

## FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

PIRES, Flávia Rafaela Lima<sup>1</sup>  
PILÉ, Guilherme Machado<sup>2</sup>  
SOUZA, Gabrielli do Carmo Martinelli<sup>3</sup>  
QUEIROZ, Ricardo Guimarães de<sup>4</sup>

### RESUMO:

A contabilidade gerencial e suas ferramentas são imprescindíveis para o auxílio a gestão e ao processo decisório dentro das empresas. Partindo deste ponto de vista, este estudo teve como objetivo identificar as ferramentas gerenciais utilizadas por Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas no município de Caarapó no estado de Mato Grosso do Sul. Para se alcançar o objetivo foi realizado um estudo de campo, descritivo e quantitativo, em que os dados foram coletados por meio de questionários distribuídos via Whatsapp. Os resultados obtidos, revelam que as empresas do município possuem certo conhecimento e utilizam das ferramentas estratégicas de gestão, pode-se observar também que as mesmas influenciam no processo de tomada de decisão. Porém a pesquisa sofreu algumas limitações, por ser aplicada somente na região de Caarapó, a sua população amostral não foi tão grande, sugerindo assim estudos futuros, estendendo a outras regiões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ferramentas gerenciais; Contabilidade Gerencial; Tomada de decisão; Micro e pequenas empresas.

### ABSTRACT:

Management accounting and its tools are essential to help management and for the decision process within companies. Starting from this point of view, this study has as its objective to identify the management tools used by Micro and Small Enterprises (MSEs) located in the municipality of Caarapó in the state of Mato Grosso do Sul. To achieve this objective, a descriptive field study was carried out and quantitative, where the data are collected through questionnaires distributed via Whatsapp. The results obtained reveal that the companies of the municipality have certain knowledge and use of the strategic management tools, it can also be observed that the same influences the decision-making process. However, the research suffered from some limitations, as it was applied only to the Caarapó region, its sample population was not that large, suggesting as well that for future studies, the research should be extended to other regions.

**KEYWORDS:** Management tools; Management accounting; Decision-making process; Micro and small companies.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó – FETAC

<sup>2</sup>Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó – FETAC

<sup>3</sup>Doutora em Agronegócios pela UFGD e profa. do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó – FETAC

<sup>4</sup>Doutor em Agronegócios pela UFGD e prof. do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó – FETAC

# FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

## INTRODUÇÃO

O cenário atual em que o mundo se encontra, é de retomada, momento esse que muitos chamam de “novo normal”. As empresas estão buscando ferramentas para driblar os impactos provocados pela pandemia de Covid-19, que afetou significativamente toda a população mundial nos últimos anos, tanto no setor econômico, social, educacional e principalmente o sanitário.

Partindo do ponto de vista econômico, percebemos que o cenário é caótico para algumas empresas, sobretudo para os micro e pequenos negócios que são a principal fonte de geração de emprego para grande parte da economia mundial. Segundo o SEBRAE em 2018 existiam no Brasil cerca 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% eram micro e pequenas empresas e estas respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018).

Recentemente, em 2021, de acordo com o último boletim do Mapa de Empresas divulgado pelo Ministério da Economia, o Brasil registrou um total de 18.915.002 de empresas ativas. Somente neste ano foram abertas 682,7 mil microempresas e 121,9 mil empresas de pequeno porte. O percentual do total de empresas abertas correspondeu a um aumento de 19,7% em relação a 2020 (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

No entanto, para manter a continuidade do negócio e permanecer no mercado, em meio à competitividade, as empresas necessitam de bases que sustentem seu crescimento e as ajudem a superar os obstáculos. Desse modo, surgem ciências, como a contabilidade, peça de extrema funcionalidade dentro de uma empresa, que pode obter as informações necessárias dos mais variados níveis da organização, facilitando identificar possíveis erros e escolher as melhores estratégias, auxiliando integralmente na gestão do negócio (CAMILO; SILVA, 2020).

O auxílio da contabilidade no processo gerencial se dá por meio de suas ferramentas, que através de relatórios, disponibilizam os dados que permitem mensurar e avaliar cada situação. O balanço patrimonial, as demonstrações de fluxo de caixa, o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, são exemplos das diversas ferramentas gerenciais que auxiliam na tomada de decisão (ROCHA *et al.*, 2018). Assim, a utilização dessas ferramentas é primordial para as empresas, permitindo aos gestores acesso a informações claras e seguras que influenciam de modo direto em suas decisões, o que resulta em uma gestão eficaz e conseqüentemente aumentam o desempenho da empresa (MARTINS *et al.*, 2017).

Diante disso, é notório a importância da utilização de ferramentas gerenciais, como auxílio na tomada de decisão. No entanto, será que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) fazem uso dessas ferramentas? Logo, Madeira *et al.* (2005) destacam que, com o auxílio da contabilidade gerencial, mesmo com a grande concorrência, as empresas conseguem superar crises e apresentar bons resultados, mantendo seu foco principal, que é a obtenção de lucros.

Gomes e Monteiro (2021) apontam como as ferramentas gerenciais contribuem para o desenvolvimento das empresas, possibilitando sua continuidade mesmo diante as mudanças que possam vir a ocorrer no mercado, e ainda enfatizam como é fundamental o conhecimento sobre a área. Para Atrill e McInaney (2017) as informações gerenciais melhoram a qualidade das decisões. Garrison *et al.* (2013), mencionam como as noções em contabilidade gerencial são úteis em praticamente todas as carreiras e tipos de organizações, por mais que estejam relacionadas com os campos da administração e da contabilidade.

Lizote *et al.* (2017), aponta em seu trabalho os problemas que as empresas enfrentam pela falta de capital de giro e planejamento tributário, o que dificulta a sua continuidade no mercado. Eles afirmam que “[...] a identificação antecipada dos ingressos e desembolsos de caixa possibilita à empresa um melhor planejamento orçamentário e financeiro, e, portanto, uma melhor gestão de seus negócios” (LIZOTE *et al.*, 2017, p. 227). Enquanto que, para Reis *et al.* (2013), a falta de planejamento e a má gestão do negócio são as principais causas para a falência de uma empresa.

Dessa forma, as ferramentas gerenciais buscam auxiliar os gestores adequadamente para conduzir os processos da maneira mais assertiva possível, salvaguardando a continuidade da empresa e o seu patrimônio. Por esse motivo, o uso da contabilidade gerencial se faz muito importante para obtenção de bons resultados (MARCELINO *et al.*, 2021). Assim, a problemática desta pesquisa está pautada em: As micro e pequenas empresas do município de Caarapó/MS estão utilizando ferramentas gerenciais que auxiliem sua gestão?

Com a evolução da contabilidade e a expansão das áreas abrangidas por essa ciência, necessita-se cada vez mais de ferramentas que facilitem a vida dos usuários dentro da organização. A contabilidade gerencial vem para atuar como protagonista nesse cenário, pois através dela desenvolve-se métodos para avaliar, realizar diagnósticos, encontrar e solucionar problemas para concluir as metas da melhor forma possível (GOMES *et al.*, 2021).

Para as empresas sem preparo algum, o momento é ideal para buscar, através da contabilidade gerencial e suas ferramentas, maneiras para que possam se reerguer neste cenário pós-pandemia, em que todos os setores foram afetados e muitas empresas acabaram não resistindo, chegando a decretar falência. Por outro lado, para as empresas que possuíam um bom plano de gestão, os impactos tornam-se menores, por conseguirem contornar os prejuízos por meio de estratégias previamente traçadas (GARCIA; BEZERRA, 2020).

Dessa forma observa-se que a contabilidade gerencial conjuntamente com as ferramentas estratégicas tem sido disseminada na literatura. Apesar da temática ser antiga, na atualidade, pesquisas recentes têm surgido. Em decorrência disso, a elaboração desse estudo pode gerar informações para auxiliar as partes interessadas na tomada de decisão, possibilitando traçar estratégias por meio do conhecimento conceitual e prático das ferramentas de gestão.

No município de Caarapó das 629 empresas existentes (IBGE, 2019), a grande maioria são Micro e Pequenas empresas (MPEs). Dessa forma, esse trabalho visa contribuir para a melhora na gestão das empresas do município através da aplicação das ferramentas gerenciais no seu cotidiano.

# FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

Diante deste breve contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar as ferramentas gerenciais utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas no município de Caarapó no estado de Mato Grosso do Sul.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é um instrumento da contabilidade que serve para auxiliar os gestores baseando-se em um conjunto de informações necessárias à administração. É fundamental e imprescindível para qualquer entidade (PADOVEZE, 2010). Sabemos que a contabilidade se firmou como ciência ainda no século XV, através do método das partidas dobradas (RIBEIRO, 2013). Desde então, com a evolução da sociedade, a demanda pelos serviços contábeis só aumentou, surgindo assim diversos campos dentro dessa ciência social aplicada. A contabilidade gerencial é um destes campos, que veio para auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Para Iudícibus (2010, p. 21), a Contabilidade Gerencial “está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador” Esse conceito é reforçado por Marion e Ribeiro (2014) como sendo um sistema de informação que objetiva fornecer a entidade, tanto informações de natureza financeira, econômica e patrimonial, como também de natureza operacional, para amparar a tomada de decisão dos gestores.

Padoveze (1999) corrobora definindo que:

[...] “a contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso adequado e a responsabilização por seus recursos”.

A Contabilidade Gerencial vem para influenciar diretamente o processo de tomada de decisões dentro do âmbito interno da organização, devendo atender a todas as pessoas inclusas nesta. Ela parte de informações já existentes dentro da Contabilidade Financeira, porém com os dados necessários para o uso de cada usuário, possuindo relatórios personalizados de acordo com o procedimento a ser tomado (PADOVEZE, 2010). Para Garrison *et al.* (2013) a Contabilidade Gerencial envolve três elementos essenciais para o seu sucesso: o planejamento, o controle e a tomada de decisões.

Para Rosa *et al.* (2022) as ferramentas da Contabilidade Gerencial têm sido de extrema importância no processo decisório das pequenas e médias empresas no Brasil, pois é através destas ferramentas que está sendo possível o alcance das metas

organizacionais destes setores que são as principais fontes geradoras de riqueza e que mais empregam em nosso país. Os autores analisaram pequenas e médias empresas no estado de São Paulo concluindo que, muitos dos administradores entrevistados, tem pouco conhecimento sobre as ferramentas da contabilidade e que há um baixo nível da aplicabilidade da contabilidade gerencial na gestão dessas entidades. Isso pode ser um fator determinante para a continuidade da empresa, por isso é necessário que sejam aplicadas ferramentas que auxiliem e diminuam os riscos que possam afetar as metas a serem alcançadas.

Em Presidente Getúlio (SC), um estudo realizado por Santos *et al.* (2019) evidenciou, que muitos empresários não possuem interesse neste tipo de amparo a gestão e que a maioria dos escritórios que participaram desta pesquisa, nem mesmo fornecem os instrumentos gerenciais básicos aos seus clientes. Já nas empresas que apresentaram utilizar de algum tipo de ferramenta de gestão, observou-se que um dos mais utilizados é o fluxo de caixa e são menos utilizadas as demonstrações do tipo de análise de custos ou lucros. Concluindo que há necessidade de aperfeiçoamento dos profissionais contábeis para melhor atender aos seus clientes e que deve existir interesse por parte dos proprietários das empresas para esse tipo de serviço e principalmente que isto seja visto como um investimento, que objetiva a segurança do seu patrimônio.

Santos *et al.* (2020) também trouxeram como a falta de aprofundamento sobre a contabilidade gerencial pode afetar a gestão de empresas. Eles apuraram dados coletados por meio de um questionário aplicado a uma empresa do ramo jurídico. Observou-se que havia divergência de entendimento entre os gestores e uma falta de conhecimento por uma das partes sobre algumas ferramentas da contabilidade que dão auxílio a gestão, então, os autores propuseram a implantação de novas ferramentas gerenciais para o êxito no controle e na tomada de decisões desta empresa, pois através das informações geradas por este instrumento contábil facilita-se a identificação e solução dos problemas que possam vir a surgir tanto no âmbito interno quanto no externo.

Outro trabalho que discorre sobre a importância da Contabilidade Gerencial para as empresas, foi realizado em torno de prestadores de serviços contábeis de Tangara da Serra (MT). Nele, assim como nos demais trabalhos citados acima, foram apresentadas as dificuldades para implementação e execução das ferramentas de gestão, porém também se apresentou como resultado, que ao utilizar essas ferramentas, os prestadores de serviços contábeis e os empresários obtiveram vantagens, resultando em benefícios que satisfazem ambas as partes, evidenciando que, se utilizada da forma correta a contabilidade gerencial pode traçar os rumos de sucesso para a entidade (LIMA *et al.*, 2020).

## **2.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS**

As ferramentas gerenciais, são instrumentos da contabilidade gerencial que tem por objetivo trazer clareza, agilidade e precisão para os gestores, auxiliando estrategicamente na tomada de decisões. Essas ferramentas contábeis, são focadas na maximização dos recursos econômicos da empresa, através do controle e feedback nos relatórios gerados para os usuários internos (CREPALDI, 2012).

# FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

Para um melhor desempenho na aplicação dessas ferramentas de gestão, é interessante que exista uma interação que reúna as informações geradas pelos diversos setores da empresa em um mesmo sistema.

De acordo com Crepaldi (2012, p. 2):

[...] “com a interação das informações obtidas nos vários departamentos, a contabilidade gerencial proporciona aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira através da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário”.

Algumas das principais ferramentas para avaliação e maximização do desempenho organizacional são: o Balanço Patrimonial, as Demonstrações de Fluxo de Caixa, Demonstrações de Resultado do Exercício, Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, *Balanced Scorecard*, Ponto de Equilíbrio, Plano de *Marketing*, Formação de preço de venda, entre inúmeras outras existentes. Segue abaixo as finalidades de algumas destas ferramentas:

- **BALANÇO PATRIMONIAL**

“Peça contábil por excelência, para ele é canalizado todo o resultado das operações da empresa e das transações que terão realização futura” (PADOVEZE, 2010 p. 71). Podemos considerar o Balanço Patrimonial como uma das principais demonstrações contábeis, nele são evidenciados todos os bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido da empresa em determinado período (MARION, 2012).

- **FLUXO DE CAIXA**

O demonstrativo de Fluxo de Caixa apresenta um resumo das atividades financeiras da empresa, como entradas e saídas, informações sobre a geração de caixa, atividades de investimentos e de financiamento em um certo período de tempo (GONÇALVES; CONTI, 2011). Padoveze (2010, p. 84) fala sobre a importância de realizar um relatório de fluxo de caixa mensal: “[...] é elemento fundamental para acompanhamento e controle dos recursos da empresa, junto com o balanço patrimonial e a demonstração de resultados.”

- **ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Considerado o pilar da controladoria, o Orçamento Empresarial é uma ferramenta de planejamento, previsão e controle, que vem para amparar os gestores, abrangendo todos os aspectos e setores da empresa. Através dele é possível

processar dados contábeis atuais e fazer projeções futuras, traçando as melhores estratégias operacionais e financeiras. Fundamental para o processo de estabelecer e coordenar os objetivos, com o propósito de obter planejamento e controle dos resultados, o sistema orçamentário é uma importante ferramenta para avaliação de desempenho da organização (PADOVEZE, 2010).

- **PONTO DE EQUILÍBRIO**

O Ponto de Equilíbrio é a ferramenta em que se analisa o equilíbrio entre as receitas e os custos, sendo equivalente ao momento em que a receita gerada pelas vendas, está se igualando aos custos de produção, ou seja, é o ponto de equilíbrio, não havendo lucro ou prejuízo. Ainda sobre o ponto de equilíbrio Padoveze (2010) destaca: “A informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto do total global, como por produto individual, é importante porque identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar”.

- **BALANCED SCORECARD (BSC)**

Criado por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard*, que em português significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”, é uma ferramenta de gestão que facilita atingir as metas de curto, médio e longo prazo, tendo como foco, o alinhamento da organização, identificando de formas tangíveis e mensuráveis, caminhos que levem de fato para o cumprimento da missão da organização. Utiliza a perspectiva de indicadores dos processos internos, de desenvolvimento, financeiro e de satisfação dos clientes (CREPALDI, 2012).

Kaplan e Norton (1997, p. 9):

“[...] O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. [...] é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”.

Segundo Faria *et al.* (2012), a falta de demonstrações contábeis como o Balanço Patrimonial, impediu a análise dos indicadores econômico-financeiros das empresas em que pesquisavam. Já Toledo Filho *et al.* (2010) abordaram em seu trabalho a utilização do Fluxo de Caixa, evidenciando que apesar de muitos dos administradores/empresários terem conhecimento sobre a ferramenta, poucos a implementam no processo de administração da empresa. Os estudos de Castanheira *et al.* (2013) e Feltrin e Buesa (2013) tem em comum os resultados apresentados, onde as empresas entrevistadas de fato utilizam da ferramenta Orçamento Empresarial, reforçando como esse é um instrumento válido e de grande importância no dia a dia empresarial. O Ponto de Equilíbrio também se mostrou uma ferramenta muito relevante no processo de decisão empresarial, como demonstrado no trabalho de Zorzal (2018).

# FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

E por fim, Kraemer (2002, p.69) finalizou seu trabalho a respeito do *Balanced Scorecard* dizendo que o BSC como ferramenta de gestão "auxilia os gerentes a abrir o campo de visão e compreender as interligações existentes entre muitas das diversas funções". Considerando cada estudo já publicado sobre o assunto, se descobre que através das ferramentas disponíveis, podemos aperfeiçoar o trabalho do contador gerencial.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos definidos para coleta de dados. Diante disso, foi detalhado o delineamento da pesquisa, bem como a amostra, as técnicas de coleta de dados e por fim, as técnicas para a análise dos dados.

Para Lakatos e Marconi (1992), método é o meio pelo qual se obtém a explicação da realidade com eficácia e segurança, mediante a comprovação de hipóteses, que através de etapas metódicas permitem ao cientista alcançar seu objetivo. Nesta pesquisa, para alcançar o objetivo, realizou-se um estudo descritivo, de campo, quantitativo. Com o auxílio de um questionário distribuído para empresas do tipo ME e EPP do município de Caarapó no estado de Mato Grosso do Sul, afim de identificar as ferramentas gerenciais utilizadas por Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas no município de Caarapó estado de Mato Grosso do Sul. Foi executado um levantamento prévio do quantitativo de empresas situadas no município, diante do levantamento selecionou-se 36 empresas do tipo ME e EPP para compor a amostra do estudo. No entanto, da amostra inicial 13 empresas não responderam ao questionário, ou seja, a amostra total corresponde a um quantitativo de 23 MPEs.

Inicialmente, para elaborar o presente estudo utilizou-se como suporte conceitual artigos científicos correlacionados a temática do mesmo. Enquanto que a técnica escolhida para coletar os dados foi uma pesquisa de campo, em que se elabora um questionário estruturado em uma escala ancorada nos extremos, considerando 5 pontos. Assim, utilizou-se como recurso o *software Microsoft Word* para confeccionar o questionário que posteriormente foi incorporado à plataforma do *Google Docs* (formulários). O questionário foi composto por duas seções: aspectos sociodemográficos e específicos, contendo um total de 19 questões, sendo que 10 correspondem aos aspectos sociodemográficos e 9 específicas. O questionário foi adaptado do estudo de Lima *et al.* (2020).

Em seguida, para distribuição deste questionário, previamente foi feita uma visita até a empresa, onde foi indagado sobre a disponibilidade para responder a pesquisa. Para os que se despuseram responder, foi solicitado então um número de telefone celular para que posteriormente fosse encaminhado através do *WhatsApp* um link de acesso ao questionário. O mesmo foi limitado a um respondente por empresa e o foco principal eram os gestores.

Este trabalho teve início em fevereiro de 2022 e o questionário começou a ser distribuído em 20 de setembro, finalizando em 03 de outubro deste mesmo ano. O



público alvo consiste em Micro e Pequenas empresas de diversos ramos de atividade da região, que foram definidos pela acessibilidade. Os resultados foram apresentados por meio de uma estatística descritiva e expostos por meio de gráficos e tabelas para melhor compreensão.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção serão apresentados os principais resultados obtidos nesta pesquisa, afim de apontar o que se objetivou inicialmente, referindo-se ao conhecimento e aplicabilidade das ferramentas gerenciais estratégicas por parte de empresários e administradores de Micro e Pequenas empresa do município de Caarapó no estado do Mato Grosso do Sul.

##### 4.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Com a finalidade de traçar o perfil de cada respondente, na Tabela 1 serão apresentados dados como gênero, idade, grau de escolaridade, estado civil e cargo em que ocupa na respectiva empresa. Destaca-se nesta tabela que entre os respondentes houve predominância do sexo feminino, totalizando um percentual de 56,5% e que majoritariamente o questionário foi respondido por sócios ou proprietários representados por um percentual de 60,9% dos entrevistados.

Nota-se que 47,8% possuem idade entre 25 a 44 anos, o que representa a maioria. Quanto a escolaridade nota-se que 30,4% dos respondentes possuem apenas o ensino médio, 21,7% ensino superior incompleto, 34,8% possui formação em ensino superior e somente 13% dos entrevistados possui algum tipo de especialização.

**Tabela 1** – Características dos respondentes

Características	Descrição	Quant.	%
<b>Gênero</b>	Feminino	13	56,5%
	Masculino	10	43,5%
<b>Idade</b>	25 a 34 anos	11	47,8%
	35 a 44 anos	7	30,4%
	45 a 54 anos	5	21,7%
<b>Grau de escolaridade</b>	Ensino médio completo	7	30,4%
	Ensino superior incompleto	5	21,7%
	Ensino superior completo	8	34,8%
	Pós Graduação	3	13,0%
<b>Estado Civil</b>	Amasiada	1	4,3%
	Casado(a)	19	82,6%
	Solteiro(a)	3	13,0%

## FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

<b>Cargo</b>	Aux. Administrativo	1	4,3%
	Caixa	1	4,3%
	Gerente	7	30,4%
	Proprietário ou sócio	14	60,9%

**Fonte:** elaborado pelos Autores (2022).

Na Tabela 2, evidencia-se que 34,8% das empresas entrevistadas estão no mercado há mais de 15 anos, o que representa que são empresas solidas, algo que pode ser reflexo do uso de ferramentas de auxílio a gestão. Quanto ao ramo de atividade, observa-se que o ramo comercial é predominante entre as respostas, correspondendo a um total de 11 (47,8%) empresas que trabalham com vendas de algum tipo de produto.

Em relação ao número de funcionários 73,9% das empresas tem entre 1 e 10 funcionários e 26,1% possui entre 11 e 20 funcionários. Os dados a respeito do faturamento bruto têm certa diversidade, como pode ser observado na Tabela 2. Além disso, constatou-se que 78,3% das empresas optam por contratar um escritório contábil para realizar a contabilidade do negócio. Apenas 5 das 23 empresas entrevistadas responderam que realizam a contabilidade por conta própria.

**Tabela 2 - Características da empresa**

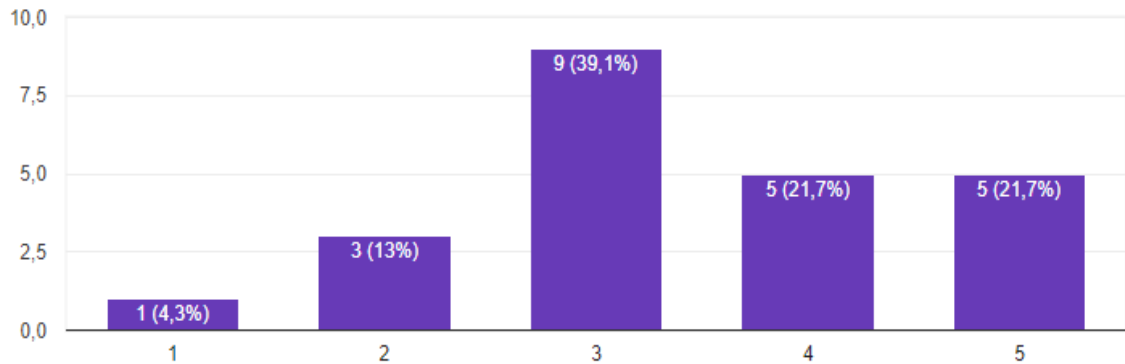
Características	Descrição	Quant.	%
<b>Tempo de atuação da empresa no mercado</b>	Menos de 2 anos	3	13,0%
	Entre 2 e 5 anos	3	13,0%
	Entre 5 e 10 anos	7	30,4%
	Entre 10 e 15 anos	2	8,7%
	Acima de 15 anos	8	34,8%
<b>Ramo de atividade</b>	Análise clínicas	1	4,3%
	Comercial (venda de produtos)	11	47,8%
	Confecções	1	4,3%
	Construção Civil	2	8,7%
	Fotografias	1	4,3%
	Industrial (fabricação de produtos para venda)	1	4,3%
	Prestadora de serviços	6	26,1%
<b>Número de funcionários</b>	Entre 1 e 10 funcionários	17	73,9%
	Entre 11 e 20 funcionários	6	26,1%
<b>Faturamento Bruto Anual</b>	Até R\$50.000,00	3	13,0%
	De R\$50.001,00 a R\$100.000,00	4	17,4%
	De R\$100.001,00 a R\$500.000,00	8	34,8%
	De R\$500.001,00 a R\$4.800.000,00	8	34,8%
<b>Como é feita a contabilidade</b>	Externamente (por escritório contratado)	18	78,3%
	Internamente (pela própria empresa)	5	21,7%

**Fonte:** elaborado pelos Autores (2022).

## 4.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS

Nas questões específicas utilizou-se perguntas cujas respostas são ancoradas a uma escala de 5 pontos que varia de um extremo a outro. O Gráfico 1, demonstra os resultados obtidos quando perguntado ao entrevistado a respeito do conhecimento sobre a contabilidade gerencial, em que a nota 1 significa que não conhece e a nota 5 que conhece totalmente. Consta-se que a maioria tem um conhecimento de intermediário à alto e apenas 4,3% diz não ter conhecimento algum sobre o assunto.

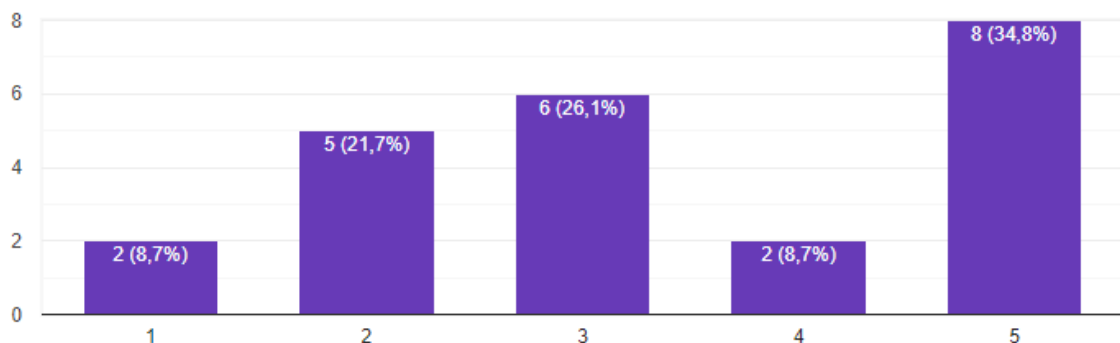
**Gráfico 1** – Conhecimento sobre Contabilidade Gerencial



**Fonte:** elaborado pelos Autores (2022).

O Gráfico 2 retrata com que frequência os respondentes utilizam da contabilidade gerencial em sua empresa, onde a nota 1 significa nunca e a nota 5 significa com muita frequência. Pode-se observar que há uma taxa de pessoas que não utilizam nunca ou quase nunca a contabilidade gerencial em seu dia a dia, apesar de o Gráfico 1 apresentar que grande parte dos respondentes possui conhecimento sobre o assunto. No entanto, nota-se que 34,8% utilizam com muita frequência desta ferramenta de gestão.

**Gráfico 2** – Frequência de utilização da contabilidade gerencial

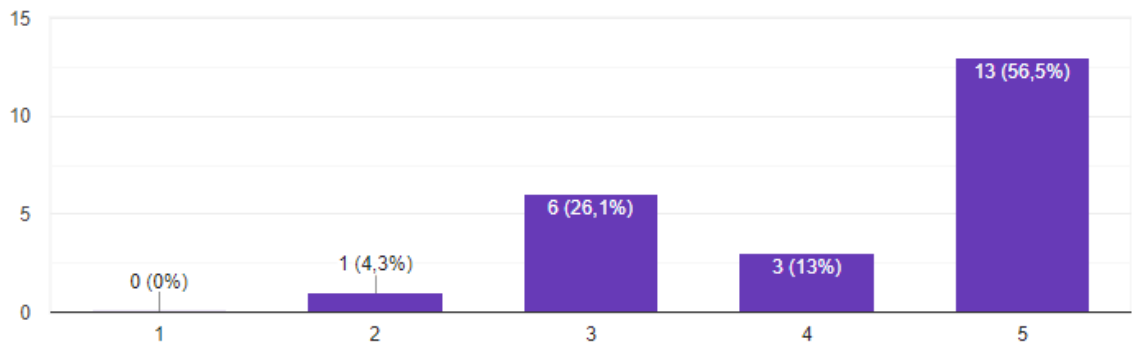


**Fonte:** elaborado pelos Autores (2022).

Na terceira questão específica, perguntou-se ao respondente se ele considera que as ferramentas gerenciais estratégicas influenciam na tomada de decisão dentro da empresa, onde a resposta representa a escala 1 que é discordar totalmente e a 5 em concordar totalmente. Fica evidente que, para os respondentes, as ferramentas gerenciais têm grande influência no processo de tomada de decisão, como apresentado no Gráfico 3.

## FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

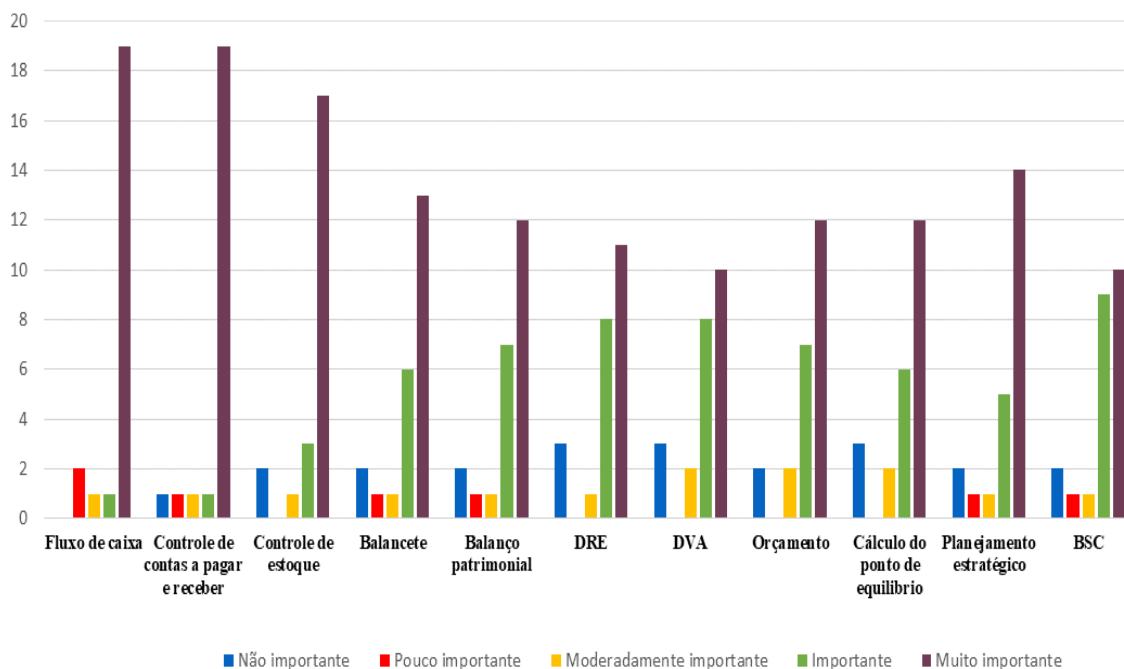
**Gráfico 3** – A influência das ferramentas gerenciais na tomada de decisão



**Fonte:** elaborado pelos Autores (2022).

Gomes e Monteiro (2021) pontuam que o uso de ferramentas gerenciais, aumentam a confiabilidade ao tomar decisões, tornando esse processo mais assertivo. Eles concluem também que o emprego destas ferramentas no dia a dia, facilitam as operações e permite a continuidade das empresas no mercado.

Em determinada questão, foi perguntado ao respondente o grau de importância que ele atribui a cada ferramenta listada em questão, sendo elas respectivamente, controle de fluxo de caixa, controle de contas a pagar e receber, controle de estoque, balancete, balanço patrimonial, DRE, DVA, orçamento, cálculo do ponto de equilíbrio, planejamento estratégico e *balanced scorecard*. Para coleta dessas informações, foi desenvolvido uma grade de múltipla escolha, onde as opções de respostas eram: não importante, pouco importante, moderadamente importante, importante e muito importante, como pode ser observado a seguir no Gráfico 4.

**Gráfico 4** – Grau de importância das ferramentas gerencias

**Fonte:** elaborado pelos Autores (2022).

Nota-se que há três ferramentas de auxílio a controle que possuem grande relevância para a maior parte dos entrevistados, considerados como muito importantes, destacam-se os controles de fluxo de caixa (82,6%), de contas a pagar/receber (82,6%) e estoque (73,9%). Lizote *et al.* (2017), afirma que o uso frequente do fluxo de caixa traz benefícios a empresa, visto que, quando se faz esse tipo controle, surgem menos adversidades como por exemplo, falta de capital de giro ou atraso de pagamento a fornecedores.

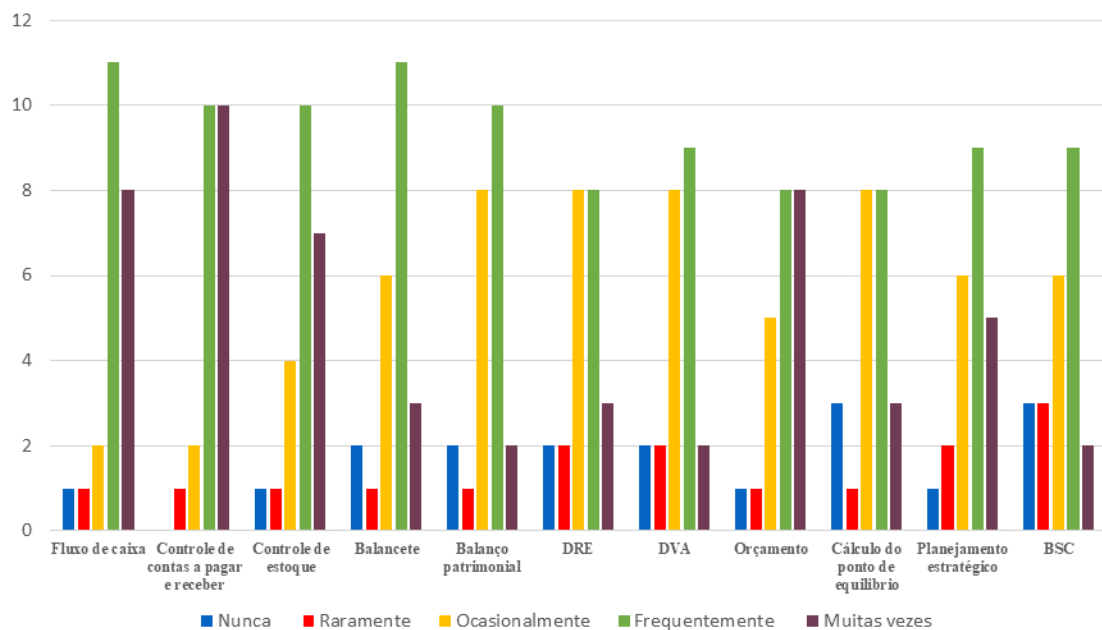
Porém, também é possível notar no gráfico 4, que ferramentas que deveriam ser consideradas extremamente importantes, foram subvalorizadas, como o balanço patrimonial, a DRE, DVA e o orçamento.

Em seguida foi perguntado sobre a periodicidade na elaboração de cada uma das ferramentas citadas acima, em uma questão elaborada da mesma forma que a anterior, onde as opções de resposta eram respectivamente, nunca, raramente, ocasionalmente, frequentemente e muitas vezes.

Analisando o Gráfico 5, percebe-se que, mesmo minoritariamente, há ferramentas que nunca são utilizadas por algumas empresas, um ponto interessante a se examinar, uma vez que determinadas ferramentas são imprescindíveis para avaliação e continuidade do negócio. Outro aspecto observado é a elaboração do *Balanced Scorecard*, que apesar de ser um termo pouco conhecido, 47,8% dos entrevistados disseram fazer uso com certa frequência desta ferramenta, veja abaixo.

## FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

**Gráfico 5** – Frequência de utilização das ferramentas gerenciais

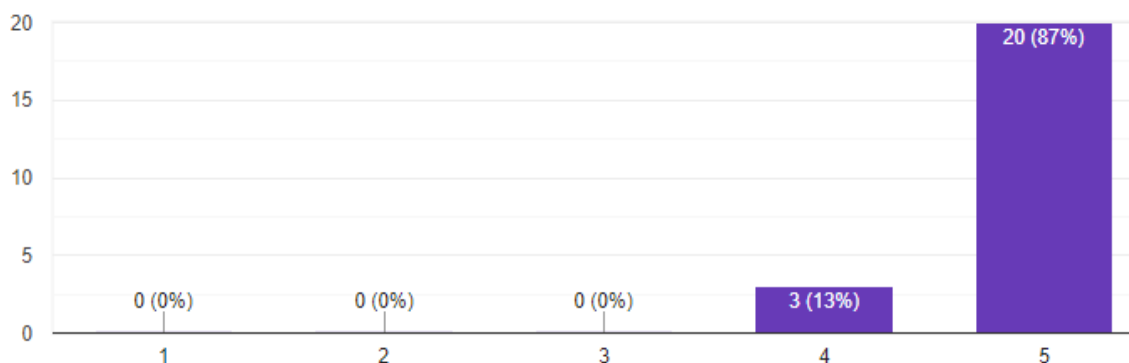


Fonte: elaborado pelos Autores (2022).

Logo depois, em uma escala de 1 a 5 foi perguntado ao respondente o quanto ele considera importante o uso da contabilidade gerencial para um bom desempenho da empresa. Constatou-se que com unanimidade, considera-se muito importante o auxílio da contabilidade gerencial para a obtenção de bons resultados e desempenho, como pode ser percebido no Gráfico 6.

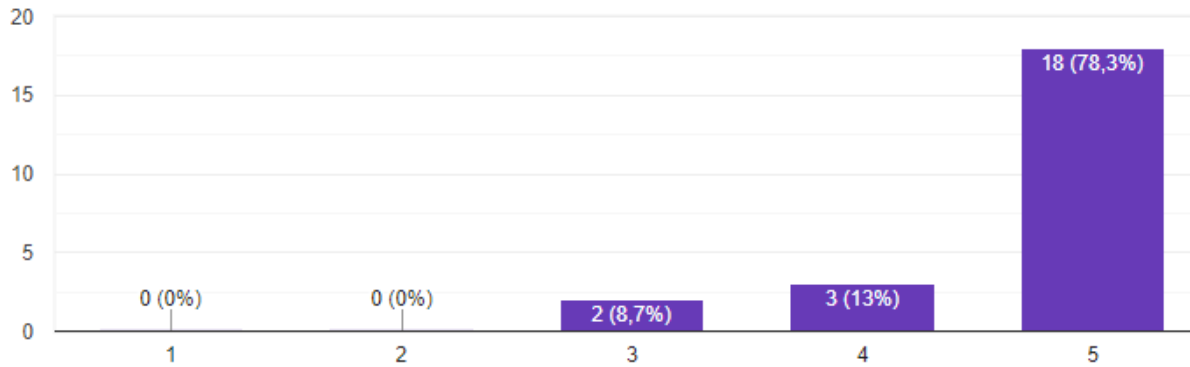
**Gráfico 6** – Importância da contabilidade gerencial para um bom desempenho da empresa

Fonte: elaborado pelos Autores (2022).



Semelhante ao trabalho de Camilo e Silva (2020) que evidencia sobre a importância da contabilidade gerencial para uma gestão bem sucedida e eficaz, onde é visado o amparo ao gestor de forma que suas decisões influenciem nos resultados da empresa. Foi perguntado também a respeito da eficiência da utilização das ferramentas gerenciais no cotidiano da empresa, onde a extremidade de nota 1 representa sem eficiência e a nota 5 muito eficiente. Como pode ser analisado no Gráfico 7, a maioria dos entrevistados, um equivalente de 78,3% considera as ferramentas estratégicas muito eficiente aos processos do dia a dia empresarial.

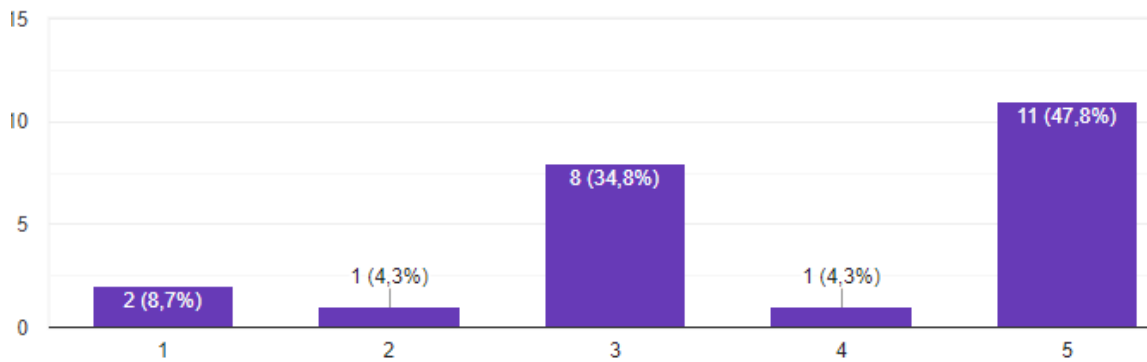
**Gráfico 7 – Eficiência das ferramentas gerenciais**



Fonte: elaborado pelos Autores (2022).

Na questão número 8, o entrevistado foi questionado se as ferramentas gerenciais utilizadas por ele eram suficientes para a tomada de decisão da empresa, ou seja, se não é necessário utilizar de outros meios para realizar tal ação. Para 47,8% dos participantes as ferramentas gerenciais por si só bastam, 8,7% dos entrevistados diz ter que utilizar de outros meios para tomar decisão, conforme Gráfico 8.

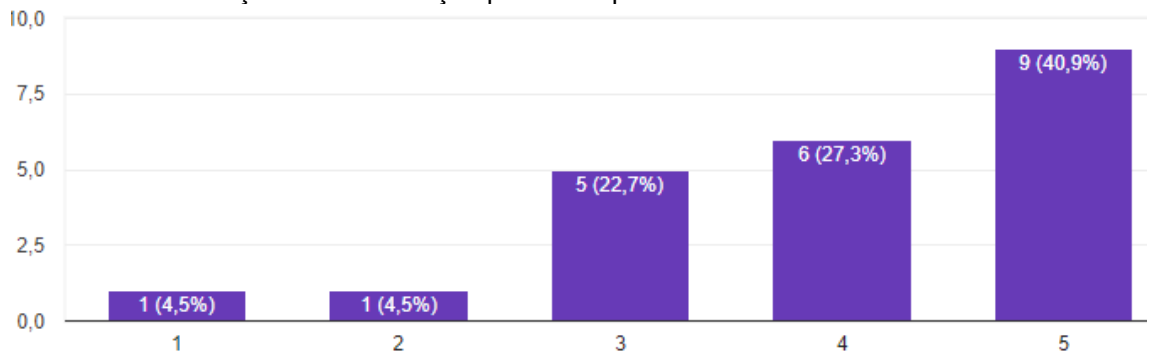
**Gráfico 8 – Suficiência das ferramentas na tomada de decisão**



Fonte: elaborado pelos Autores (2022).

Por fim, foi perguntado às empresas em que a contabilidade é feita por um escritório contratado a parte, qual era o grau de satisfação com os serviços prestados por estes, onde a nota 1 representa o termo péssimo e a nota 5 representa ótimo. Em geral nota-se que grande parte dos entrevistados estão satisfeitos com os serviços ofertados, como pode ser observado no Gráfico 9.

**Gráfico 9 – Satisfação com os serviços prestados pelo escritório de contabilidade**



Fonte: elaborado pelos Autores (2022).

# **FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS**

Desta forma, após analisadas as questões oriundas do questionário aplicado, apresenta-se, a seguir, as conclusões desta pesquisa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo buscou identificar se as micro e pequenas empresas de Caarapó/MS utilizam ferramentas gerenciais no seu dia-a-dia e se estas ferramentas contribuem para a gestão do negócio, influenciando no processo de tomada de decisão. O uso destas ferramentas estratégicas, objetiva não apenas demonstrar os resultados gerados pela empresa, mas também auxiliar seus gestores a traçar metas de uma forma mais assertiva.

Os resultados obtidos nesta pesquisa, demonstraram que grande parte das empresas que constituíram a amostra deste estudo dizem compreender o que é a contabilidade gerencial e sua importância para o desempenho da mesma, apesar disso é possível constatar através das respostas, que algumas demonstrações necessárias e indispensáveis foram subestimadas, como é o caso do balanço patrimonial, que é um relatório completo, capaz de apresentar detalhadamente a situação da empresa. Diante disto, percebe-se que os respondentes se contradizem em alguns pontos.

Contudo, pode-se observar também que as empresas participantes, se tratam de empresas consolidadas na região de Caarapó, dado que a maioria tem mais de 5 cinco anos no mercado e isso pode, de alguma forma, ser consequência de uma boa gestão. Respondendo a problemática desta pesquisa, os resultados apontaram também, que um número expressivo das empresas participantes, utilizam pelo menos uma ou mais ferramentas da contabilidade gerencial, fator esse que corrobora o argumento acima.

Devido a pesquisa ter sido aplicada apenas na região de Caarapó, não se estendendo a outros municípios, uma das limitações deste estudo, foi o baixo número de amostragem, algo que dificulta a variedade das informações obtidas. Por esse motivo, sugere-se para novas pesquisas, a ampliação da população amostral, para uma maior diversidade e confiabilidade das informações, podendo assim se tornar um estudo comparável, onde será possível obter outras conclusões. No entanto, espera-se que este trabalho possa ter contribuído de alguma forma para o meio acadêmico.



## REFERÊNCIAS

ATRILL, P.; MCLANEY, E. **Contabilidade Gerencial**, para tomada de decisão. Saraiva Educação S.A., 2017. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Contabilidade\\_gerencial\\_para\\_tomada\\_de\\_d/\\_jpnDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0](https://www.google.com.br/books/edition/Contabilidade_gerencial_para_tomada_de_d/_jpnDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0).

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Governo Digital. Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. **Mapa de Empresas**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2021.pdf>.

BRASIL. Ministério da Economia, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em-2021>.

CAMILO, E. G.; SILVA, C. R. O uso da contabilidade gerencial para auxílio no processo decisório. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 3, n. 01, p. 21-21, 2020. Disponível em: <http://reiva.emnuvens.com.br/reiva/article/view/110>.

CASTANHEIRA, D. F. R.; LUPORINI, C. E.; DE SOUSA, A.; ROJO, C. A. O Uso do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão e ao Controle Gerencial: Um Estudo Comparado em Indústrias Farmacêuticas de Médio Porte. *Revista de Finanças Aplicadas*. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, p. 20, 2013. Disponível em: <http://financasaplicadas.fia.com.br/index.php/financasaplicadas/article/view/119/pdf>.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

DE CASTRO ROSA, Ismael dos Anjos et al. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA GRANDE SÃO PAULO. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 2, n. 3, p. 19-26, 2022. Disponível em: <https://portalderevistas.esaqs.edu.br/index.php/revista/article/view/72>.

FARIA, J. A.; OLIVEIRA, M. S.; AZEVEDO, T. C. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA, **Revista da Micro e Pequena empresa, Campo Limpo Paulista**, v. 6, n. 2, p. 89-106, 2012. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/404>.

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. Orçamento empresarial. **Revista eletrônica gestão e negócios**, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013. Disponível em: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>.

GARCIA, F. M.; BEZERRA, D. O. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do covid-19. **Revista campo do saber**. v. 6, n. 2, p. 96-111, 2020. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/353>.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial – 14 ed.** AMGH Editora Ltda., 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=42M3AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=para+que+serve+a+contabilidade+gerencial&ots=agp5dfknUN&sig=6-I9Ekx317zjRkBK481DHsSNac8#v=onepage&q&f=false>.

GOMES, A. J. A.; MONTEIRO, G. R. C.; PAULINO, Z. Contabilidade gerencial: a importância das ferramentas gerenciais contábeis nas microempresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 58937-58956, 2021. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Contabilidade+gerencial%3A+a+import%C3%A2ncia+das+ferramentas+gerenciais+cont%C3%A1beis+nas+microempresa&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Contabilidade+gerencial%3A+a+import%C3%A2ncia+das+ferramentas+gerenciais+cont%C3%A1beis+nas+microempresa&btnG=).

GONÇALVES, Marcos Allan; CONTI, Idelmo Sanderson. Fluxo de caixa: ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, 2011. Disponível em: <https://revista.pgskroton.com/index.php/rcger/article/view/2243>.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Cadastro Central de Empresas. Mato Grosso do Sul: IBGE, 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/caarapo/pesquisa/19/29761?ano=2019>

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

# FERRAMENTAS GERENCIAIS: A EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 21ª edição. Elsevier Editora. 1997. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/A\\_estrat%C3%A9gia\\_em\\_a%C3%A7%C3%A3o/XQ-EIA\\_HJWYC?hl=pt-BR&gbpv=0](https://www.google.com.br/books/edition/A_estrat%C3%A9gia_em_a%C3%A7%C3%A3o/XQ-EIA_HJWYC?hl=pt-BR&gbpv=0).

KRAEMER, M. E. P. O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 13, n. 3, p. 53-70, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197018318005.pdf>.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1992 Disponível em: <https://doceru.com/doc/n08esxc>.

LIMA, V. G.; SERVILHA, G. O. A.; DOS SANTOS, J. S. C.; NUNES, E. S.; DA SILVA, B. B. C.; MARTINS, P. S. P. S. Contabilidade gerencial ferramentas utilizadas pelos escritórios de serviços contábeis nas micro e pequenas empresas. **Revista Gestão Empresarial-RGE**, v. 6, n. 2, p. 17-33, 2020. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/disclo/article/view/12007>.

LIZOTE, S. A.; FLORIANI, I.; AZEVEDO, I.M.; TAVARES, K. G. S.; HERMES, S. Uso do Fluxo de Caixa e sua Relação com as Dificuldades de Permanecer no Mercado de Pet Shops. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 214-229, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/3384>.

MADEIRA, G. J.; TEIXEIRA, K. F.; TEIXEIRA, M. F. A Contabilidade Gerencial como instrumento eficaz para a sobrevivência no mercado competitivo. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 16, n. 1, p. 55-71, 2005. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/270>.

MARCELINO, Jose Antonio et al. Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Gestão de Pequenas Empresas. **Revista Controladoria e Gestão-RCG**, v. 2, n. 2, p. 469-485, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jose-Marcelino/publication/352882730\\_Contabilidade\\_Gerencial\\_como\\_Ferramenta\\_de\\_Apoio\\_a\\_Gestao\\_de\\_Pequenas\\_Empresas/links/60dde846a6fdccb745fb9b98/Contabilidade-Gerencial-como-Ferramenta-de-Apoio-a-Gestao-de-Pequenas-Empresas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Marcelino/publication/352882730_Contabilidade_Gerencial_como_Ferramenta_de_Apoio_a_Gestao_de_Pequenas_Empresas/links/60dde846a6fdccb745fb9b98/Contabilidade-Gerencial-como-Ferramenta-de-Apoio-a-Gestao-de-Pequenas-Empresas.pdf)

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 7ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2012. Disponível em: [https://www.academia.edu/38635400/Jos%C3%A9\\_Carlos\\_Marion\\_7\\_a\\_Edi%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/38635400/Jos%C3%A9_Carlos_Marion_7_a_Edi%C3%A7%C3%A3o).

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2014. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kD1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=+contabilidade+gerencial&ots=JjtSgw\\_qAY&sig=jMhkpNe72EDcn-RwpRRGg1qi8E8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kD1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=+contabilidade+gerencial&ots=JjtSgw_qAY&sig=jMhkpNe72EDcn-RwpRRGg1qi8E8#v=onepage&q&f=false).

MARTINS, B. C.; RIGHI, A. P.; ALMIRÃO, D. O.; LOPES, J. C. S. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira em microempresas do município de São Gabriel/RS. **Revista congrega-mostra de trabalhos de conclusão de curso-ISSN 2595-3605**, n. 1, p. 299-316, 2017. Disponível em: <http://revista.urcamp.tche.br/index.php/rcmtcc/article/view/1636>.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=phJkhgva1\\_4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=+contabilidade+gerencial&ots=1-YGgEPRS3&sig=uhECMAyV2cnlK6EDaGk7CF\\_Fc#v=onepage&q=contabilidade%20gerencial&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=phJkhgva1_4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=+contabilidade+gerencial&ots=1-YGgEPRS3&sig=uhECMAyV2cnlK6EDaGk7CF_Fc#v=onepage&q=contabilidade%20gerencial&f=false).

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

REIS, F. A.; BRANDÃO, F. H.; TANIKAWA, R. Contribuição da contabilidade para redução dos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas no estado de São Paulo. **Revista Linceu On-Line**, v. 3, n. 4, 2013. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1675](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1675)

ROCHA, J. F. A.; NOBRE, C. J. F.; DE ARAÚJO, R. J. R. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018. Disponível em: <http://revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/231/192>.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2013. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/CONTABILIDADE\\_B%C3%81SICA/mhIsDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1](https://www.google.com.br/books/edition/CONTABILIDADE_B%C3%81SICA/mhIsDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1).

SANTOS de, V.; RENGEL, S.; PATERNO, A. A de P.; BEUREN, L. M. 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. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454850>.

SANTOS, L. A dos.; DEGLIUOMENI, M. B.; CAMARGO, B. F.; GUSE, J. C. Proposta para implementação de ferramentas de gestão por meio da contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 7, n. 1, p. 166-191, 2019. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/IC/article/view/1299>. Acessado em:

SEBRAE. Pequenos negócios em números, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

TOLEDO FILHO, J. R de; OLIVEIRA, E. L de; SPESSATTO, Giseli. Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 2, p. 75-88, 2011. Disponível em: <http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/view/896/856>.

ZORZAL, Edmar José. Considerações acerca do ponto de equilíbrio como ferramenta gerencial. **Revista Cosmo Acadêmico**, p. 33, 2008. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/revista-cosmos-academico-v03-n01-completa.pdf#page=34>.