gerencial.....	15
2.2 Contabilidade Gerencial e Financeira.....	16
2.3 Artefatos Contábeis Gerenciais	18
2.3.1 Orçamento	19
2.3.2 Métodos de Custeio	20
2.3.2.1 Custeio por Absorção	21
2.3.2.2 Custeio Variável ou Direto	22
2.3.3 Margem de Contribuição	23
2.3.4 Ponto de Equilíbrio.....	24
2.3.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil.....	25
2.3.4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	26
2.3.4.3 Ponto de Equilíbrio Econômico.....	26
2.3.5 Benchmarking.....	27
3 ASPECTO METODOLÓGICO	29
3.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa.....	29
3.2 Quanto aos Procedimentos.....	29
3.3 Quanto à Abordagem do Problema.....	31
4 PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES	32
4.1 Perfil dos Respondentes	32
4.2 Caracterização das Empresas.....	33
4.3 Resultado da Pesquisa em Relação as Ferramentas Contábeis.....	36

4.4 Resultado da Pesquisa em Relação as Informações Geradas pelos Contadores.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE	48
ANEXO	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

As micro e pequenas empresas vêm ganhando grande destaque no âmbito econômico nacional, desempenhando como propulsor competente na produção e geração de empregos. Nesse contexto, Baty (1994 apud MOREIRA et al., 2013, p. 120) afirma que “[...] as pequenas empresas possuem substancial importância na evolução das sociedades, contribuindo para os desenvolvimentos econômicos, sociais e políticos das nações”. Contribuições essas, são percebidas no dia-a-dia, na geração de empregos, na produção e na comercialização de bens e prestação de serviços que suprem as necessidades básicas, colaborando assim para o desenvolvimento e dinâmica da economia (CANECA et al., 2009).

Um setor de atividades o qual as empresas vêm representando uma grande importância no panorama empresarial é o varejo, onde, se encontra na lista entre as maiores empresas do Brasil. Por outro lado, as novas empresas fundadas no Brasil acabam fechando as portas nos primeiros anos de vida, pois nem sempre uma boa ideia é o suficiente para constituir uma empresa, já que a maioria falta um bom planejamento e um profissional capacitado para administrá-la (PARENTE, 2009; SEBRAE, 2013).

Tendo em vista que o mundo empresarial vem passando por várias transformações ao longo dos anos, em que impacta tanto no processo produtivo quanto na gestão das empresas. E por sua vez, ainda, os empreendedores vivem em um cenário altamente competitivo, onde os gestores se deparam a todo o momento com a necessidade de tomar decisões. Surge a partir daí a importância da informação, no qual pode ser vista como instrumento para saber lidar com os problemas relacionados a administração. Sabendo que uma das vertentes para sustentar a empresa no mercado é manter-se competitivo, compreendendo que o mesmo tem que abranger uma base resistente de informações por meio de ferramentas gerenciais (VIEIRA; RAUPP; BAUREN, 2004; MOREIRA et al., 2013).

A contabilidade dispõe de sistemas eficientes e aptos a fornecer informações financeiras e não financeiras tempestivas e precisas, de modo a facilitar o gerenciamento das atividades realizadas pela organização. Neste sentido a Contabilidade Gerencial é conhecida como sendo o processo de identificar, mensurar, reportar, e analisar as informações sobre os eventos econômicos das empresas (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007).

Nesse contexto, a Contabilidade além de ser uma ótima ferramenta para tomada de decisão, ajuda na organização das empresas, em cada setor, para assim ter um planejamento e um controle eficiente. Conforme Crepalde (2008, p.5), “[...] a Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem como objetivo fornecer instrumento aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

Assim, as empresas têm como aliada as ferramentas contábeis gerenciais as quais dão suporte no processo de tomada de decisão. As ideias de Espejo (2008, p.12), afirmam que “[...] os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, que a priori baseiam-se na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo”. Dessa maneira a utilização dos artefatos gerenciais pode trazer uma maior confiança para os administradores, permitindo, assim, conhecer melhor o negócio e tomar a melhor decisão.

Sabendo da importância das microempresas e da Contabilidade Gerencial, este trabalho delimitou-se em analisar as microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande – AL evidenciando o uso da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão.

1.2 Problemática

Uma pesquisa realizada em 2013 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) constatou que no município de Feira Grande há 124 empresas ativas, movimentando a economia, bem como a geração de renda e emprego. Essenciais para economia, as micro e pequenas empresas têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, mediante, a constituição da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE). Vale ressaltar que o setor de comércio varejista vem se destacando expressivamente no cenário empresarial. No entanto, as novas empresas fundadas no Brasil acabam fechando as portas nos primeiros anos de vida (PARENTE, 2009; TAVARES, 2008; SEBRAE, 2013).

A vulnerabilidade dessas empresas está associada a falta de informações em seu gerenciamento, onde as decisões são tomadas como base o conhecimento empírico, e não por análise detalhadas das informações financeiras e mercadológicas. Na maioria dos casos os

empresários estão mais preocupados com as informações de cunho tributário fornecidas pela Contabilidade, como mecanismo para escapar da tributação, deixando de lado o planejamento, o controle, e outras ferramentas gerenciais. Devido ao pequeno empresário, em sua grande maioria, não obter conhecimento contábil suficiente, assim, acabam não conseguindo dar a devida importância aos instrumentos gerenciais que a contabilidade oferece. (ALBUQUERQUE, 2004; STROEHER; FREITAS, 2006).

Sendo que a contabilidade além de refletir a realidade da empresa, pode criar novas realidades através das ferramentas gerenciais, o qual fornece informações satisfatórias para conduzir os gestores a possibilidade de escolhas que atendam suas necessidades para tomar decisões em tempo ágil (FREZATTI et al., 2011).

Neste contexto, Atkinson et al. (2011) evidencia que a Contabilidade Gerencial tem como finalidade gerar informações para o gestor de modo a auxiliar nas tomadas de decisões mais adequadas nas empresas. Em que tem como processo identificar, mensurar, reportar e analisar as informações a respeito das ocorrências econômicas da empresa, produzindo informações operacional e financeira para os colaboradores da entidade, sejam eles, empreendedores ou funcionários.

Nota-se que a Contabilidade é capaz de contribuir, através de suas ferramentas de apoio a gestão, para a continuidade e longevidade das empresas. Diante disso surge a seguinte questão da pesquisa: As microempresas do setor de comércio varejista do Município de Feira Grande – AL utilizam ferramenta de Contabilidade Gerencial no processo de gestão financeira?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo identificar o uso de ferramentas contábeis gerenciais na gestão das microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande - AL.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar um levantamento bibliográfico sobre as principais ferramentas contábeis gerenciais utilizadas pelas microempresas.
- Verificar quais ferramentas contábeis gerenciais estão sendo utilizadas pelas microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande - AL.
- Identificar se as informações geradas pelo contabilista são utilizadas para a tomada de decisão nas microempresas do município de Feira Grande – AL.

1.4 Justificativa

O desenvolvimento das empresas se dá através da Contabilidade que é a ciência social responsável pela transmissão de informações úteis para que as decisões sejam tomadas de forma eficiente. Entretanto, só a Contabilidade não é suficiente para que essas informações auxiliem nesse processo, então, após essa percepção, estudiosos perceberam que a Contabilidade Gerencial seria a solução, por ser indispensável para a gestão de negócios (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

As empresas estão vivendo em um mercado altamente competitivo, em que a todo o momento os gestores necessitam tomar decisões. Surgindo a partir daí a necessidade de usufruir das ferramentas que a Contabilidade Gerencial proporciona, o qual tem como objetivo fornecer informações gerenciais aos gestores das empresas. Conforme, Frezatti et al. (2011, p.14) “[...] percebe-se que a contabilidade gerencial é parte relevante dos recursos necessários na disponibilização de informações para que o controle gerencial seja desenvolvido na organização”.

A razão pelo qual impulsionou a realização deste trabalho foi o grande destaque das microempresas no cenário econômico do município de Feira Grande, por elas contribuírem com uma parcela na movimentação econômica, bem como na geração de renda e emprego, com 124 empresas, atuantes no município (IBGE, 2013). Essenciais para economia, as micro e pequenas empresas têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, mediante, a constituição da Lei Geral das MPE. Entretanto, só essas políticas facilitadoras não garantem o sucesso do negócio, pois as mesmas necessitam de ferramentas

que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão (TAVARES, 2008; SEBRAE, 2013).

Este trabalho se justifica de suma importância, pois permitirá uma visão mais ampla dos instrumentos contábeis no sentido de evidenciar o uso da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão para os pequenos empreendedores. Contribuindo, assim, para a literatura seja por evidenciar por meio de levantamento descritivo a utilização das ferramentas gerenciais pelas microempresas, e ainda por considerar a escassez de estudos empíricos nesta área ou região, proporcionando evidências empíricas da utilização ou não de ferramentas gerenciais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos e Conceitos da Contabilidade Gerencial

A Contabilidade é de suma importância para as atividades econômicas, ainda que sejam as mais simples, pois as mesmas precisam manter a documentação dos ativos e passivos em ordem. Com a complexidade do ambiente econômico e a globalização a contabilidade torna-se ainda mais importante em consequência dos recursos serem escassos, e pela necessidade de fazer as melhores escolhas entre as diversas alternativas, tornando-se, assim, indispensável o uso de dados contábeis (CREPALDI, 2011). Crepaldi (2011, p.4) ainda enfatiza que “[...] a Contabilidade trata de coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos. Usa-se o termo contabilidade gerencial para descrever essa atividade dentro da organização [...]”.

Uma das características que a contabilidade deve abranger é de gerar informações que sejam úteis para a administração tomar suas decisões, sendo que essas informações precisam ser oportunas, claras, integras, relevantes, flexíveis, completas e preditivas, assim, possibilitando gerar indicadores ajudar os gestores na tomada de decisão (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

Em consonância, Iudicibus (1998, p. 21) afirma que a Contabilidade Gerencial é “[...] todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito ‘sob medida’ para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho”. Diante disso, entende-se que a Contabilidade Gerencial é flexível, pois adapta as necessidades da empresa, elaborando técnicas e relatórios contábeis sob medida para administração utilizar no processo de tomada de decisão.

Segundo Atkinson et al. (2011), similar a ideia de Iudicibus (1998), a Contabilidade Gerencial tem como finalidade gerar informações para o empresário de modo a auxiliar na tomadas de decisões mais adequados nas empresas. Em que tem como processo identificar, mensurar, reportar e analisar as informações a respeito das ocorrências econômicas da empresa, produzindo informações operacional e financeira para os colaboradores da entidade, sejam eles, funcionários ou administradores. Deste modo a Contabilidade Gerencial associa-se como sendo um procedimento ordenado para a produção de informações.

Crepaldi (2011, p. 6), enfatiza a Contabilidade Gerencial da seguinte forma:

A Contabilidade Gerencial é um ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Nesse ponto de vista, Crepaldi (2011) alega a contabilidade gerencial como sendo um ramo da contabilidade assim como a Contabilidade Financeira e Contabilidade de Custos, no qual o objetivo é fornecer instrumentos para auxiliar tecnicamente as decisões dos gestores nas empresas, através de ferramentas de sistema de informação gerencial.

Em consonância, Jiambalvo (2009, p.4), alega que “o principal objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações que auxiliem os gerentes a planejar e controlar as atividades das empresas e a tomar decisões gerenciais”. A vista disso, a Contabilidade Gerencial além de auxiliar o administrador a tomar decisões, ainda, ampara os mesmo a planejar e controlar o patrimônio.

Jiambalvo (2009, p.4) reforça inclusive que, “[...] os planejamentos financeiros preparados por contadores gerenciais são denominados orçamentos. Os orçamentos ajudam os empregados a entender os objetivos da empresa e quais são os recursos necessários para alcançá-los”. Deste modo, o planejamento é basicamente o orçamento, no qual ajudam os colaboradores a compreender e alcançar os objetivos do negócio.

2.2 Contabilidade Gerencial e Financeira

No sentido amplo as informações econômicas podem ser classificadas de diversas maneiras, na contabilidade essas informações são divididas em duas modalidades: Gerencial e Financeira (CREPALDI, 2011).

Uma das principais diferenças entre a Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira é o público alvo, ou melhor, pra quem se destina as informações. Enquanto a primeira foca em fornecer informação contábil ao público interno, ou seja, aqueles que são responsáveis pelo controle e gerenciamento do negócio, a segunda gera informações para os usuários externos, sejam eles, credores, acionistas ou autoridades fiscais (PADOVEZE, 2009).

Reforçando Padoveze (2009), quanto a Contabilidade Financeira, Atkinson et al.(2011, p.37) afirma:

A contabilidade financeira lida com a elaboração e comunicação de informação econômica sobre uma organização ao público externo: acionistas, credores (bancos, financeiras e fornecedores), órgãos reguladores e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica ao público externo as consequências das decisões e as melhorias de processos feitos por administradores e funcionários. O processo contábil-financeiro está restrito às exigências obrigatórias de elaboração de relatórios por parte de autoridades regulamentadoras externas como Financial Accounting Standards Board (FASB) e a Securities and Exchange Commission (SEC) nos Estados Unidos, tem como por órgãos governamentais de impostos. Como consequência a contabilidade financeira tende a ser orientada por normas e os estudantes da disciplina estudam os tópicos e procedimentos que geram os demonstrativos financeiros obrigatórios.

Padoveze (2010) ressalta que a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial foram desenvolvidas para diferentes objetivos e diferentes usuários, e entre outras diferenças abordadas no quadro abaixo, o qual ilustra características que compõem cada uma.

Quadro 1 – Elementos básicos da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Público-alvo	Externo: acionista, credores e autoridades fiscais.	Interno: funcionários, gerentes e executivos.
Objetivo	Reportar o desempenho passado com finalidades externas; contratos com propriedade e credores.	Informar para tomada de decisões internas feitas por empregados, gestores e executivos: feedback e controle do desempenho das operações
Temporalidade	Histórica; passada.	Corrente; orientada para o futuro.
Restrições	Reguladas: regras direcionadas por princípios fundamentais de contabilidade e por autoridades governamentais.	Sem regras estabelecidas: sistemas e informações determinadas por gerentes para encontro de necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Medidas financeiras somente.	Financeiras mais medidas operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e competidores.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Subjetiva e de juízos; válidas, relevantes, acuradas.
Escopo	Altamente agregado; relatórios sobre a organização inteira.	Desagregado, de informação à ações e decisões locais.

Fonte: Crepaldi (2011, p.9).

Iudícibus (1998, p. 22), afirma sobre essas diferenças, em que tanto a Contabilidade Gerencial quanto a Contabilidade Financeira utilizam índices orçados da mesma forma, porém, realçando diferentes ênfases:

O ponto de ruptura entre os dois grandes ramos da contabilidade não é tão fácil de ser discernido. Certos relatórios, cúpula do processo contábil financeiro, tais como o balanço patrimonial e usos de capital de giro Líquido, representam de certa forma, a fronteira entre a contabilidade Financeira e gerencial, pois cada relatório ou peça contábil da contabilidade Financeira pode ser o ponto de partida para a contabilidade gerencial e vice Versa.

Em consonância, Frezatti et al. (2011, p. 6) reforça que a Contabilidade Gerencial e a Financeira, “[...] podem ser entendida por meio dos mesmos números, mesma base de dados, ou seja, ao se falar de a contabilidade gerencial ela seria a contabilidade financeira da empresa. Contudo, podem também constituírem informações distintas feitas a partir de parâmetros distintos”. Assim, pode-se dizer que a contabilidade gerencial é um processo de operacionalização e não uma técnica propriamente dita, uma vez que usa técnicas elaboradas por outras disciplinas para o gerenciamento da informação contábil (PADOVEZE, 2009).

2.3 Artefatos Contábeis Gerenciais

O termo artefato foi aderido por motivo racional, com objetivo de trazer organização aos elementos do controle gerencial, no qual integra inúmeras variedades de elementos. A contabilidade gerencial adota um conjunto de artefatos contábil financeiro, em que pode ser criado e moldado na organização (FREZATTI et al., 2011; BURNS; SCAPENS, 2000). Um pouco mais abrangente, Espejo (2008), enfatiza que os artefatos contábeis atuam como colaborador para que as empresas alcancem seus objetivos, utilizando os melhores recursos que a Contabilidade Gerencial proporciona, em perspectiva de resultado a longo prazo.

Na sequência, serão retratados alguns aspectos relacionados a cada um dos artefatos contábeis considerados neste trabalho.

2.3.1 Orçamento

Segundo Welsch (1983), orçamento é um plano administrativo que compreende todos os estágios das operações para um período futuro definido. Por meio dele são expressos as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidos pela alta administração para a empresa. Para Padoveze, (2009), o orçamento é uma ferramenta de controle de todo o processo operacional da empresa, no qual ajuda na implementação e coordenação de um plano estratégico.

Frezatti et al. (2011, p.46), explica que “[...] o orçamento contém as prioridades para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.” Desse modo o orçamento representa um plano financeiro que implementa a estratégia da entidade por um certo período. Em consonância, Welsch (1983), diz que o orçamento empresarial está diretamente associado ao planejamento da empresa, sendo a representação anual do planejamento estratégico:

A função administrativa de planejamento é bastante ampla e pode ser analisada em termos absolutos informais ou em termos completamente formais. Neste caso, a formalidade indica o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que certas decisões administrativa relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizadas. Tem sido afirmado que na essência do planejamento de resultados estão a determinação e o controle pela administração do destino da empresa a longo prazo. (WELSCH, 1983, p.37).

O orçamento deve reproduzir as estruturas da empresa e obedecer a estrutura contábil e aos planos de conta, sabendo que deve atingir toda a hierarquia da entidade, desde o nível estratégico ao operacional (PADOVEZE, TARANTO, 2009).

Para Chagas e Araújo (2013), o orçamento empresarial faz parte do planejamento, ao colaborar no estabelecimento dos objetivos, estratégias e metas, bem como na execução, controle e avaliação de desempenho, determinando critérios comparativos com finalidade para auxiliar no processo de tomada de decisão ao analisar se a empresa está seguindo o que foi definido.

Logo, o orçamento é utilizado como instrumento para planejar, coordenar bem como distribuir recursos, além disso, mede o desempenho e, em ultima instância controla e

influência o comportamento da empresa e de seus colaboradores (ATKINSON et al., 2011). No quadro 2 são apresentados e descritos os principais objetivos do orçamento:

Quadro 2 – Objetivos do Orçamento

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda á estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização a garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajuste onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Brookson (2000, p.9) *apud* Lunkes, (2009, p.29).

2.3.2 Métodos de Custeio

Ferreira (2007, p. 81) aponta que o método de custeio “consiste num critério por meio do qual os custos são apropriados à produção. De acordo com o sistema adotado, determinados custos podem ou não fazer parte dos custos de produção.” Sendo assim, o método de custeio é um sistema utilizado para apropriar os custos aos produtos.

Os métodos de custeio são recursos de suma importância para a contabilidade gerencial de uma empresa, pois trata de distinguir os custos de cada produto. Conforme Frezatti et al. (2011, p. 81), reconhece que “[...] o custeio representa um elemento essencial das atividades de contabilidade gerencial. O custo trata de estabelecer as despesas usadas por um produto, um grupo de produtos, uma atividade específica ou um conjunto de atividades da empresa”.

Cabe ressaltar que existem diversos métodos de custeio, sendo que, cada um com suas particularidades. No entanto, serão abordados neste trabalho apenas dois dos principais métodos, que são: Custeio por Absorção e Custeio Variável ou Direto.

2.3.2.1 Custeio por Absorção

Segundo Crepaldi (2011, p. 81), “o Custeio por Absorção consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período. Os gastos não fabris (despesa) são excluídos”. Portanto, por este método são levados em consideração todos os custos diretos, indiretos, fixos ou variáveis aos custos do produto, ou seja, todos os gastos durante a fabricação devem ser alocados aos produtos.

Crepaldí (2011, p.82) ainda diz que, para a utilização deste custeio deve-se passar por um processo de três etapas, que são:

Primeiro, é preciso separar os custos de produtos dos custos de período. Segundo, os custos indiretos de produto são atribuídos aos produtos específicos, enquanto os custos indiretos são atribuídos aos centros de custos. Terceiro, os custos indiretos são distribuídos do centro de aos produtos de acordo com seu uso. A soma de custos diretos e custos indiretos distribuídos forma o custo do produto.

O custeio por absorção é uma técnica de apuração de custos, no qual seu objetivo é ratear os elementos, sejam fixos ou variáveis, em cada fase de produção. Portanto, os custos serão absorvidos quando for atribuído a uma unidade de produção, desta maneira cada produto receberá sua parte no custo até que o valor aplicado seja completamente absorvido pelos custos dos produtos vendidos ou pelo estoque final (VICECONTI; NEVES, 2010).

Padoveze (2010, p. 285) ressalta:

Como nos métodos de custeamento por absorção são utilizados os gastos indiretos fixos, que, por sua característica básica, não são identificáveis claramente aos produtos e serviços finais, há a necessidade de utilização de procedimentos de distribuição desses gastos aos produtos através de algum critério a ser definido. O processo de distribuição de gastos fixos indiretos fixos aos produtos e serviços finais é denominado mais comumente *ratei*, sendo utilizadas também as denominações de alocação ou apropriação de custos indiretos aos produtos.

Como Padoveze (2010) relata acima, os gastos indiretos fixos são difíceis de identifica-los, nos produto ou serviço, então será necessário passar por um procedimento de

distribuição desses gastos, denominado como rateio, alocação ou apropriação de custos indiretos dos produtos.

Este método está em consonância com os princípios fundamentais de contabilidade e, também, adotado pela legislação comercial e legislação fiscal do Brasil. Essa metodologia decorre da aplicação desses princípios. Sendo assim, as empresas deverão adotar este método de custeio para apresentação de demonstrativos financeiros e para o pagamento de impostos (CREPALDI, 2011).

2.3.2.2 Custeio Variável ou Direto

De acordo com Wernk (2003), o método de custeio variável contempla, apenas, os custos variáveis, sejam eles diretos ou indiretos, e desconsidera os custos fixos. Portanto, só os custos variáveis são alocados ao valor do produto, não sendo necessário o uso de critério para rateio, esquivando-se de distorções no resultado. Em consonância, Crepaldi (2011, p. 116) enfatiza que o:

Custeio variável (também conhecido como Custeio Direto) é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custo de produção e sim como despesas, sendo encerrado diretamente contra o resultado do período.

Crepaldi (2011) deixa claro, portanto, que o custeio variável reconhece somente os gastos variáveis, ou seja, custos e despesas variáveis como custo do produto vendido. Dessa maneira, os gastos fixos são considerados como despesa e lançados do resultado do período.

Dubois, Kulpa e Sousa (2009), vêm demonstrar que o custeio variável funciona somente como instrumento de gerencia, uma vez que fere os princípios contábeis, como, da competência. Ainda o autor enfatiza que são perceptíveis algumas vantagens e desvantagens no método de custeio variável, como:

Vantagens do custeio variável: a) Elimina as variações nos resultados oriundos da quantidade produzida e vendida, uma vez que o lucro líquido não é afetado por

variações aos inventários. b) Facilidade de obtenção da margem de contribuição por tipo de produto elaborado. c) Maximização da margem de contribuição em valores totais mediante a visualização dos produtos com a margem de contribuição unitária. d) É uma ferramenta adequada para a tomada de decisão, pois só considera como custo do produto os elementos variáveis. e) Facilita aos gestores industriais o entendimento do processo de custeio dos produtos, pois os custos variáveis são, geralmente, de suma responsabilidade. O custeamento variável é totalmente integrado com o custo padrão e o orçamento flexível, possibilitando o correto controle de custos. f) O custeamento variável proporciona maior clareza no planejamento do lucro na tomada de decisão. g) Oferece condições para os gerentes avaliarem o seu próprio desempenho de forma mais significativa, uma vez que eles só podem ser responsabilizados pelos custos variáveis (controláveis) e não por aqueles contratados pela alta direção, como os custos fixos.

Desvantagens do custeio variável: a) Dificuldade de segregação efetiva dos custos fixos e variáveis, como nos custos mistos. Isto é necessário, para maior exatidão dos elementos decisórias. b) O custeio variável fere os princípios contábeis e por isso não é aceito para fiscais ou para uso de terceiros, especialmente nas empresas de capital aberto (DUBOIS; KULPA; SOUSA, 2009, p. 134).

Sumarizando, Dubois, Kulpa e Sousa (2009), mostram que a grande vantagem do custeio variável é a utilização da essência da margem de contribuição, pois a mesma é considerada um elemento importante para a tomada de decisão. Em que, esta informação ilustra qual o produto é mais lucrativo, se vale a pena fabricar internamente ou comprar, entre outros fatores que ajuda na tomada de decisão. Já as desvantagens são caracterizadas pelo fato da dificuldade em separar os custos fixos e variáveis, como nos custos mistos, e a outra desvantagem é que o custeio variável fere os princípios contábeis.

2.3.3 Margem de Contribuição

Para Martins (2003) a margem de contribuição é a diferença entre o preço de vendas e a soma dos custos e despesas variáveis. Crepaldi (2011, p. 128) enfatiza que “[...] podemos entender margem de contribuição como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá (daí o seu nome) para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro”. Sendo assim, uma vez os custos fixos cobertos pela margem de contribuição, a quantia restante aumenta diretamente o lucro operacional.

A fórmula da margem de contribuição, segundo Crepaldi (2011, p.128):

$$MC = PV - CV - DV \quad (1)$$

Onde: MC é a margem de contribuição;

PV é o preço de venda;

CV é o custo variável;

DV é a soma das despesas variáveis.

A margem de contribuição é um instrumento que auxilia o gestor na tomada de decisões, conforme Crepaldi (2011, p.127):

Do ponto de vista da análise da margem de contribuição, as despesas são classificadas como fixas ou variáveis. Os custos variáveis são deduzidos das vendas para obter a margem de contribuição. Os custos fixos são então subtraídos da margem de contribuição para obter a renda líquida. Essa informação ajuda o gerente a (1) decidir se deve diminuir ou expandir uma linha de produção, (2) avaliar alternativas provenientes da produção, de propagandas especiais etc. (3) decidir sobre estratégias de preço, serviço ou produtos e (4) avaliar o desempenho.

A margem de contribuição mostra qual o produto merece mais destaque e esforço de vendas e, ainda, se o produto vendido no mercado está sendo viável para a empresa. Diante o exposto, verifica-se que a margem de contribuição fornece grandes vantagem para os gestores, dando suporte na tomada de decisão a curto prazo (WERNKE, 2004).

De acordo com Padoveze (2010, p. 319) “[...] o modelo de decisão da margem de contribuição é o modelo fundamental para a gestão dos resultados da empresa, seja em termos de rentabilidade dos produtos, atividades, áreas de responsabilidade, divisões unidade de negócio ou da empresa como um todo”. Portanto, a margem de contribuição é considerada uma ótima ferramenta para a gestão dos resultados da organização, no qual mostra a margem bruta do produto obtido na venda do produto que supera seus custos variáveis.

2.3.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, tradução de break-even-point, ocorre quando a venda não obtêm lucro nem prejuízo, ou seja, os custos totais são igual ás receitas totais. Quando as vendas da empresa ultrapassar o ponto de equilíbrio, significa que a mesma começou obter lucro. A

informação gerada por esta ferramenta é de suma importância para a empresa, pois identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa deve realizar para não ter prejuízo (CREPALDI, 2011; PADOVEZE, 2010; SILVA, 2010).

Crepaldi (2011, p.131) interpreta a fórmula do ponto de equilíbrio da seguinte forma: “[...] a divisão do CFT pela margem de contribuição unitária dá-nos a quantidade de produtos necessária para cobrir fixos”. Visto isto, a fórmula segundo Crepaldi (2011, p.131) é a seguinte:

$$Q_{pe} = CFT / MC \quad (2)$$

Onde, Q_{pe} é quantidade de ponto de equilíbrio;

CFT é o custo fixo total;

MC é a margem de contribuição.

O objetivo principal do ponto de equilíbrio é saber o nível mínimo de vendas ou produção que deve ser realizado na empresa para atingir o ponto de equilíbrio econômico (SILVA; NIYAMA, 2013). E conforme Atkinson et al. (2011, p.193-194) “a análise do ponto de equilíbrio auxilia os gerentes a saber quanto deve ser o volume de vendas para que a margem de contribuição seja igual ao custos fixos dos recursos comprometidos na execução das atividades requeridas pelo volume de vendas”.

Em consonância, Wernke (2004) ressalta que as vantagens que o ponto de equilíbrio dispõe aos gestores das empresas, são relativas as informações quanto ao mix de produtos, em relação a quanto as unidades que precisam ser vendida para obter lucro, o que sucede se o preço da matéria prima subir, o que acontece com o lucro se a venda aumentar ou diminuir. Com base nessas informações fica mais fácil definir e alterar o mix dos produtos da empresa, sendo de suma importância para o planejamento da organização. O ponto de equilíbrio pode ser classificado como contábil, financeiro e econômico.

2.3.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

Conforme Crepaldi (2011, p.210), o ponto de equilíbrio contábil “[...] é obtido quando a soma das Margens de Contribuição totaliza o momento suficiente para cobrir todos os

custos e despesas Fixos, esse é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo”. Deixa claro, o autor, que o ponto de equilíbrio contábil mostra qual a quantidade mínima para ser produzida e vendida para não obter prejuízo e nem lucro. A fórmula do ponto de equilíbrio contábil é o mesmo apresentado no ponto de equilíbrio.

2.3.4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro

De acordo com Silva e Niyama (2013, p. 209), “o ponto de equilíbrio financeiro ocorre quando são extraídos valores não desembolsáveis, como, por exemplo, depreciação, amortização, exaustão”. Sendo assim, o ponto de equilíbrio financeiro representa a quantidade que é preciso vender para cobrir os gastos desembolsáveis, sejam operacionais ou não (CREPALDI, 2011).

A formula para encontrar o ponto de equilíbrio financeiro em quantidade, segundo Crepaldi (2011, p.211) é:

$$PEFq = GF - \text{Valores Não Desembolsáveis} / MCu \quad (3)$$

Onde, PEFq é ponto de equilíbrio financeiro em quantidade;

GF é gastos fixos;

MCu é a margem de contribuição unitária.

2.3.4.3 Ponto de Equilíbrio Econômico

Representa a quantidade necessária de vendas para atingir o lucro desejado, e para isto é fundamental que a margem de contribuição cubra os custos e despesas fixas e, além disso, proporcione o lucro mínimo desejado (CREPADI, 2011; SILVA E NIYAMA, 2013). A fórmula do ponto de equilíbrio econômico em quantidade de acordo com Silva e Niyama (2013, p. 211).

$$PEEq = GF - \text{Lucro Desejado} / MCu \quad (4)$$

Onde, PEE é o ponto de equilíbrio econômico;

GF é os gastos fixos;

MCu é a margem de contribuição unitária.

2.3.5 Benchmarking

Segundo Ten Have et al. (2003, p21) “benchmarking é a comparação sistemática dos processos desempenho organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos”. Portanto, através do benchmarking a empresa avalia o seu desempenho comparando com as das outras empresas do mesmo setor, permitindo identificar os fatores de sucesso e falhas que ocorrem em outras entidades (ATKINSON, 2011).

O Benchmarking é considerado uma técnica ordenada em que procura os melhores processos, ideias inovadoras e procedimentos de operações mais eficiente, que levem a empresa a um melhor desempenho (BOGAN, 2004). De acordo com Camp (1998, apud Schmidt, Santos e Martins, 2006, p.153), pode-se encontrar quatro tipos de benchmarking, que são:

Benchmarking competitivo: significa medir suas funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos concorrentes e melhorá-los de forma que sejam os melhores do ramo ou, no mínimo melhores que os seus concorrentes. Benchmarking cooperativo: são fáceis de praticar, pois as empresas não são concorrentes diretas. Diferentemente do que ocorre no competitivo, este é realizado através de um processo de negociação onde ambos saem ganhando. Benchmarking colaborativo: as empresas compartilham conhecimentos sobre uma atividade em particular. Benchmarking interno: é uma forma de benchmarking colaborativo que muitas grandes organizações usam para identificar as melhores práticas internas e disseminá-las para todo o grupo.

E conforme Atkinson et al. (2011), o benchmarking passa por um processo em que abrange cinco estágios, no qual integra diversos fatores de diagnósticos organizacionais, operacionais e informacionais, conforme é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 3 – Estágio do processo de Benchmarking

Estágios do Processo de Benchmarking	Fatores a Considerar
Estágio 1: Estudo Interno e Análise Competitiva preliminar	Análises competitivas preliminares internas e externas; Determinar as áreas-chave do estudo; Determinar o âmbito e o significado do estudo
Estágio 2: Desenvolver o Comprometimento a Longo Prazo ao Projeto do Benchmarking e a União da Equipe de Benchmarking	Desenvolvendo o comprometimento a longo prazo para o projeto de Benchmarking; Ganho de apoio dos administradores seniores; Desenvolver um conjunto claro de objetivos; Dar condições aos funcionários de fazerem mudanças; Unir a equipe Benchmarking; Treinar funcionários e Usar um coordenador experiente.
Estágio 3: Identificar os Parceiros do Benchmarking	Porte dos participantes; Quantidade de participantes; Posição relativa dentro e entre indústrias; Grau de confiança entre os participantes.
Estágio 4: Método de Coleta e Partilha de Informações	Tipo de Informação do Benchmarking: Produto; Funcional (processo); Estratégia (inclui os métodos de contabilidade gerencial). Método de Coleta de Informação: Unilateral; Cooperativo: Banco de dados; Indireto/terceiro partido e grupo. Determinar as medidas de desempenho; Determinar a lacuna entre o desempenho do Benchmarking em relação às medidas de desempenho.
Estágio 5: Ação para atingir ou exceder o Benchmarking	São feitas comparações entre as medidas de desempenho

Fonte: Atkinson et al. (2011, p. 695).

Esses estágios abrangem todos os pontos internos e externos para o processo da realização do benchmarking na organização, compreendendo desde a delimitação das áreas-chave de estudo a comparação entre os resultados obtidos no processo do benchmarking. As empresas optam em usar um modelo de benchmarking para obter informações a respeito de produtos, processos e estratégia de seus concorrentes (ATKINSON et al., 2011).

3 ASPECTO METODOLÓGICO

Para a elaboração de um trabalho é levado em consideração alguns aspectos metodológicos, no qual são abordados de modo abrangente como foi realizado a busca de informações, dados, relatórios, etc.

São diversas interpretações dadas pelos autores no intuito de identificar os procedimentos metodológicos de pesquisa. Levando em consideração as particularidades da Contabilidade, Beuren et al. (2003), focalizam nas tipologias de delimitações de pesquisa, sendo as mais aplicáveis na área da contabilidade, em que se agrupam em três núcleos, no que tange os objetivos, os procedimentos e à abordagem do problema.

3.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

Beuren et al. (2003) enfatiza que os trabalhos acadêmicos podem ser classificados como pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. Este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, pois busca descrever e apresentar uma visão da utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial no apoio às decisões gerenciais no comércio varejista da Cidade de Feira Grande – AL.

No ponto de vista de Gil (1999, apud BEUREN et al., 2003, p.81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever característica de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis [...]”. Por meio de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e observação sistemática o qual utilizamos neste trabalho. Ainda a pesquisa descritiva atenta-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). Portanto os fenômenos são estudados, porém não manipulados pelo pesquisador.

3.2 Quanto aos Procedimentos

Quanto a tipologia dos procedimentos, este trabalho passou por duas fases, a primeira fase realizou-se uma pesquisa bibliográfica, em que tomou como base materiais já

formulados, composto principalmente por livros, revistas, periódicos e artigos científicos buscando informações e conhecimento sobre o tema abordado. Conforme Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Na segunda fase, refere-se a uma pesquisa do tipo levantamento. Em que, através de entrevista in loco foi aplicado questionário, onde foram coletadas informações de microempresas do setor de comércio varejista no município de Feira Grande – AL, na segunda quinzena do mês de maio de 2016, objetivando obter um levantamento sobre a utilização de ferramentas da Contabilidade Gerencial para fins gerenciais, como, as características destas empresas e o perfil dos gestores que as administram.

O questionário foi subdividido em quatro partes e composto por 21 (vinte e uma) questões fechadas de diferencial semântica, nas quais o respondente assinalava o grau de concordância com afirmação apresentada no enunciado. A primeira parte discorre sobre o perfil dos gestores. O segundo, o respondente assinalou questões sobre a empresa. No terceiro, sobre a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial e o grau de importância das mesmas. E na última parte, os respondentes foram questionados sobre a utilização das informações geradas pelo contador.

Para Beuren et al. (2003), no que se refere à Contabilidade, o estudo de levantamento, na maioria dos casos, são realizados quando a população é diversa, não sendo possível estudar detalhadamente cada fenômeno em específico. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39) explica que levantamento é uma “[...] pesquisa que procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de survey”. Desse modo, os dados desse tipo de pesquisa são coletados tendo por base amostra retirada de determinada população que deseja conhecer.

A amostra deste levantamento foi retirada do universo da pesquisa realizada pelo IBGE (2013), a qual revela a existência de 124 empresas ativas no município de Feira Grande – AL. Logo, 26 empresas foram analisadas, sendo uma amostra não probabilística e sim por acessibilidade, onde todas são enquadradas como microempresas do comércio varejista. Este método foi adotado pelo fato de não existir pesquisas que revele especificamente o enquadramento das empresas existe no município, então, buscou aplicar o questionário in loco

no máximo de microempresas do setor de comércio varejista no centro do município de Feira Grande - AL.

Segundo Vergara (1997), o universo da pesquisa é o conjunto de elementos que abrange os aspectos que serão objetos de estudo, e a amostra é uma parte do universo selecionado a partir de um critério de representatividade.

3.3 Quanto à Abordagem do Problema

O problema tem uma abordagem quali-quantitativa, pois segundo Creswell (2007, p.35) define essa abordagem mista como sendo “[...] aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações do conhecimento em elementos pragmáticos, [...] e emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender o problema da pesquisa”. Ou seja, foi observado nesse estudo tanto a quantificação dos dados assim como a qualificação dos fatos constatados no transcorrer da pesquisa.

4 PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo serão apresentados os resultados das análises dos dados coletados através de entrevistas, junto às 26 (vinte e seis) microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande – AL. Os resultados apresentam-se por meio de tabelas cruzadas executadas no Microsoft Excel.

Primeiramente os dados estão descrito a respeito do perfil dos empresários e gestores das empresas pesquisadas, seguindo da caracterização das empresas, e logo após é realizada a descrição e análise dos dados levantados sobre a utilização das ferramentas contábeis gerenciais. E, por fim, análise dos dados referente a utilização das informações geradas pelo contador.

4.1 Perfil dos Respondentes

Na Tabela 1, apresenta-se a estatística descritiva relativa ao gênero e o cargo na empresa dos respondentes da amostra.

Tabela 1 – Relação entre gênero e cargo nas microempresas da cidade de Feira Grande - AL em 2016

Gênero	Gerente Contratado		Proprietário		Total Geral	Total
	Frequência	%	Frequência	%	Respostas	%
Feminino	3	12%	10	38%	13	50%
Masculino	3	12%	10	38%	13	50%
Total Geral	6	24%	20	76%	26	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

A pesquisa revela que metade, ou seja, 50% dos entrevistados é do gênero feminino e os outros 50% são masculino. Observa-se que 12% dos respondentes tanto do gênero feminino quanto masculino ocupa o cargo de gerente contratado, e 38% são proprietários da empresa, de ambos os gêneros. Sendo assim, 24% dos entrevistados são gerentes contratado contra 76% de proprietário, posto isto a pesquisa traz talvez mais veracidade aos dados

obtidos, tendo em vista que a maioria dos respondentes foram os próprios donos das empresas.

Quanto ao grau de escolaridade dos gestores, na Tabela 2, os dados evidenciam que 42% possuem o ensino médio completo, deste total 8% são gerentes contratados e 35% são proprietários. Com ensino superior, entretanto, incompleto tem-se 8% dos gestores, 12% concluíram o ensino superior, e apenas 4% possui pós-graduação completa

Tabela 2 – Relação entre grau de escolaridade e cargo ocupados respondentes

Grau de escolaridade	Gerente Contratado		Proprietário		Total Freqüência	Total %
	Freqüência	%	Freqüência	%		
Ensino Fundamental completo	0	0%	1	4%	1	4%
Ensino Fundamental incompleto	1	4%	4	15%	5	19%
Ensino Médio completo	2	8%	9	35%	11	42%
Ensino Médio incompleto	1	4%	2	8%	3	12%
Ensino Superior completo	0	0%	3	12%	3	12%
Ensino Superior incompleto	2	8%	0	0%	2	8%
Pós-Graduação Completa	0	0%	1	4%	1	4%
Total Geral	6	24 %	20	76%	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Observa-se que 19% empresas que sobrevivem no mercado onde seus gestores possuem o ensino fundamental incompleto, sendo que a maioria dos gestores possui o ensino médio completo.

4.2 Caracterização das Empresas

Visando identificar a longevidade das microempresas, a Tabela 3 apresenta o tempo de atuação no mercado.

Tabela 3 – Tempo de atuação no mercado das microempresas da cidade de Feira Grande – AL em 2016

Tempo de atuação no mercado	Frequência	%
1-5	12	46%
6-10	7	27%
11-15	2	8%
16-20	1	4%
21-25	3	11%
36-40	1	4%
Total Geral	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

É possível notar pelos dados obtidos que 54% das microempresas pesquisadas estão constituídas a mais de seis anos, em que aponta que essas empresas são consideradas maduras e resistentes no mercado. Segundo o SEBRAE (2013) as novas empresas fundadas no Brasil acabam fechando as portas nos primeiros anos de vida. No entanto, quase metade, 46% das microempresas pesquisadas está no mercado com tempo inferior a cinco anos, o qual se considera um dos períodos mais difíceis, pois é um período de estabilização.

Para identificar se as empresas estavam ou não enquadradas na legislação das microempresas, foi feita a indagação sobre o faturamento anual bruto. Pois segundo a Lei Complementar nº 123 (2006), as microempresas deve auferir em cada ano-calendário a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Tabela 4 – Faturamento anual bruto das microempresas da cidade de Feira Grande – AL em 2016

Faturamento anual bruto	Frequência	%
Até 60 mil	0	0%
60 até 120 mil	21	81%
120 até 300 mil	5	19%
Acima de 300 mil	0	0%
Total Geral	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Logo, podemos observar na Tabela 4 que 81% do total faturam entre 60 a 120 mil, e 19% faturam entre 120 a 300 mil. Assim sendo, as empresas ficaram enquadradas como microempresas, se bem que este era o resultado esperado, uma vez que a pesquisa trata a respeito das mesmas.

Foi questionado sobre a quantidade de funcionários que a empresa possuía, como podemos observar nos dados da Tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de Funcionários das microempresas da cidade de Feira Grande – AL em 2016

Quantidade de funcionários	Frequência	%
0	3	12%
1-2	12	46%
3-4	9	35%
5-6	2	8%
Total Geral	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A pesquisa apurou que 46% das empresas empregam até 2 funcionários, e 43% tem a sua força de trabalho entre 3 até 6 funcionários, portanto as empresas são consideradas como microempresas, pois de acordo com o SEBRAE (2013) aquelas que empregam até 9 funcionários são consideradas como microempresas.

Buscando identificar quais os principais tomadores de decisões dentro da empresa, foi indagado sobre o assunto e obtivemos o seguinte resultado na Tabela 6:

Tabela 6 – Tomadores de decisões

Tomadores de decisão	Frequência	%
O próprio proprietário	23	88%
Profissionais contratados no mercado	3	12%
Total Geral	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A pesquisa apurou o seguinte resultado: 88% dos tomadores de decisão são os próprios proprietários contra 12% dos profissionais contratados no mercado. Sendo assim, a maioria das empresas pesquisadas é administrada pelos próprios donos, ou seja, são responsáveis legal, operacional e financeiro da empresa.

4.3 Resultado da Pesquisa em Relação às Ferramentas Contábeis

Para fundamentar a pesquisa, os administradores foram questionados sobre as ferramentas contábeis gerenciais. Ao iniciar a pesquisa buscou-se verificar se as empresas elaboravam orçamento, e caso fosse confirmado se o mesmo comparava o planejado com o executado. Vale ressaltar, segundo Padoveze (2009), que o orçamento é uma ferramenta de controle de todo o processo operacional da empresa, por meio dele são expressos objetivos e metas estabelecido pela a administração da empresa.

Tabela 7 – Relação entre a elaboração do orçamento e comparação entre o planejado executado nas microempresas da cidade de Feira Grande - AL em 2016

	Planejado e executado					
	Comparação					
	Não		Sim		Total	
<i>Orçamento</i>	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
<i>Não</i>	13	50%	0	0%	13	50%
<i>Sim</i>	3	12%	10	38%	13	50%
Total Geral	16	62%	10	38%	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

É possível observar na Tabela 7 que 50% das empresas elaboram orçamento, mas nem todos comparam o planejado com o executado, somente 38% do total. Percebe-se que menos da metade utiliza o orçamento para obter informações gerenciais e consegue ter controle do processo operacional da empresa.

Foi questionado se as empresas calculavam os custos dos produtos, e caso não o porquê. E como podemos ver na Tabela 8 obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 8 – Relação entre custos, método de custeio e justificativa

Cálculo dos Custos	Não calcula os custos		Calcula os custos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Custeio Variável ou Direto	0	0%	8	31%	8	31%
Custeio por Absorção	0	0%	10	38%	10	38%
Não dispõe de recursos financeiros para contratar uma pessoa para fazê-lo	1	4%	0	0%	1	4%
Os custos são irrelevantes para o gerenciamento	5	19%	0	0%	5	19%
Por falta de orientação técnica	2	8%	0	0%	2	8%
Total Geral	8	31%	18	69%	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Obteve-se o seguinte resultado: 69% calculam os custos, deste total 38% utilizam o método de custeio por absorção para apropriá-los, contra 31% da utilização do custeio variável ou direto. Vale ressaltar que o método de custeio por absorção está em consonância com os princípios fundamentais de contabilidade, já o método de custeio variável funciona somente como instrumento de gerencia, uma vez que fere os princípios contábeis, como, da competência (Crepaldi, 2011).

E dos 31% que não utilizam, 19% justificam que os custos são irrelevantes para o gerenciamento, 8% por falta de orientação técnica, e 4% afirmam não dispor de recursos financeiros.

Procedendo ao cruzamento dos dados obtidos nessa questão da utilização dos custos. Indagamos aqueles que calculam os custos sobre a utilidade das informações geradas pelo mesmo, conforme a Tabela 9:

Tabela 9 - Utilidade das informações de custos para os gestores das microempresas da cidade de Feira Grande – AL em 2016

Utilidades	Grau de utilidade							
	Muito		Pouco		Nada		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Para analisar o desempenho	8	45%	6	33%	4	22%	18	100%
Para calcular o ponto de equilíbrio	5	28%	6	33%	7	39%	18	100%
Para controlar os custos	14	78%	3	17%	1	5%	18	100%
Para calcular a margem de contribuição	7	39%	7	39%	4	22%	18	100%
Total Geral	34	190%	22	122%	16	88%	72	400%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Observou-se que 78% dos gestores dizem utilizar mais essas informações para controlar os custos, 45% afirmam usar para analisar o desempenho da empresa, apenas 28% dos gestores dizem utilizar para calcular o ponto de equilíbrio, e 78% ficaram divididos entre utilizar muito e pouco os dados de custos para calcular a margem de contribuição.

Posto isso, podemos notar que a maior utilidade das informações geradas pelos custos são para controlá-los, e em seguida para analisar o desempenho e calcular a margem de contribuição, já grande parte não se preocupa em analisar o ponto de equilíbrio dos produtos.

Em seguida foi questionado quem era o responsável pelo cálculo dos custos, e como consta na Tabela 10, com 88%, a maioria são os proprietários. Sendo assim, percebe-se que pouco é utilizado os serviços de profissionais contratados para esses serviços.

Tabela 10 – Responsável pelo cálculo dos custos

Responsável	Frequência	%
Contador	1	6%
Gerente Contratado	1	6%
Proprietário	16	88%
Total Geral	18	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Outra ferramenta contábil gerencial questionada as empresas foi o benchmarking, no qual buscou obter resultados sobre a utilização desta ferramenta e qual a principal meio para executá-la.

Tabela 11 – Relação entre a utilização do Benchmarking e fonte

Fonte	Utiliza Benchmarking				Total	
	Não		Sim		Frequência	%
	Frequência	%	Frequência	%		
Informações de consultores	0	0%	4	15,5%	4	15%
Pesquisas realizadas em empresas com características similares	0	0%	4	15,5%	4	15%
Nenhum	18	69%	0	0,00%	18	69%
Total Geral	18	69%	8	31%	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como apresenta na Tabela 11, maioria dos gestores (69%) não utilizar o benchmarking, e apenas 31% dizem utilizar essa técnica para avaliar o seu desempenho diante o mercado, ou seja, fazem uma comparação entre o desempenho da empresa e o desempenho dos concorrentes, onde as únicas fontes para a realização ficou dividido entre informações de consultores e pesquisas realizadas em empresas com características similares. Segundo Atkinson (2011), através do benchmarking a empresa avalia o seu desempenho comparando

com as das outras empresas do mesmo setor, permitindo identificar os fatores de sucesso e falhas que ocorrem em outras entidades.

E por fim, sobre as ferramentas contábeis, indagamos o grau de importância das ferramentas abordadas até aqui.

Tabela 12 - Grau de importância das ferramentas Contábeis Gerenciais para os gestores das microempresas da cidade de Feira Grande – AL em 2016

Ferramentas Contábeis	Grau de importância										Total Geral	
	Não é importante		Intermediário		Importante		Intermediário		Muito importante			
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Orçamento	1	4%	6	22%	3	12%	16	62%	0	0%	26	100%
Análise da M.C	4	15%	1	4%	9	35%	6	23%	6	23%	26	100%
Análise do P.E	3	12%	0	0%	10	38%	5	19%	8	31%	26	100%
Benchmarking	9	35%	2	8%	5	19%	6	23%	4	15%	26	100%
Total Geral	17	66%	9	34%	27	104%	33	127%	18	69%	104	400%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

E obtivemos o seguinte resultado: com 74% o orçamento foi avaliado entre importante ou muito importante; já a análise da margem de contribuição, 81% dos administradores as consideram importante ou muito importante; 88% avaliam a análise do ponto de equilíbrio como sendo também importante ou muito importante; e 57% consideram o benchmarking importante ou muito importante.

Sendo assim, podemos observar que a maioria dos gestores das microempresas do município de Feira Grande – AL consideram todas as ferramentas entre importantes e muito importante. Contudo, comparando com dados apresentados anteriormente sobre a utilização das ferramentas contábeis percebemos que a maioria não as utilizam, mas as consideram importante.

4.4 Resultado da Pesquisa em Relação as Informações Geradas pelo Contabilistas

A seguir, na Tabela 13, são apresentados os resultados quanto ao contador e a satisfação das empresas com os serviços dos mesmos.

Tabela 13 – Quanto ao contador e satisfação da empresa com seus serviços para os gestores das microempresas do município de Feira Grande – AL em 2016

Satisfeito com o serviço do contabilista			
Contabilista da empresa	Não	Sim	Total Geral
Terceirizado	4%	96%	100%
Total Geral	4%	96%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto ao contador, todas as empresas optaram por terceirizar os serviços contábeis. E 96% das microempresas estão satisfeitos com os serviços do profissional contábil.

E buscando identificar se as empresas utilizam relatórios fornecidos pela contabilidade para fins gerenciais foi indagado sobre o mesmo, como mostra a Tabela 14:

Tabela 14 – Quanto a utilização de relatórios para fins gerenciais

Relatórios para fins gerenciais	Total	%
Não	14	54%
Sim	12	46%
Total Geral	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A constatação que a contabilidade é pouco utilizada para a tomada de decisão pôde ser confirmada quando buscou-se analisar se os administradores utilizavam relatórios fornecidos pela contabilidade para fins gerenciais. A maioria, 54% dos gestores afirmaram não utilizar. Como podemos observar há uma deficiência entre o gestor da empresa e o seu contador, o qual os gestores na maioria das vezes veem os contadores tão somente para a parte de obrigações fiscais, e o contador por sua vez não oferece novos serviços e permanece em situação de comodidade.

E para concluir, com intuito de descobrir o interesse dos gestores, foi questionado a possibilidade de pagamento adicional para a contabilidade afim de receber relatórios semanais que permitisse um controle das operações e conhecimento de como está indo a empresa.

Tabela 15 – Quanto ao interesse dos gestores das microempresas da cidade de Feira Grande –AL em relatórios adicionais

Interesse e pagamento por relatórios adicionais	Total	%
Não	14	54%
Sim, até 20% mais	10	38%
Sim, até 40% mais	2	8%
Total Geral	26	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

É possível notar na Tabela 15 que a maioria (54%) das microempresas, não pagaria a mais para receber relatórios adicionais. Isso demonstra a falta de interesse das microempresas da parte dos empresários em relação a vida financeira e econômica da sua empresa. Já 46 % das microempresas interessam e estão dispostos a pagar de 20% a 40 % a mais por esses relatórios adicionais, em que lhe permitirão ter maior controle das operações e o conhecimento de como está a situação patrimonial do seu negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi verificar a utilização de ferramentas da Contabilidade Gerencial em Microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande – AL, bem como, a utilização das informações geradas pela contabilidade para a tomada de decisão, e com propósito de embasar a pesquisa foi elaborado um levantamento bibliográfico sobre as principais ferramentas contábeis gerenciais.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa observou-se, de modo geral, que a maioria dos administradores das microempresas utilizam ferramentas Contábeis Gerenciais, porém, da forma que eles entendem e não como é apontado pela literatura. Podendo ser uma técnica dos administradores devido a baixa escolaridade apontada, não contendo uma base resistente de conhecimento contábil. Para a confirmação deste resultado buscou-se saber dos respondentes qual o cargo possuía na microempresa, e 76% afirmou ser o proprietário, trazendo talvez maior fidedignidade aos dados obtidos. Indagou-se neste questionário sobre seis das ferramentas existente utilizadas na gestão financeira de uma microempresa, como: orçamento, método de custeio por absorção, método de custeio variável ou direto, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e benchmarking.

Analisando os dados obtidos sobre a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial, constatou-se que metade dos gestores elabora orçamento, mas nem todos comparam o planejado com o executado. Enquanto mais da metade dos gestores diz calcular os custos dos produtos, onde a maioria utiliza o método de custeio por absorção para a apuração do mesmo. No que diz respeito a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e o benchmarking ficou evidente a pouca utilização destas ferramentas. Vale ressaltar que esses artefatos têm como objetivo auxiliar no processo decisório dos gestores, tendo em vista que contabilidade gerencial é uma ferramenta de suma importância para uma gestão eficaz e eficiente.

A constatação que a contabilidade é pouco utilizada para a tomada de decisão pôde ser confirmada quando buscou-se analisar se os administradores utilizavam relatórios fornecidos pela contabilidade para fins gerenciais. Ficou evidente que há uma deficiência entre o gestor da empresa e o contabilista, no qual, uma possível hipótese, os gestores na maioria das vezes veem os contadores tão somente para a parte de obrigações fiscais, e o contador por sua vez não oferece novos serviços e permanece em situação de comodidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços hoteleiro da região de Brotas. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A., et al. **Contabilidade Gerencial.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEUREN, Ilês Maria, et al.. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 1 ed Santa Catarina: Atlas, 2003.

BOGAN, Christopher. **Benchmarking: aplicações práticas e melhorias continua.** Natal: Makron Books, 2004.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de dezembro de 2006. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 8 de junho de 2016.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceituar a mudança de contabilidade de gestão: um quadro institucional. **Pesquisa Contabilidade de Gestão**, v. 11, 2000.

CANECA, Roberto Lira et al. A Influência da Oferta de Contabilidade Gerencial na Percepção da Qualidade dos Serviços Contábeis Prestados aos Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Pensar Contábil**. Rio de Janeiro, v. 11. n. 43, 2009.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues; ARAÚJO, Aneide Oliveira. Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3, n. 3, edição especial, p. 1-21, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESPEJO, M.M.S.B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FREZATTI, et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cadastro central de empresas 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=270260&>

idtema=115&search=alagoas%7Cfeiragrande%7Cestatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2011>. Acesso em 25 de mar. 2016.

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

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

LUNKES, R. J. **Manual do orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Rafael de Lacerda et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista contemporânea de contabilidade**, Florianópolis, jan./abr. 2013. v.10, n.19.

OLIVEIRA, A, G; MÜLLER, A. N; NAKAMURA, W. T. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas**, Curitiba, Revista FAE, v.3, n.3. p, 1-12, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. **Identificação das necessidades de informações contábeis de pequenas empresas para a tomada de decisão organizacional.** In: III Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação - CONTECSI, 3., 2006, São Paulo. Anais... CONTECSI, 2006.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, **Sobrevivência das empresas no Brasil:** Coleção estudos e pesquisas. Brasília – DF, 2013. Disponível: <
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em 16 de jan. 2016.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade para concurso e exame de suficiência.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constate. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Samira A.; RAUPP, Fabiano M.; BAUREN Iise M.. **Relatórios Contábeis Geados pela Controladoria para o Controle de gestão:** um estudo de caso em uma Empresa de Construção Civil, Rio de Janeiro, Pensar Contábil, Conselho Regional de Contabilidade do RJ, Fev/abr, 2004.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos:** um enfoque direto e objetivo. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TAVARES, D. A. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde**: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

TEN HAVE, S. et al. **Modelo de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Instrumento de Pesquisa.



Universidade Federal de Alagoas – UFAL

Campus do Sertão – Unidade de Santana do Ipanema

Trabalho de Conclusão de Curso

Janês Bispo Lira, aluna de Graduação da Universidade Federal de Alagoas está desenvolvendo junto com sua orientadora, a Prof.^a Fernanda Marques, o trabalho de conclusão de curso com o tema “**Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão nas microempresas do município de Feira Grande – AL**”. O objetivo principal é identificar o uso de ferramentas contábeis na gestão das microempresas do setor de comércio varejista do município de Feira Grande–AL.

Neste sentido vimos solicitar a indispensável colaboração de V. S^a para participar do levantamento, que subsidia o desenvolvimento do estudo. A pesquisa tem cunho estritamente científico. Os dados fornecidos terão tratamento estatístico sem divulgação dos nomes das pessoas envolvidas.

O levantamento é bastante simples, composto por questões de rápida resolução de forma que sua duração é de alguns minutos. A primeira parte refere-se a questões sobre o perfil dos gestores, o segundo refere-se informações sobre a empresa e o terceiro bloco trás aspectos relacionados a ferramentas contábeis, e por fim questões sobre a utilização das informações geradas pelo contador.

É importante enfatizar que a sua colaboração é de fundamental importância para a consecução dos objetivos da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua atenção e colaboração.

QUESTIONÁRIO

PARTE I – INFORMAÇÕES SOBRE O GESTOR

1. Sexo

() Feminino () Masculino

2. Qual a sua posição na empresa?

() Proprietário

() Gerente Contratado

() Contador

() Outros: _____

3. Qual o seu grau de escolaridade?

() Ensino Fundamental () Incompleto () Completo

() Ensino Médio () Incompleto () Completo

() Ensino Superior () Incompleto () Completo

() Pós-graduação () Incompleto () Completo

PARTE II – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

4. Tempo (anos) de atuação no mercado? _____

5. Número atual de funcionários na empresa _____

6. Faturamento anual bruto

A- () Até 60 mil

B- () de 60 até 120 mil

C- () de 120 até 300 mil

D- () acima de 300 mil

7. Os principais tomadores de decisão dentro da empresa são:

A - () Profissionais contratados no mercado.

B - () O próprio proprietário.

<p>PARTE III – ASPECTOS RELACIONADOS AS FERRAMENTAS CONTÁBEIS</p>
--

8. A empresa elabora orçamento?

() Sim

() Não

9. A empresa faz comparações entre o planejado e executado?

() Sim

() Não

10. A empresa calcula o custo dos seus serviços/produtos?

() Sim

() Não

11. Por que a empresa não calcula o custo dos seus serviços/produtos?

A - () Os custos são irrelevantes para o gerenciamento

B - () Não dispõe de recursos financeiros para contratar uma pessoa para fazê-lo

C - () Por falta de orientação técnica

D - () Outros: _____

12. Como é feita a apropriação de custos aos produtos?

A - () Apropria todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis).

B - () Apropria somente os custos variáveis (normalmente os custos diretos)

C - () Outro: _____

13. Quem é responsável pelo cálculo dos custos?

A - () Proprietário e Gerente Geral

B - () Gerente Geral Contratado

D - () Contador

E - () Consultor

F - () Outro: _____

14. Qual(is) a(s) utilidade(s) das informações de custos?

Marque no parêntese o número que melhor representa a sua escolha, distribuindo obedecendo à sequência lógica.

(1) muito

(2) pouco

(3) nada

() Para analisar o desempenho.

() Para calcular o ponto de equilíbrio em que os custos totais são iguais as receitas totais.

() Para controlar custos.

() Para calcular quanto o lucro da venda do produto contribuirá para a empresa cobrir todos os seus custos e despesas fixas (margem de contribuição).

() Outro: _____

15. A empresa faz comparações (*Benchmarking*) entre o seu desempenho e o desempenho dos seus concorrentes?

() Sim () Não

16. Se afirmativa, quais são as principais fontes de informação para se realizar comparações (*Benchmarking*)?

A - () Periódicos ou *sites* especializados do setor

B - () Pesquisas realizadas em empresas com características similares

C - () Informações de consultores

D - () Outros : _____

17. Indique a importância destas ferramentas (numa escala de 1 à 5), mesmo que não as utilize atualmente.

Use a seguinte escala:
 01 – Não é importante
 03 – Importante
 05 – Muito importante
 Os números 02 e 04 são opiniões intermediárias

Ferramentas Contábeis Gerenciais	Grau de importância				
Orçamento	1	2	3	4	5
Análise da Margem de contribuição	1	2	3	4	5
Análise do ponto de equilíbrio	1	2	3	4	5
Benchmarking	1	2	3	4	5

<p style="text-align: center;">PARTE IV – QUANTO A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELO CONTADOR</p>
--

18. O contador da empresa é:

Terceirizado

Funcionário da empresa

19. Você está satisfeito com os serviços do seu contador?

Sim

Não

20. As informações/relatórios fornecidas pelo contador são utilizadas para fins gerenciais?

Sim

Não

21. Se o contador produzisse relatórios semanais que lhe permitisse um controle das operações e o conhecimento de como está indo o seu negócio, você estaria disposto a pagar mais por seus serviços?

A - Sim, até 20% mais

B - Sim, até 40% mais

C - Sim, até 60% mais

E - Sim, mais que 60%

F - Não

ANEXOS

ANEXO 1: Cadastro Central de Empresas 2013 - Feira Grande -AL

Cadastro Central de Empresas 2013 - Feira Grande -AL

Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2013 - Feira Grande -AL		
Número de unidades locais	127	Unidades
Pessoal ocupado total	779	Pessoas
Pessoal ocupado assalariado	707	Pessoas
Salários e outras remunerações	12.350	Mil Reais
Salário médio mensal	2	Salários mínimos
Número de empresas atuantes	124	Unidades

Fonte: IBGE, 2013.