



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**Contabilidade Gerencial:
Instrumento de negócio para a gestão de micro e
pequenas empresas**

Aluno: Eduardo Bonilha Einsfeld

Orientador: Professor Msc. Nicolau Schwez

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito para conclusão do curso e
obtenção do título de bacharel em Ciências
Contábeis.

Porto Alegre

2011

Resumo

A Ciência Contábil evolui em virtude de mudanças que ocorrem nas áreas administrativas, econômicas, financeiras e culturais da sociedade. A Contabilidade Gerencial é uma ramificação da Ciência Contábil que visa apoiar o processo de gestão, mensuração e tomada de decisão. No Brasil, a micro e pequena empresa, além de compor uma grande parcela da estrutura empresarial do país, possui grande relevância para a economia nacional. Entretanto, apesar do seu grau de importância, a micro e pequena empresa possui uma vida muito curta e um dos motivos para os altos índices de mortalidade está na utilização incipiente da informação contábil. Assim, esse trabalho tem o objetivo de analisar como a Contabilidade Gerencial pode ser utilizada para aperfeiçoar a gestão da micro e pequena empresa e apresentar uma nova metodologia de avaliação das condições financeiras e patrimoniais das empresas de micro e pequeno porte também conhecida como Balanço Perguntado.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Micro e Pequena empresa; Balanço Perguntado; Tomada de decisão; Informação contábil.

Abstract

Accounting Science evolves as a result of changes that happen in administrative, economic, financial and cultural areas of society. Managerial Accounting is an arm of science accounting which aims to support the management process, measurement and decision making. In Brazil, the micro and small companies, beyond compose a large portion of the business structure of the country, has great relevance to the national economy. However, although their level of importance, the micro and small firm has a very short life and one of the reasons for the high mortality is the incipient use of accounting information. Therefore, this study aims to analyze how Management Accounting can be used to improve the management of micro and small enterprise and present a new methodology for evaluating of financial and patrimonial conditions of micro and small business also known as Asked Balance.

Keywords: Managerial Accountig; Micro and Small Business; Asked Balance; Decision making; Accounting information.

Sumário

1. Introdução.....	5
2. A Problemática	6
3. Objetivos.....	6
3.1. Objetivo Geral	6
3.2. Objetivos Específicos	7
4. Justificativa.....	7
5. Método.....	8
6. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro atual.....	9
7. A utilização da informação contábil por parte dos gestores das micro e pequenas empresas	10
8. Contabilidade Gerencial: evolução e conceitos.....	12
9. A relevância da Contabilidade Gerencial na gestão das micro e pequenas empresas	13
10. Instrumentos e técnicas contábeis a serem utilizados nas micro e pequenas empresas ..	15
13. Proposição de uma nova metodologia para a elaboração de demonstrações financeiras – Balanço Perguntado.....	16
13.1. Balanço patrimonial e sua adaptação.....	18
13.2. Demonstração do resultado do exercício e sua adaptação.....	19
13.3. Demonstração do fluxo de caixa e sua adaptação	19
14. Disposição prática da aplicação do Balanço Perguntado para efeitos de visualização dos relatórios.....	21
15. Utilização de outras ferramentas da Contabilidade Gerencial a partir da metodologia do Balanço Perguntado.....	23
16. Conclusão	24
17. Referências Bibliográficas.....	26

1. Introdução

No Brasil, as micro e pequenas empresas são responsáveis por boa parte da geração do PIB (Produto Interno Bruto) e emprego da mão-de-obra do país, conforme informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos 5,0 milhões de estabelecimentos formais e, em 2008, empregavam 13,0 milhões de trabalhadores formais, o que representa pouco mais da metade dos empregos formais do país. Dutra (2003 *apud* Henrique, 2008, p. 60) comenta que as pequenas empresas representam uma grande contribuição à economia nacional, seja através da geração de renda, bens, serviços e empregos, ou seja, consubstanciam uma parcela significativa dos negócios existentes e, por esse motivo, devem ser preservadas e incentivadas.

Apesar da representatividade e relevância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, a maioria desses pequenos negócios não dispõe de um sistema de contabilidade estruturado, proporcionando desconhecimento da verdadeira situação financeira e patrimonial e uma alta probabilidade de fechamento do empreendimento. Aliado a esse fato, deve-se considerar que, em virtude da legislação tributária das micro e pequenas empresas no Brasil, a Contabilidade Gerencial fica em segundo plano, servindo apenas como fonte de informação para o fisco. Segundo Kassai e Kassai (2001 *apud* Corrêa, 2006, p. 4), a inexistência de uma Contabilidade estruturada para elaborar relatórios contábeis adequados no Brasil tem sido uma dificuldade encontrada pelas pequenas empresas tanto na obtenção de recursos para financiamento de seus investimentos como no processo de gestão econômica das atividades. Assim, os proprietários e os gerentes das micro e pequenas empresas carecem de dados contábeis necessários à administração de seus negócios.

Há que se considerar que o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou por meio da Resolução CFC nº 1255/09 a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBCT) 19.41 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas, que visa uniformizar os procedimentos de contabilidade para as pequenas e médias empresas, levando em consideração o processo de convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade às Normas Internacionais de Contabilidade. Entretanto, a avaliação da eficácia da NBCT 19.41 depende da aplicação e da adaptação por parte dos contadores

das pequenas e médias empresas e dos impactos que essa mudança ocasionará na gestão dos pequenos e médios empreendimentos.

Mesmo com o processo de padronização dos relatórios contábeis e com a redução da burocracia fiscal, a Contabilidade Gerencial não deixa de ser uma ferramenta útil para o processo de gestão da entidade. Para Fedato, Goulart e Lyss (2007), a inclusão do uso da Contabilidade nas micro e pequenas empresas pode trazer muitos benefícios para as mesmas através do suporte de informações estratégicas ou por meio da otimização dos recursos da entidade.

Um bom conhecimento de como utilizar demonstrações financeiras é desejável simplesmente porque tais demonstrações e os números derivados destas demonstrações são os principais meios de comunicação de informações financeiras tanto dentro quanto fora da empresa (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 1998, p. 36)

2. A Problemática

A Contabilidade Gerencial, como fonte de informação financeira e patrimonial, é relevante para a manutenção da micro e pequena empresa no Brasil?

3. Objetivos

3.1. Objetivo Geral

Analisar como e até que ponto a Contabilidade Gerencial, através de seus instrumentos de análise da informação contábil, pode auxiliar o gestor da micro e pequena empresa a conduzir o seu negócio de maneira mais eficiente e contribuir para a continuidade do empreendimento, levando em conta as características e o perfil das micro e pequenas empresas no Brasil.

3.2. Objetivos Específicos

- Verificar quais são os empecilhos que contribuem para a alta taxa de mortalidade da micro e pequena empresa e a parcela que é atribuída à Contabilidade;
- Identificar que tipo de informações fornecidas pela Contabilidade Gerencial se aplicam aos micro e pequenos empreendimentos;
- Analisar quais são os propósitos e recursos que podem ser obtidos através da metodologia do Balanço Perguntado;
- Constatar até que ponto a Contabilidade Gerencial pode ser uma ferramenta de ampliação da eficácia e da eficiência na gestão das micro e pequenas empresas.

4. Justificativa

O presente trabalho é relevante no sentido de que as informações fornecidas pela Contabilidade Gerencial podem representar um diferencial competitivo e um fator de sobrevivência na administração da micro e pequena empresa, contribuindo para o desenvolvimento da disciplina no meio acadêmico e ampliando as perspectivas de atuação profissional por parte do contador.

Todo trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer a realidade das pequenas e médias empresas, justifica-se por si só, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional à sua importância na economia nacional e regional (BORTOLI, 1980, *apud* LACERDA, 2003, p. 4).

Além dessa cultura que vincula a participação do profissional contábil apenas no aspecto tributário e burocrático da empresa, outro fator que contribui para a mortalidade das pequenas empresas é que os proprietários, em sua maioria, não utilizam a Contabilidade como ferramenta de administração do negócio. Nesse sentido, Asai e Almeida (2002) destacam que fatores como o aumento da concorrência de empresas internacionais nos últimos anos, o surgimento de novas tecnologias e o aumento da importação de produtos no país forçaram as micro e pequenas empresas a mudarem as

suas estratégias e políticas financeiras. Assim, o estudo e a pesquisa de novas técnicas de avaliação de desempenho e composição de patrimônio são essenciais para continuidade e para o surgimento de novos empreendimentos no país.

“Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência [...]”(ANHOLON *et al*, 2007, *apud* FEDATO, GOULART e LYSS, 2006, p. 89)

Por fim, esse trabalho acadêmico visa expor ferramentas contábeis que sejam úteis na manutenção e no desenvolvimento dos micro e pequenos empreendimentos através da disponibilização de informações geradas pela Contabilidade Gerencial e adaptadas ao porte e à estrutura das micro e pequenas empresas no Brasil. Cabe lembrar que o uso Contabilidade, especificamente a Contabilidade Gerencial, propicia o fornecimento de dados e números que também servem de referência para a elaboração planejamento empresarial. Conforme Greco, Arend e Gärtner (2009), o planejamento consiste em decidir, entre várias alternativas e em função das informações contábeis e das pretensões da empresa, quais são as atitudes que deverão ser tomadas com vistas ao futuro.

5. Método

O método de pesquisa utilizado será a pesquisa descritiva do assunto e o método de levantamento de dados será feito através da revisão bibliográfica, buscando artigos, livros, revistas e outras publicações relevantes para a elaboração do trabalho. De acordo com Gil (1999), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever características de um determinado grupo, fenômeno ou estabelecimento. Para Oliveira (2002), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. É de grande importância, pois através desta pesquisa podem se obter várias informações que comprovem e complementem uma determinada teoria.

A análise dos dados pesquisados será feita através de um estudo aprofundado do assunto com base no material bibliográfico utilizado e na busca de

relações e fatos ainda não observados. Em outras palavras, “A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último” (BEUREN, 2004, p. 92).

6. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro atual

Segundo Conrado (2006), o conceito de micro e pequena empresa varia de acordo com a instituição que aborda esse tema. Em geral, a caracterização de uma micro e pequena empresa depende dos critérios que são considerados, entre eles, critérios econômicos, jurídicos, tributários e sociais. O Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, Lei Complementar n° 123 de 14 de dezembro de 2006, alterada pela Lei Complementar n° 128/2008, é o amparo legal do tema no Brasil e visa servir como referência para a elaboração de políticas que respeitem o tratamento jurídico diferenciado e simplificado das micro e pequenas empresas, determinado pela Constituição Federal do Brasil de 1988 em seus artigos 170 e 179.

Atualmente as pequenas empresas têm exercido um papel importante nas economias modernas, trazendo muitos benefícios, como o desenvolvimento de áreas periféricas e de populações locais, atendimento de necessidade de consumo, geração de talentos empresariais, geração de empregos entre outros (ASAI e ALMEIDA, 2002, p. 3).

Conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, no ano de 2000, existiam cerca de 4,1 milhões de empresas no Brasil, onde as MPE respondiam por cerca de 98% deste total. Com base no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2009, elaborado pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresa (Sebrae) e pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), no período de 2000 a 2008, o número de Micro e Pequenas Empresas aumentou de 4,1 milhões para 5,7 milhões. Para Asai e Almeida (2002), o processo de globalização dos mercados, além de contribuir para a evolução do número de micro e pequenas empresas existentes, também trouxe maiores facilidades para as mesmas no sentido de criar condições de interação com novos mercados consumidores e

fornecedores, obter acesso à tecnologia de ponta e conseguir maior disponibilidade de capital.

A redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E, propiciaram um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil (Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005).

Apesar dessa evolução do número de estabelecimentos classificados com micro e pequenas empresas, esses empreendimentos sofrem com o excesso de burocracia, a dificuldade de obtenção de crédito, a falta de assessoria contábil e a deficiência de uma gestão empresarial profissionalizada. Conforme Kassai (1997), poucos são os gestores a ressaltarem a importância das informações contábeis para fins gerenciais. Assim, muitos empresários desconhecem informações relevantes sobre o seu negócio tais como a rentabilidade, o custeio de seus produtos e o seu grau de liquidez, o que acaba por dificultar a etapa de formação do preço de venda do produto ou serviço. Nesse sentido, a deficiência de gestão aliada às mudanças de cenários econômicos no Brasil contribui para a falência precoce das micro e pequenas empresas.

A fragilidade administrativa e organizacional das MPME's revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais adotados ou à estratégia desenvolvida (CAVALCANTI, 1986 *apud* LACERDA, 2003, p 201).

7. A utilização da informação contábil por parte dos gestores das micro e pequenas empresas

Para Nasi (1994 *apud* Oleiro, Dameda e Victor, 2007, p. 5) a Contabilidade pode ser entendida como um banco de dados que processa informações para fins gerenciais, auxiliando os responsáveis com informações que facilitem a avaliação dos fatos e do processo de gestão. De acordo com Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas elaborado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em parceria com o Sebrae, qualquer tipo de empresa, independentemente de seu porte ou natureza jurídica, necessita manter escrituração contábil completa para poder

controlar o seu patrimônio e gerenciar adequadamente os seus negócios. Entretanto, devido ao tratamento constitucional diferenciado que é garantido à micro e pequena empresa e à falta de conhecimentos contábeis por parte dos empresários, há algumas interpretações equivocadas que consideram que as micro e pequenas empresas estariam dispensadas da escrituração contábil, contribuindo para a falência dessas entidades. Segundo Nakamura, Oliveira e Müller (2000), as demonstrações contábeis assumiram a imagem de algo que só existe para o atendimento das exigências fiscais, relegando para o segundo plano a sua utilidade na gestão dos negócios.

Marion (1998 *apud* Stroehrer e Freitas, 2008, p. 5) argumenta que a Contabilidade representa um instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisão. Conforme Nakamura, Oliveira e Müller (2000), cabe aos contadores e aos gestores, em primeiro lugar, o desafio de reverter essa situação de indiferença em relação aos relatórios contábeis, pois a contabilidade vista como sistema dentro do ambiente organizacional pode contribuir de sobremaneira com o corpo gerencial das organizações.

Segundo Sotilli, Maboni e Pergoraro (2009), a utilização da Contabilidade Gerencial na micro e pequena empresa estimula a geração de informações tais como: obter o preço de um produto, escolher o que é mais viável entre dívidas de curto prazo ou longo prazo, aumentar os estoques, reduzir custos, ter o local da empresa alugado ou aplicar em outro tipo de investimento e etc. Com a devida adaptação dos relatórios contábeis em relação ao tipo e ramo de atuação da micro e pequena empresa, o gestor pode estruturar e qualificar as suas funções diretivas devido ao fato de ter acesso a um conjunto de dados e informações financeiras e patrimoniais geradas pela Contabilidade Gerencial.

A não utilização da contabilidade na gestão dos negócios por micro e pequenos empresários contrapõem-se aos objetivos promovidos por um sistema contábil formal, que prevê suprir a administração com informações tempestivas para a manutenção de suas atividades (OLEIRO, DAMEDA, VICTOR, 2007, p. 10).

8. Contabilidade Gerencial: evolução e conceitos

De acordo Atkinson (2000 *apud* Miotto e Lozeckyi, 2008, p. 37), a Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa. Os autores Johnson e Kaplan, (1987 *apud* Souza *et al*, 2008, p. 70) argumentam que a Contabilidade Gerencial teve seu início definido durante a Revolução Industrial, no século XIX, e, inicialmente, suas técnicas eram, de maneira geral, desenvolvidas por engenheiros e ligadas estreitamente ao ambiente industrial. Isso mudou ao longo do tempo, de forma que suas técnicas já são disseminadas atualmente tanto em empresas industriais como em prestadoras de serviços. Segundo Schmidt (2002), a Contabilidade Gerencial foi um dos principais focos de análise e estudo por parte da escola Norte-Americana de Contabilidade, pois essa corrente doutrinária abordava o tratamento da Contabilidade Gerencial e Financeira no seu aspecto prático, tendo como peculiaridade a participação e colaboração expressiva das entidades profissionais ligadas à Contabilidade tais como a AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). A escola Norte-Americana do pensamento contábil visava abordar o tratamento de problemas econômico-administrativos das entidades e, com o auxílio das entidades profissionais, tornou-se a vanguarda da Contabilidade Gerencial mundial, influenciando também a Contabilidade do Brasil. Grzeszeszyn utilizou a contribuição teórica de Iudícibus para comentar sobre as características da Contabilidade Gerencial:

“[...] um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório” (IUDÍCIBUS, 1998 *apud* GRZESZESZYN, 2005, p. 21).

Santos (2001 *apud* Miotto e Lozeckyi, 2008 p. 2) pondera que as informações da Contabilidade Gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial tem relevância tanto na parte de planejamento operacional

quanto na parte de planejamento estratégico da empresa. Em virtude da amplitude de conceitos que a Contabilidade Gerencial utiliza e da similaridade em relação às outras áreas da Ciência Contábil, é preciso estabelecer a distinção entre a Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e a Contabilidade de Custos. Grzeszezeszyn (2005) afirma que a Contabilidade Gerencial é voltada principalmente ao usuário interno que tem a liberdade de moldar a informação de acordo com sua necessidade, ao passo que a Contabilidade Financeira está relacionada com o fornecimento de informações para o usuário externo (credores, acionistas, clientes e etc.). Já a Contabilidade de Custos, segundo entendimento de Conrado (2006), pode ser considerada como um sistema de informações interno estruturado para mensurar e avaliar os custos sobre os produtos, clientes, serviços, projetos, atividades e outros dados de interesse do gestor. Dessa maneira, pode-se considerar a Contabilidade Gerencial como um segmento da ciência contábil que condensa diversos conhecimentos e técnicas focados na geração de informações úteis aos usuários internos da organização.

O contador gerencial pode ser definido como um profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos (IFAC - International Federation of Accounting, 1998, p. 99).

9. A relevância da Contabilidade Gerencial na gestão das micro e pequenas empresas

Segundo estudo que o Sebrae realizou no período de 2003-2005 abordando os fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade nas micro e pequenas empresas no Brasil, uma das principais razões para o fechamento das empresas está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas. Em relação à mesma pesquisa, outros fatores que se destacaram para motivar o fechamento das empresas relacionam-se, direta ou indiretamente, com o papel das informações contábeis e a sua utilização por parte do empreendedor.

Para Fedato, Goulart e Lyss (2006), uma das alternativas possíveis para solucionar esse empecilho é a utilização da Contabilidade Gerencial nas rotinas

operacionais da empresa, pois a mesma dispõe de técnicas específicas que coletam dados operacionais internos, transformando-os em relatórios úteis ao processo de tomada de decisões administrativas. Corroborando com essa ideia, o IFAC (1998 *apud* Grzeszezeszyn 2005, p. 19) expõe que a Contabilidade Gerencial, inserida no processo de gestão, auxilia os gestores fornecendo informações a fim de:

- Controlar as atividades correntes de uma organização;
- Planejar estratégias, táticas e operações futuras;
- Otimizar o uso dos recursos;
- Medir e avaliar o desempenho;
- Reduzir a subjetividade no processo de tomada de decisões;
- Melhorar a comunicação interna e a externa.

De um modo geral, o administrador da micro e pequena empresa pode se valer das informações contábeis para elaborar uma estratégia competitiva, acompanhar a dinâmica do negócio estruturando as suas metas e objetivos e criar um histórico de informações para avaliar o desempenho da gestão no final do exercício. Conforme Nakamura, Oliveira e Müller (2000), a Contabilidade aplicada com o objetivo de auxiliar o gerenciamento dos negócios permite a visualização da performance operacional da empresa, pois as informações contábeis são o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias de administração financeira. Por fim, a Contabilidade Gerencial pode ser considerada como uma técnica alternativa para melhorar a gestão das micro e pequenas empresas, pois ela possibilita a manipulação de informações e números de acordo com as necessidades e objetivos da entidade.

Com as devidas adaptações e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a contabilidade, em seu foco gerencial, poderá transformar-se na principal ferramenta estratégica para o desenvolvimento e até mesmo para sobrevivência da pequena empresa. (LACERDA, 2003, p 18).

10. Instrumentos e técnicas contábeis a serem utilizados nas micro e pequenas empresas

Conforme conceituação de Conrado (2006), o contador gerencial é responsável por uma função contábil especializada, como sistemas e métodos, Contabilidade Financeira, Orçamentos e Análise Orçamentária, relatórios e análises especiais, impostos e Contabilidade de Custos. Como já foi destacado nesse trabalho, é preciso levar em consideração que, devido à complexidade das organizações e à diversidade de suas transações e técnicas, a Contabilidade Gerencial aborda inúmeros conceitos que também são estudados em outras áreas da Ciência Contábil, tais como Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, Contabilidade Financeira e Controladoria. Assim, não é objetivo do presente artigo esgotar as inúmeras ferramentas, técnicas e abordagens da Contabilidade Gerencial, pois isso exigiria uma ampla demanda de pesquisa e extrapolaria os objetivos de um trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis.

Um dos objetivos implícitos da contabilidade é a apresentação de demonstrativos e relatórios condizentes com os estudos que os usuários pretendem efetuar, contendo os elementos informativos importantes para as suas decisões. (GRECO, AREND, GARTNER, 2009, pag. 03).

A principal ferramenta gerencial que será apresentada nesse trabalho acadêmico será a metodologia do Balanço Perguntado, técnica estudada pelo professor José Roberto Kassai e pela professora Sílvia Kassai, onde o objetivo principal dessa metodologia é simplificar as demonstrações contábeis para que os micro e pequenos empresários possam compreender e utilizar essas informações no cotidiano das suas empresas. A metodologia do Balanço Perguntado leva em conta as adaptações necessárias e as devidas limitações das micro e pequenas empresas, podendo ser aplicada com o intuito de obter o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado, Demonstração de Fluxo de Caixa e outros relatórios financeiros. É importante ressaltar que a metodologia do Balanço Perguntado permite a utilização de outros conceitos e campos da Contabilidade, por exemplo, a aplicação de técnicas de Análise das Demonstrações Contábeis, noções de Administração Financeira e instrumentos da Contabilidade de Custos, não limitando-se apenas ao aspecto informativo das demonstrações contábeis.

13. Proposição de uma nova metodologia para a elaboração de demonstrações financeiras – Balanço Perguntado

As demonstrações contábeis, por muitas vezes, deixam de representar a realidade financeira das empresas, servindo apenas de fonte informações fiscal. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 37), “Os dados contábeis são, frequentemente, apenas uma imagem pálida da realidade econômica, mas geralmente eles são a melhor informação disponível”. Assim, dadas as características e deficiências de gestão das micro e pequenas empresas no Brasil, surgiu a necessidade de se criar ferramentas contábeis adaptadas para medir e avaliar o desempenho dessas organizações.

Uma das soluções propostas para o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial foi a utilização da Metodologia do Balanço Perguntado, ferramenta desenvolvida pelos professores José Roberto Kassai e Sílvia Kassai e aperfeiçoada por outros autores, cujo objetivo é fazer um levantamento das informações das micro e pequenas empresas por meio de um questionário previamente elaborado e que permite diagnosticar a situação econômica e financeira de uma determinada empresa. Os primeiros trabalhos utilizando o termo Balanço Perguntado foram publicados a partir do ano 2000, com autoria atribuída ao professor José Roberto Kassai. Entretanto, conforme a dissertação de mestrado de Nakao em 2003, há que se mencionar que outros autores já vinham utilizando esse termo. Mesmo assim, até pelo do professor José Roberto Kassai ser um dos notáveis disseminadores de conhecimentos no ramo contábil aplicado às micro e pequenas empresas, ficou convencionado de que o marco inicial do Balanço Perguntado ocorreu com a publicação de Kassai, Kassai & Nossa (2000).

O Balanço Perguntado é uma prática existente no mercado e surgiu, provavelmente, da constatação de que os relatórios contábeis apresentados por uma micro e pequena empresa pudessem não espelhar a sua realidade (KASSAI e KASSAI, 2001, p. 3).

O Balanço Perguntado faz uma avaliação das condições econômicas e financeiras das empresas de micro e pequeno porte por meio da aplicação de técnicas de entrevista e checagens feitas aos proprietários ou responsáveis pelo empreendimento. A

adaptação das demonstrações contábeis visa à simplificação das informações financeiras que são necessárias ao processo de gestão, servindo de ponto de partida para o desenvolvimento de outras técnicas de análise gerencial, inclusive a Análise de Balanços, através da obtenção dos índices de liquidez, rentabilidade e endividamento. Seguindo a metodologia de Kassai (1997), três relatórios podem ser adaptados à gestão das micro e pequenas empresas para fins de compreensão e análise: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado e Demonstração do Fluxo de Caixa. O questionário que faz o levantamento de dados para a elaboração do Balanço Perguntado não tem uma padronização específica, porém, conforme Fedato, Goulart e Lyss (2006), o levantamento dos dados na metodologia do Balanço Perguntado foca na administração financeira e patrimonial das micro e pequenas empresas.

A metodologia do Balanço Perguntado também é utilizada por instituições financeiras que concedem empréstimos para micro e pequenas empresas, visto que a grande maioria desses empreendimentos não dispõe de relatórios contábeis condizentes com a real situação financeira dos mesmos. Essa metodologia já foi aplicada em uma experiência realizada junto a Caixa Econômica Federal e serviu de referência para a elaboração de questionários destinados à análise da proposta de concessão de crédito a micro e pequenas empresas, constituindo base teórica para a publicação e apresentação de trabalho acadêmico por parte do professor José Roberto Kassai no IX Congresso Brasileiro de Custos realizado em 2002.

Enfim, a última ponderação é em relação ao método de elaboração do Balanço Perguntado, pois não foi constatada a formulação de um questionário específico para a obtenção das informações patrimoniais e financeiras da empresa. Apesar de não haver um questionário previamente especificado, Kassai e Kassai (2001) destacam que, de acordo com algumas instituições de crédito e órgãos ligados ao Sebrae, o questionário usado para a elaboração do Balanço Perguntado pode conter os seguintes itens:

- Dados cadastrais: nome, CGC, idade da empresa, carteira de clientes, quantidade de funcionários, missão da empresa, alvarás de funcionamento e etc.
- Dados econômicos e financeiros: disponibilidades da empresa, faturamento nos últimos meses, saldo do contas a pagar, prazo de vendas, valor do estoque atual, imobilizado e etc.

- Quadro das dívidas da empresa/sócio: capital de giro, contas garantidas, cheque especial, financiamento de veículos, leasing, prazos de vencimento, comprometimentos mensais e etc.
- Perspectivas do negócio a médio e longo prazo: visão do dono da empresa sobre o futuro do seu empreendimento, pontos fortes e pontos fracos, dificuldades e ameaças, histórico e etc.

13.1. Balanço patrimonial e sua adaptação

Kassai (1997) propõe um relatório denominado Posição Patrimonial, relatório semelhante ao Balanço Patrimonial, que visa representar efetivamente o quanto a empresa teria num determinado momento, contudo, em valores arredondados e desprezando-se as cifras não relevantes. Galhardo, Fontao e Lopes (2008) entendem que o Balanço Patrimonial propicia a visualização das informações financeiras básicas e primárias (Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido) e, por isso, é um demonstrativo de grande importância. Assim, o relatório denominado Posição Patrimonial tem por objetivo, dentro de suas limitações e finalidades, fornecer informações sobre a gestão financeira e patrimonial da empresa em um determinado momento.

POSIÇÃO PATRIMONIAL	
<i>Ativo</i>	<i>Passivo</i>
Bancos	Contas a pagar
Caixa	Empréstimos
Estoques	Impostos a pagar
Contas a receber	
Imobilizado	<i>Patrimônio líquido</i>
	Capital social
	Lucros (prejuízos)
Total	Total

Quadro 5 - Modelo de Posição Patrimonial

Fonte: KASSAI (1997, p. 70)

13.2. Demonstração do resultado do exercício e sua adaptação

Para Gitman (1997 *apud* Lacerda 2003, p. 23), a demonstração do resultado fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Como adaptação da Demonstração de Resultado do Exercício, Kassai (1997) propõe outro modelo mais simplificado, adotando o conceito de margem de contribuição e comenta:

Em sua elaboração [modelo proposto], o empreendedor de pequenos negócios compreende e avalia todas as variáveis que influenciam o resultado, tais como: política de preços, volumes de produção e de vendas, impostos devidos, custos variáveis e custos fixos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado (KASSAI 1997, p.71).

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
Resultado	Mensal	%	Acumulado no Ano	%
Faturamento				
(-)Impostos				
(-)Descontos				
(-)Comissões				
(=)Faturamento Líquido				
(-)Custos Variáveis				
(=)Margem				
(-)Custos Fixos				
(=) Lucro antes do IR				
(-)Imposto de Renda				
(=)Lucro Final				

Quadro 8 - Modelo de Estrutura de Resultado e preços de Venda:

Fonte: KASSAI (1997, p. 71)

13.3. Demonstração do fluxo de caixa e sua adaptação

O Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo desenvolvido por Kassai (1997) trouxe um avanço considerável no desenvolvimento de relatórios contábeis-financeiros para as MPE's, pois esse modelo é disposto de forma dedutiva, ou seja, partindo-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa. Então, estimasse os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos

montantes das saídas, até chegar-se ao saldo final. Nas colunas colocam-se os períodos, sendo que o período corrente está acompanhado de valores orçados e realizado, possibilitando a análise horizontal. Assim, o empreendedor pode comparar o orçamento com o ocorrido e efetuar as correções necessárias.

MODELO DEDUTIVO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO		
1- Dados Operacionais Relevantes	Obs.	"n" Períodos
2 – Entradas		
3 – Saídas		
4 – Variações	(2-3)	
5 – Retiradas		
6 - Novos Investimentos		
7 – Depreciação		
8 - Custo ou Remuneração do Dinheiro		
9 - Saldo Acumulado	(4-5-6-7-8)	
10 - Empréstimos/Aplicações de Recursos		
11 - Saldo Final	(9+/-10)	

Quadro 9 – Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo

Fonte: KASSAI (1997, p. 72)

A partir desses relatórios, o gestor pode obter, de modo prático e simples, informações para subsidiar outras técnicas de análise de demonstrativos financeiros ou servir de base para a elaboração de novas estratégias. Para Correa, Matias e Vicente (2006), a técnica do Balanço Perguntado apresenta diversas vantagens quando o objetivo é a obtenção de informações financeiras relevantes para a análise financeira de micro e pequenas empresas. Dentre estas, pode-se destacar:

- Maior disponibilidade de dados e informações para a gestão financeira do negócio;
- Maior fidedignidade dos dados, pois como observado anteriormente, os dados oficiais podem não condizer com a realidade do negócio neste tipo de empresa;
- Possibilidade de realização da análise financeira e monitoramento da saúde financeira da empresa (tanto com a finalidade de

gerenciamento interno quanto de concessão de crédito por parte de instituições financeiras);

- Aplicação simples e razoavelmente rápida.

14. Disposição prática da aplicação do Balanço Perguntado para efeitos de visualização dos relatórios

Os relatórios apresentados visam demonstrar como a metodologia do Balanço Perguntado dispõe as informações patrimoniais e operacionais das micro e pequenas empresas, servindo de suporte para a elaboração de índices financeiros e avaliação de medidas de desempenho. A ilustração a seguir tem como objetivo proporcionar aos leitores desse trabalho acadêmico apenas a visualização das principais informações financeiras e patrimoniais expostas nessas demonstrações adaptadas.

POSIÇÃO PATRIMONIAL			
<i>Ativo</i>	<i>Valores (R\$)</i>	<i>Passivo</i>	<i>Valores (R\$)</i>
Bancos	R\$ 800,00	Contas a pagar	R\$ 900,00
Caixa	R\$ 1.000,00	Empréstimos	R\$ 1.500,00
Estoques	R\$ 1.400,00	Impostos a pagar	R\$ 300,00
Dólares	R\$ 200,00		
Contas a receber	R\$ 500,00		
		<i>Patrimônio</i>	
Imobilizado	R\$ 6.000,00	<i>Líquido</i>	
Outros	R\$ 100,00	Capital	R\$ 7.100,00
		Lucros	R\$ 200,00
Total	R\$ 10.000,00	Total	R\$ 10.000,00

Modelo de Posição Patrimonial

Fonte: KASSAI (1997, p. 70) e adaptado por Eduardo Bonilha Einsfeld

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
Resultado	Mensal	%	Acumulado no Ano	%
Faturamento	R\$ 6.000,00			
(-)Impostos	R\$ 1.260,00			
(-)Descontos	R\$ 300,00			
(-)Comissões	R\$ 600,00			
(=)Faturamento Líquido	R\$ 3.840,00			
(-)Custos Variáveis	R\$ 2.500,00			
(=)Margem	R\$ 1.340,00			
(-)Custos Fixos	R\$ 900,00			
(=) Lucro antes do IR	R\$ 440,00			
(-)Imposto de Renda	R\$ 240,00			
(=)Lucro Final	R\$ 200,00			

Modelo de Demonstração do Resultado do Exerício

Fonte: KASSAI (1997, p. 71) e adaptado por Eduardo Bonilha Einsfeld

FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO	
1- Dados Operacionais Relevantes	R\$
2 – Entradas	R\$ 8.000,00
3 – Saídas	(R\$ 4.000,00)
4 – Variações	R\$ 4.000,00
5 – Retiradas	(R\$ 1.000,00)
6 - Novos Investimentos	(R\$ 500,00)
7 - Depreciação	(R\$ 100,00)
8 - Custo ou Remuneração do Dinheiro	(R\$ 400,00)
9 - Saldo Acumulado	R\$ 2.000,00
10 - Empréstimos/Aplicações de Recursos	(R\$ 1.000,00)
11 - Saldo Final	R\$ 1.000,00

Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo

Fonte: KASSAI (1997, p. 72) e adaptado por Eduardo Bonilha Einsfeld

Com base nesses relatórios, o empreendedor pode verificar como está o seu desempenho, analisar como é composto o seu custo fixo e variável baseado no seu preço de venda, identificar o percentual de lucro em relação ao seu faturamento, analisar a composição da sua estrutura de capital e o orçamento de capital, além visualizar qual é a situação do capital de giro líquido. Além disso, a partir desses dados que constam nos relatórios financeiros, o gestor pode elaborar outros indicadores mais específicos que auxiliam na avaliação da situação financeira da empresa conforme as suas demandas.

15. Utilização de outras ferramentas da Contabilidade Gerencial a partir da metodologia do Balanço Perguntado

Uma vez definida a relevância do Balanço Perguntado como ferramenta da Contabilidade Gerencial necessária para a gestão das micro e pequenas empresas, é importante discutir a questão de como analisar os dados oriundos desse relatório e quais outras técnicas podem ser utilizadas, a fim de proporcionar resultados positivos para a empresa. Com base nos periódicos acadêmicos pesquisados, foi constatado que as áreas mais influenciadas pela adoção de técnicas e ferramentas da Contabilidade Gerencial são: Análise de Balanço, Contabilidade de Custos e Controladoria.

Franco (1992 *apud* Galhardo, Fontao e Lopes, 2007, p. 4) afirma que a determinação das causas dos fenômenos contábeis é função da Análise de Balanço e que tal estudo ampara a tomada de decisão financeira de qualquer empresa, seja pequena, média ou grande. Por esse motivo, os princípios de Análise de Balanço devem ser aplicados a fim de melhor interpretar os dados levantados nos relatórios contábeis, auxiliando no conhecimento da situação do empreendimento. Portanto, a Análise de Balanço pode fornecer aos empresários informações relativas à: situação da empresa, comparação de resultados operacionais de anos anteriores, fornecer demonstrativos financeiros para bancos ou credores, revelar fraudes, auxiliar o planejamento orçamentário e etc.

Conorado (2006) avalia que a Contabilidade Gerencial, para poder estabelecer preços dos produtos ou serviços, controlar as operações e preparar os relatórios e demonstrações financeiras, necessita de informações que a Contabilidade de Custos disponibiliza, proporcionando ao usuário uma visão conceitual sobre diversos

aspectos da empresa. Concomitantemente, a adoção de relatórios contábeis para fins de suporte na administração das micro e pequenas empresas incentiva o desenvolvimento de outras informações e procedimentos contábeis relacionados à área de custos, entre eles, a elaboração de um sistema de custeio variável com foco na margem de contribuição, conceito de custos e despesas variáveis e fixas, mark-up e preço de venda, análise de custo-volume-lucro, cálculo e gráficos de ponto de equilíbrio com projeções orçamentárias e etc.

Por fim, outro aspecto que pode ser influenciado pela metodologia do Balanço Perguntado é o sistema de controle interno adotado pela empresa. De acordo com Greco, Arend e Gärtner (2009), “controle é o processo em que a administração se certifica que a organização está agindo de acordo com os planos e a política administrativa previamente traçados”. Para tanto, é extremamente importante que as micro e pequenas empresas tenham controles financeiros mensais que evidenciem a situação do negócio e forneçam suporte para o controle administrativo a fim de reduzir desperdícios e melhorar procedimentos operacionais.

16. Conclusão

O objetivo desse trabalho acadêmico foi apresentar as vantagens e benefícios que as ferramentas da Contabilidade Gerencial, especificamente através da metodologia do Balanço Perguntado, podem fornecer aos micro e pequenos empresários, diminuindo os motivos que justificam a falência desses empreendimentos e auxiliando no processo de planejamento e tomada de decisão por parte dos gestores. A utilização da metodologia do Balanço Perguntado para medir e avaliar o desempenho das organizações não tem por objetivo substituir as demonstrações contábeis padronizadas, mas sim servir de ferramenta complementar para que a Contabilidade possa suprir a demanda de informações dos empresários.

Esse artigo fez uma retomada da importância das micro e pequenas empresas no Brasil, analisou, sucintamente, o surgimento e as principais características da Contabilidade Gerencial, explanou sobre a relevância e utilização das informações contábeis no processo decisório, abordou a metodologia do Balanço Perguntado como instrumento de elaboração de relatórios contábeis e financeiros e, no final, fez um breve

comentário sobre as atividades da empresa que são influenciadas pela adoção de conceitos e ferramentas da Contabilidade Gerencial, principalmente pela utilização da metodologia do Balanço Perguntado.

Encontrar maneiras de favorecer a economia nacional através do empreendedorismo e do apoio às micro e pequenas empresas é extremamente relevante para a diminuição da pobreza, desenvolvimento tecnológico e aumento do produto interno bruto (PIB). Assim, esse trabalho não teve como objetivo esgotar as possibilidades conceituais em relação ao assunto, pelo contrário, foi constatado que a ramificação da Contabilidade Gerencial é muito extensa e que não seria possível abordar todas as ferramentas e vantagens em relação a essa área do conhecimento.

Enfim, para a Contabilidade Gerencial se consolidar como ferramenta empresarial e área do conhecimento é imprescindível difundir essa área da ciência contábil entre gestores e contadores e aplicá-la em todas as entidades empresariais, independentemente do porte e mesmo que gere necessidade de adaptações para isso, pois todo o tipo organização precisa de um suporte informacional adequado para o desenvolvimento e manutenção de suas atividades.

17. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ASAI, Lia Naomi. **Influências da Globalização nas Pequenas Empresas**. In: ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, COSTA, Benny Kramer (orgs). *Estratégias: Perspectivas e Aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002. p 53-73.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas / Conselho Federal de Contabilidade e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 5ª Edição, 2002.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 1.ed., 2006.

CORRÊA, Ana Carolina; MATIAS, Alberto Borges; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues “**Balanco Perguntado: Uma Metodologia de Obtenção de Demonstrativos Financeiros de Micro e Pequenas Empresas**” – IX SEMEAD 2006.

COLAUTO, R.D. & BEUREN, I.M. **Coleta, análise e interpretação dos dados. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

FEDATO, Geovana Alves de Lima; GOULART, Claiton Pazzini; de Oliveira, LYSS Paula. **Contabilidade para pequenas empresas: a utilização da contabilidade como instrumento de auxílio às micro e pequenas empresas**. Universidade do Estado do Mato Grosso, UNEMAT, Mato Grosso, 2007.

GALHARDO, Clariana Sales; FONTAO, Henio; LOPES, Eloísa de Moura. **Balanco Patrimonial: uma ferramenta para a gestão das micro e pequenas empresas comerciais**. Centro Universitário Salesiano de Lorena, São Paulo, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 5. ed. 1999.

GRECO, Alvíso; AREND, Lauro; GÄRTNER, Günther. **Contabilidade: teoria e práticas básicas**. São Paulo: Saraiva, 2. Ed., 2009

GRZESZESZYN, Gilberto. **Contabilidade gerencial estratégica: conceito e Caracterização**. Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas V. 3 nº1 Jan/Dez-2005.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. Universidade Estadual de Taubaté, São Paulo, 2008.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Silvia. **Balanço Perguntado – solução para as pequenas empresas**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, 03 a 05 de outubro de 2001.

KASSAI, José Roberto; NOVA, S. P. C. C. **Pequenas Empresas - como é difícil levantar dinheiro**. Revista Contexto (Porto Alegre), v. v6, p. 59-79, 2006.

KASSAI, José Roberto. **Balanço Perguntado: uma técnica para se elaborar relatórios de pequenas empresas**. Anais do XXI Congresso Brasileiro de Custos, Porto Seguro / BA, 25 a 30 de julho de 2004.

KASSAI, Silvia. **A Empresa de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Cadernos de estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.9, n. 15, p. 60-74, 1997.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade**. Faculdade de Ciências Contábeis de Caratinga, Minas Gerais, 2003.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jeferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. Paraná, Unicentro, Ed. 5, 2008.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; MÜLLER, Aderbal Nicolas; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, Set./Dez. 2000.

OLEIRO, N. Walter; DAMEDA, André; VICTOR, G. Fernanda. **O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG.** SINERGIA, Rio Grande, 11(1): 37-47, 2007.

ROSS, Stephen A. Ross, WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SCHMIDT, Paulo. **História do Pensamento Contábil.** São Paulo: Bookman, 2002.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005.** Brasília, 2007.

SOTTILI, Francieli; MABONI, Sucelaine; PEGORARO, Paulo Roberto. **Contabilidade gerencial: o uso da informação gerencial numa pequena empresa.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2009.

SOUZA, A Antonio; AVELAR, A. Ewerton; BOINA, M. Terence; RODRIGUES, T. Ludmila. **Ensino da Contabilidade Gerencial: estudo dos cursos de Ciências Contábeis das melhores universidades brasileiras.** Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v.5 n.10, 2008.

STROEHER, M. Angela; FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas Empresas** R.Adm. Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, art.7, jan./jun. 2008.

Sites de Apoio:

- Associação Brasileira de Custos – ABC
http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=1384
- Conselho Federal de Contabilidade
www.cfc.org.br
- Instituto brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.
www.ibge.gov.br
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC.
<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno/micEmpPequeno.php>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.
<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego>