



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
LINHA DE PESQUISA: CONTABILIDADE GERENCIAL
ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

LAÍS ALVES MOTA
21485839

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NAS MICROS
E PEQUENAS EMPRESAS**

Brasília
2018

LAÍS ALVES MOTA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NAS MICROS
E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Ciências Contábeis do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Me. Ubirajara Gusmão Sobrinho
Junior

Brasília
2018

LAÍS ALVES MOTA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NAS MICROS
E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Ciências Contábeis do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, 10 de maio de 2018.

Banca Examinadora

Prof. Me. Ubirajara Gusmão Sobrinho Junior
Orientador

Prof. (a)

Examinador (a)

Prof. (a)

Examinador (a)

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Laís Alves Mota*

RESUMO

Considerado a necessidade de informações relevantes da real situação da empresa, e observado que na maioria das vezes o controle gerencial é menosprezado pelos sócios e gerentes de empresas, este artigo, objetiva destacar, por intermédio de pesquisas bibliográficas e de campo, a importância dada pelos empresários e gestores a aplicação e utilização de conceitos como contabilidade gerencial e planejamento estratégico em suas empresas, assim, tendo como base que estes temas, atuam como ferramentas de gestão empresarial proporcionando informações contábeis confiáveis, apoiando ao empresário e gestor no processo de tomada de decisão reduzindo as estimativas de mortalidades de empresas por problemas financeiros, econômicos ou pela competitividade. A análise foi obtida a partir da aplicação de um teste encaminhado a clientes de um escritório de contabilidade situado no Distrito Federal na cidade de Taguatinga, que buscou identificar a percepção dos empresários em relação a gestão. Desta forma esta pesquisa tem como propósito alertar que a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico usados de maneira apropriada podem colaborar na tomada de decisão, almejando o crescimento da empresa de forma estruturada.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Planejamento. Informações. Controle e Visão de Futuro.

* Aluna do curso de Graduação em Ciências Contábeis
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília
E-mail: lais.alveesm@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O desejo de todo empreendedor é de ver seu negócio fluindo bem. É importante que ao abrir o seu empreendimento, o empresário se atente na escolha de um bom profissional capacitado, pois é fundamental uma boa contabilidade para alcançar bons resultados.

Este estudo de caso tem intuito em mostrar o papel da contabilidade gerencial que transforma dados da empresa em informações para os gestores e empresários, bem como mencionar que essa prática pode fundamentar as tomadas de decisões dentro das organizações, e assim, expor a importância de se ter um planejamento estratégico dentro da empresa.

Analisando ainda as literaturas será evidenciado em que medida a contabilidade gerencial é um fator determinante para uma boa gestão empresarial, sendo esta a problemática proposta da pesquisa.

Destaca a figura do *controller*, no entanto, a exploração demonstrará os resultados que poderão ser obtidos quando a informação contábil for tratada de forma focada, planejada e com objetivo no controle e tomada de decisão, admitindo observações sobre a utilização do planejamento estratégico no alcance aos resultados positivos das empresas.

Por decorrência da enorme instabilidade no cenário econômico e das incertezas que as empresas enfrentam nos dias de hoje, as organizações passaram a se preocupar mais com o seu negócio. Então, a avaliação do empreendimento se fez necessária para acompanhar o mercado de trabalho e assim conseguir acompanhar a competitividade e conquistar sucesso nos negócios. Isso exige um preparo dos administradores da empresa. Assim, utilizar de mecanismos de gestão faz com que a empresa seja capaz de funcionar de forma eficaz para sua continuidade.

Segundo (Müller, 2013, P.1)... "Competitividade é atender simultaneamente aos requisitos de mercado/clientes fatores competitivos – e aos requisitos internos da empresa objetivos estratégicos".

Desta forma, se faz necessário que exista na entidade atividades que aperfeiçoe a melhoria dos processos, atividades estas que se iniciam na fase do planejamento inicial, percorrendo todo o processo de execução e findando no controle dos procedimentos executados ou a executar.

O gestor da empresa exerce um papel primordial na organização e durante todo tempo está exposto às situações que exige sabedoria e cautela para tomada de decisões. Muitas vezes, por ser de imediata, essas decisões acarretam um grau de risco e incerteza elevada ao negócio.

Com isso é importante que sócios e gestores entendam o significado da contabilidade, de gestão e planejamento estratégico, para assim, usufruindo destas, possam ter condições de apoiar-se ou tomar decisões da melhor forma a administrar bem o seu negócio.

Deste modo, a contabilidade gerencial dentro da organização contribui para uma melhor gestão da empresa fornecendo ao sistema gerencial as informações relevantes. Essas informações são geradas pela contabilidade por meio de relatórios gerenciais, que costuma ser detalhado conforme o segmento ou demanda dos empresários e gestores, sempre direcionado ao ramo da empresa.

Os relatórios gerenciais possibilitam aos gestores uma visão mais ampla que poderá ser estudada pelos gestores, com destino a atingir o objetivo final da empresa. Nesse contexto, o Planejamento ou também chamado plano de ação ajuda os gestores a enfrentar de uma forma planejada as dificuldades que as organizações encaram e que impendem as empresas de obter resultados melhores.

“Como elemento da gestão, entende-se que nos dias atuais o planejamento estratégico se impõe, justamente para contribuir no posicionamento que a empresa deve definir”. (Müller, 2013 P.2) .

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas que auxilia na tomada de decisão. Segundo Miedzinski (2015) o planejamento permite que a empresa passe a obter um maior conhecimento do seu “eu corporativo”, concomitantemente com a avaliação do ambiente externo em que vive e compete. Assim, os gestores fazem uso dele para traçar uma meta, idealizando onde e como alcançar a visão da empresa.

Definindo planejamento estratégico Almeida (2010), coloca que é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenadas as ideias são postas em ações, que é a implementação do Plano Estratégico, desta forma a empresa caminha na direção pretendida sem desperdício de esforços.

O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não

tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.(ALMEIDA, 2010, p.2)

O planejamento justifica-se pelas ameaças em que a organização está inserida. Já a contabilidade gerencial por meio dos relatórios descreve as informações coletadas da contabilidade para os gestores, para auxiliar junto a planejamento estratégico a tomada de decisão diante dos fatos, por conseguinte garantindo saúde financeira, estabilidade da empresa, entre outros por maior tempo.

Neste cenário o presente artigo traz como problema: mensurar em que medida a contabilidade gerencial é um fator determinante para uma boa gestão empresarial dentro do contexto das micros e pequenas empresas.

Alinhando a contabilidade gerencial ao planejamento estratégico, indagamos que ambos têm um forte poder de auxiliar gestores a alavancar os resultados gerenciais das empresas.

Este projeto tem por objetivo geral analisar as relações entre contabilidade gerencial e o planejamento estratégico para uma boa gestão das micros e pequenas empresas.

Através deste objetivo, levanta-se ainda os seguintes objetivos específicos para a compreensão, que parti de :

- Abordar aspectos conceituais e científicos sobre contabilidade gerencial e planejamento estratégico;
- Perceber a importância da contabilidade gerencial para tomada de decisão;
- Analisar a utilidade da informação contábil nos processos de tomada de decisão, principalmente gerencial; e,
- Efetuar uma análise da implementação e utilização do planejamento estratégico através da aplicação de questionário junto a empresas de vários setores no Distrito Federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Geral

A contabilidade exerce um grande papel dentro das empresas, ligada a outras áreas como administração, legislação trabalhista e as leis tributárias, auxilia aos sócios a se manterem em dia com suas obrigações, sejam elas, fiscais, de direitos trabalhistas, visão de lucros obtidos, divisão de dividendos e assim por diante.

“A Contabilidade é a ciência social que tem por objetivo medir, para poder **INFORMAR**, os aspectos quantitativos e qualitativos do patrimônio de quaisquer entidades”. (CARDOSO, 2013, P.15, grifo do autor).

A contabilidade ajuda nos controles da entidade, fornece informações da empresa em relação aos ativos (direitos) e passivos (deveres) para seus diversos usuários sejam internos (sócios, gerentes, empregados) ou externos como acionista, governo, clientes entre outros.

Santos (2017), esclarece a contabilidade como um sistema de contas composto por normas, regras e princípios para a acumulação, geração e análise de dados para atender a necessidades internas e externas de uma empresa. Se faz necessária desta forma, servindo como instrumento de controle, planejamento e gestão de um negócio com ou sem fins lucrativos.

Para Marion (2015), a Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Sendo ela muito antiga, sempre existiu para auxiliar as pessoas, ora com o fornecimento de informações ou até mesmo na tomada de decisões, destinando-se ao processo de controle ou visão de futuro da empresa.

“Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas”. (MARION, 2015, p.30).

É necessário que se tenha informações para conduzir e gerenciar uma empresa. A contabilidade é um meio por onde pode ser ter essas informações, a empresa que ainda não faz uso da contabilidade de forma apropriada a gestão empresarial, pode estar correndo em grande risco de fracasso.

Hoje em dia por intermédio da contabilidade são emitidos diversos relatórios, conforme posto no Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 00), as demonstrações contábeis preparadas sob as normas exigidas objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários. O que simplifica a análise de

comparação de uma empresa a outra, e favorece o controle para o governo, mas não permite ao gestor explorar e compreender mais profundo a situação da empresa.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2008, p.20) completa: "O objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações".

Para Ludícibus (2015), diante de uma perspectiva comportamental as informações vindas da contabilidade deveriam ser feitas "sob medida", de forma que os utilizadores das informações reagissem para tomar a decisão correta. Onde os relatórios contábeis pudessem enfatizar à forma pela qual são mais utilizados do que ao desenvolvimento lógico dos demonstrativos contábeis. Valendo-se desta concordância, os relatórios gerenciais se diferenciam dos relatórios obrigatórios por leis, assim sendo os de uso gerencial são emitidos de acordo com as necessidades da empresa ou dos usuários interno, diferindo dos exigidos por lei.

Ainda identificando o propósito da contabilidade, Ludícibus (2015), enfatiza que a contabilidade é para a empresa, aquela que dá qualidade as informações, que ajuda os empresários a não se perderem no dia a dia e nas tantas atualizações das legislações, obrigações, e as ameaças a que estão expostos, possibilitando para que estes consigam de forma administrada atingir bons resultados e assim alcançar seus sonhos.

"Uma empresa sem boa Contabilidade é como um barco, em alto-mar, sem bússola, totalmente à deriva". (Marion, 2015, p.30).

Observando que na maioria das vezes, nas micros e pequenas empresas, geralmente os empresários são os próprios gerentes do negócio. E abrem a empresa sem estarem preparados, não tendo nenhum conhecimento contábil, de gestão ou administração de negócios, dispendo da intenção de melhorar de vida, lucrar ou apenas se manter com seu próprio empreendimento.

Para Padoveze (2016 p.23), uma empresa é constituída para dar lucro a seus sócios ou acionistas, já que eles esperam ganhar mais aplicando num negócio de risco, do que estão acostumados a ganhar com suas aplicações como pessoas físicas.

É muito comum que por falta de condições financeiras e por resistência aquilo que é desconhecido, e por não saberem as alternativas que a contabilidade traz para a empresa, as informações e as estratégias que podem ser obtidas por meio dela, assim não usam de forma precisa no processo operacional, deixando de idealizar para o futuro melhores planos com o auxílio das informações contábeis.

Com essa postura, a contabilidade ainda passa por um processo de estruturação e aceitação por parte dos sócios empresários, onde o papel do contador apenas como o escriturário deixa de existir, e passa a ser o de orientador com relação de confiança, visto que são atributos do contador desde antes da abertura do negócio, analisar e orientar qual o melhor enquadramento da empresa, acompanhar as legislações tributárias e fiscais da atividade empresarial, acompanhar o fluxo de caixa, a rentabilidade da empresa dentre outros.

O contador possui a capacidade de compreender os dados fornecidos pela contabilidade, fazendo uma interpretação dos números e dados da empresa.

Dado, é um tipo de elemento que transmite informações de algo que foi coletado, extraído, por isso sozinho não passa informação, necessita passar por uma estruturação tornando-se uma informação, está poderá ser compreendida pela pessoa que a tem. Com a transmissão da informação temos a comunicação que se dá quando a informação chega ao receptor.

A vista disso, na contabilidade são extraídos dados de todos os movimentos da empresa e estes são transformados em informações, que de forma estruturada nas perspectivas qualitativas da informação permite ao gestor, ter apoio para tomada de decisões de forma mais confiante.

Guerra (2015), orienta que as demonstrações contábeis serão úteis para os usuários se forem de boa qualidade. O que remete que a informação precisa ser do interesse do usuário e ter credibilidade. As duas principais características de uma demonstração de boa qualidade são a relevância e a representação fidedigna das informações.

As informações advindas pela contabilidade, Segundo CFC:

De forma geral, no âmbito dos profissionais e usuários da Contabilidade, os objetivos desta, quando aplicada a uma Entidade particularizada, são identificados com a geração de informações, a serem utilizadas por determinados usuários em decisões que buscam a realização de interesses e objetivos próprios. (CFC, 2008, P.21).

No que diz respeito, a contabilidade é responsável por apresentar as informações da empresa para seus diversos usuários, por isso se faz necessário que o gestor seja capacitado para saber analisar estas informações.

2.2 Contabilidade Gerencial

Diante do exposto observa-se a importância da contabilidade e do contador para a empresa e para com seus clientes, também se faz relevante o comportamento da prestação de serviço dos contadores, quais devem propiciar orientações em vários sentidos, e não se limitar as meras atividades exercidas antigamente e conhecida como contabilidade tradicional.

Dentro da contabilidade existem várias áreas de estudo. Uma delas é o campo da contabilidade gerencial que de acordo com Crepaldi:

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI 2004, p.20)

As empresas precisam de uma pessoa que seja capacitada para tal função, definindo ainda contabilidade gerencial, o IFAC (International Federation of Accountants), diz que é o contador gerencial é aquele que:

Identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeira quanto operacional) 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. (IFAC apud Crepaldi 2004, p.21 e 22).

Este estudo exhibe a importância da contabilidade gerencial, que funciona como um sistema que fornece informações que contribui de forma eficiente, bem como delineia os meios que a contabilidade gerencial traz para a tomada de decisões nas empresas.

Inclusive, por intermédio da contabilidade, são emitido diversos relatórios, que apresentam informações acerca da realidade da empresa, por exemplo cálculos de vários índices que ajudará na análise e planejamento da empresa, dentre eles podemos citar os índices de endividamentos da empresa, margens de vendas, índice de rentabilidade entre outros.

A Contabilidade passou a ter relevância no cenário econômico como um todo, deixando de ser instrumento importante apenas no auxílio prestado no cálculo e identificação dos valores que servem como base para recolhimento de tributos, análise para concessão de crédito ou pagamento de dividendos e apresentação de relatórios de análise, começando desde já a ocupar espaço importante nas relações sociais. (SILVA, 2013, P.10).

Para tanto é necessário ter acesso às informações úteis da empresa, e essas têm por ser claras, objetivas e gerar valor para a organização, verificando sempre o equilíbrio entre o custo e benefício.

A contabilidade gerencial é um fator decisivo para qualquer negócio. Com seu auxílio é possível tomar decisões estratégicas. Atkinson (2015), resume a história da contabilidade gerencial e explica que as inovações da contabilidade gerencial foram, e continuam a ser, orientadas pelas necessidades de informação de novas estratégias, à medida que as empresas se tornaram mais complexas, as tecnologias mudaram e novos concorrentes apareceram.

Os relatórios gerenciais são diferenciados de outros relatórios contábeis, por exemplo, balanços, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), fluxo de caixa, entre outros. Os relatórios gerenciais são mais complexos, contém mais informações e não só aquelas imposta pelo Conselho de Contabilidade, o que acaba dando suporte na tomada de decisão.

Para Garrison (2012), a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização. Voltada para os usuários internos, os relatórios gerenciais que os gestores utilizam, ajuda a alocar os recursos da empresa de forma coesiva, formulada para as metas a serem alcançadas e aos objetivos almejados.

Com o tempo a contabilidade vem crescendo e deixando de ser a mera cumpridora de obrigações exigidas pelas Leis, e está tomando a proporção de mentora de informações para empreendedores nas tomadas de decisão.

2.3 Sistema de Informação Gerencial

Percebida a carência e as dificuldades dos empresários de gerar ou obter em tempo hábil informações precisas da empresa, O Sistema de Informação Gerencial (SIG), sucedeu para colaborar com a gestão empresarial e com as tomadas de decisões, atuando como ferramenta que fornece as informações que serve de apoio nos controles da empresa.

Atesta Oliveira (2015) que para controlar essas informações é necessário que haja um sistema, que seja capaz de coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das empresas.

Detalha Frezatti (2011, p.70). (...) informação é uma descrição ou mensuração de um objeto ou evento que: (a) provoca surpresa em quem a recebe; (b) reduz suas incertezas; e (c) ajuda-o a tomar decisões.

Assim o SIG funciona como o núcleo de onde sai essas informações, ou seja, o sistema por onde são processadas as informações que contemplará os relatórios gerenciais que darão base para as tomadas de decisões.

Salientando como dito anteriormente, este sistema de informação precisa ser configurado e alimentado conforme cada empresa e segmento de atividade, desta forma nota que mesmo com a evolução constante da tecnologia e programas ainda é necessário que haja a pessoa responsável de alimentar o programa, assim munido de conhecimentos configurará o sistema para simplificar seu trabalho e análise dos dados contábeis.

Analisando ainda como funciona o SIG, Frezatti comenta:

Como deve funcionar um SIG? A essência do funcionamento de um Sistema de Informações Gerenciais consiste em captar e identificar os eventos econômicos, interpretar, analisar, registrar e acumular os dados relativos aos eventos e processar os dados transformando-os em informações que possam ser, de fato, utilizadas nas decisões dos gestores, dando sustentação à administração, para que atinja seus objetivos e otimize os resultados esperados. (FREZATTI, 2011, p. 72).

Disposto disso o contador ou gestor terá que interpretar as informações contidas nos relatórios, analisando e assim compreendendo-as, estas servirão como base de apoio, onde o responsável decidirá sobre as atitudes a ser tomada diante das necessidades e objetivos da empresa.

Ainda de acordo com o autor os layouts dos relatórios também influenciam na interpretação dos dados, e completa apresentando que:

Basicamente, os relatórios contábeis gerenciais devem gerar, além das demonstrações contábeis mais usuais, tabelas, quadros, gráficos e figuras; devem, sempre que possível, trazer comentários sobre o que está sendo reportado e sugerir aos gestores ações que poderiam ser tomadas à luz das informações reportadas. (Idem, idem, p 73).

Garantindo assim que uma informação não seja interpretada de forma equivocada, contudo é considerável que essas informações sejam oportunas e tempestiva para atender ao gestor no momento necessário e não somente nos fins dos períodos contábeis.

2.4 Planejamento Estratégico

Estar preparado, conhecer os pontos fracos e fortes de sua empresa, programar o plano de ação, definir metas, prazos e a estratégia a ser utilizada, são características de planejamento, que ajudam os empresários nas tomadas de decisões. Assim, o desafio do gestor é tomar providências diante de situações adversas, como por exemplo, a falta de informação em tempo hábil, ou relatórios com informações que não retratam fidedignamente a real situação da empresa entre outros.

Nesse universo, dispendo da contabilidade gerencial, a empresa também conta com o planejamento estratégico, que para Oliveira:

No ambiente empresarial, estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências. (OLIVEIRA, 2015, p 19).

Para se precaver da acirrada concorrência e conseguir manter um bom comando de seus negócios de modo a acompanhar o mercado, é necessário uma boa gestão empresarial, logo é dada a valia de ter definido para a empresa as metas a serem alcançadas, os prazos, os meios possíveis de se alcançar o desejável, a estrutura da operacionalização dentre outros.

Rezende (2014), estabelece como estratégia empresarial as decisões antecipadas sobre o que fazer, quando fazer, quem deve fazer, com que recursos, a fim de atingir alvos num tempo predefinido. Para tal, é necessário ter visão panorâmica para saber identificar quais as oportunidades devem ser exploradas e quais decisões deveram ser tomadas, diante das circunstâncias.

Considerando que toda entidade precisa respeitar e está atenta aos princípios contábeis e tendo como um dos principais: o princípio da continuidade, que segundo César (2016): pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta essas circunstâncias. Interpreta-se que toda empresa existente operará por tempo indeterminado, para isso a empresa precisará funcionar de forma planejada.

Fischmann (1991), cita que dentro das empresas existe três níveis de orçamentos e planejamentos distintos, que as organizações precisam manter em seu negócio:

- Estratégico: que dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração);
- Administrativo: que cuida do relacionamento e integração interna da organização (Recursos Humanos, Finanças);
- Operacional: que cuida das operações da organização (Compras, Vendas, Produção). (FISCHMANN, 1991, p.16)

Assim, o planejamento estratégico que está abordado neste trabalho, é o que traz projeção para o futuro da empresa, enquanto que o administrativo cuida dos recursos dela e o operacional se preocupa em fazer o rodeio dos produtos com competência e produtividade mantendo as atividades empresariais.

Por essa razão o planejamento estratégico empresarial, é um meio pelo qual é organizado as dimensões dos assuntos pertinentes à empresa, englobando questões como saber onde se pretende chegar, também conhecida como visão da empresa, determinação de prazos, saber o que se faz mister para desenvolver o trabalho, qual será a estratégia mais adapta a necessidade da empresa, se é voltada para a sobrevivência, manutenção, crescimento dentre outros.

Fischmann (1991), apresenta ainda o planejamento estratégico como uma técnica administrativa, que sabendo o gestor através das análises das informações da empresa, crie a consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão da empresa e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos e principiar suas ações.

Continua o autor que empresas pequenas não dispõem de equipes e de aquisição monetária para conseguir implementar o plano estratégico, então orienta, que essa busque dividir o trabalho entre as áreas, e acompanhe de forma crítica a realização das tarefas, geralmente a pessoa que executa esta função e o *controller* ou gestor da empresa que realizará os trabalhos que não são próprios de nenhuma área específica.

A figura do *controller* funciona como um funil ou centro que garante que as informações cheguem até as pessoas certas em tempo hábil. Assim de acordo com Crepaldi (2004, p.44). Sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações

que possam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política.

O *controller* faz uso da contabilidade gerencial que é dada quando os empresários decidem usar de informações contábeis vindas dos relatórios, para conduzir o processo gerencial e operacional da empresa. Vincula-se o *controller* ao planejamento estratégico, de modo a levar as principais informações para os responsáveis, para que estes munidos de informações fidedignas sejam capazes de assumir no âmbito em que for mais indicado quanto aos objetivos da empresa na tomada de decisão.

Portanto, o *controller* está ligado diretamente com os gestores e a alta administração, relacionando-se à tomada de decisão.

Para Oliveira (2015), A estratégia é conceituada como o processo pelo qual os gestores, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre a missão e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas. Então pensar estratégico e pensar de forma organizada, com base em informações passadas, porém com visão no futuro, no que pode mudar ou ser melhorado para alcançar os objetivos do seu negócio.

O quadro abaixo do Autor Oliveira (2015) mostra definições dos temas:

Planejamento estratégico	Processo de decidir objetivos da organização, mudanças nesses objetivos, recursos para atingir tais objetivos e políticas a governar a aquisição, uso e disposição desses recursos.
Controle gerencial	Processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente, na consecução dos objetivos da organização.
Controle operacional	Processo de assegurar que tarefas específicas sejam levadas a cabo de modo eficaz e eficiente.

(Idem, idem, p. 20).

Muitos empresários não identificam o controle gerencial, nem operam com o planejamento estratégico dentro da empresa, dizem não o fazer por condições financeiras, porém o mesmo se faz necessário para a continuidade das atividades de forma vantajosa, assim saber os objetivos que se pretende alcançar, é uma atividade gerencial, que para o autor do quadro, quando aplicada de forma organizada dentro de certa metodologia, recebe a denominação técnica de “planejamento estratégico”.

Ou seja, é importante que toda empresa tenha claro e bem definido sua visão, missão e valores, a fim de clarear os caminhos a ser percorrido.

Dessa maneira, pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Idem, idem, p.30).

Com essa postura, e dispondo da contabilidade gerencial que fornece os relatórios contábeis e as informações da empresa para o gestor, este precisará decidir diante das informações obtidas, o que poderá ser aderido ao plano estratégico da empresa.

Segundo (REZENDE, 2015, p.3 *apud* PORTER, [1990]), as pequenas organizações têm de se valer do ambiente competitivo e por isso precisam atuar de maneira clara, com objetivos bem definidos e balizadas em posições que possam ser defendidas.

Atualmente poucas e na maioria sendo as micros e pequenas empresas não fazem planejamento estratégico, o que causa um grande número de mortalidade das empresas, segundo pesquisas do SEBRAE (2005) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Então no ano de 2016 o SEBRAE orientou como colocar em prática a execução do planejamento estratégico em quatro (04) etapas , levando em consideração a implementação e controle dessa escolha.

- Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa;
- Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;
- Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa;
- Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.(SEBRAE, 2016).

Dispor- se das metas significa saber o rumo que o negócio está tomando, para aqueles que não se planejam qualquer coisa servirá.

Após ser implantado, o plano precisará ser controlado e avaliado, e passará por uma análise para ver se tem algo que precisa ser mudado. Müller (2013, p.3)

comenta: "Porém, o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão".

Kaplan e Norton (2001), citam pesquisas que revelam que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si, e que 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução.

Levando em consideração que mesmo com o plano estratégico, poderá no decorrer do tempo haver circunstâncias que mude as realidades da empresa, como por exemplos novas leis, concorrência, inflação entre outras, então deverá o plano estratégico passar por análises periódicas afim de que não se perca no tempo dos objetivos fins, por isso há necessidade de controle e acompanhamento do plano.

Observa-se que as empresas também encontram dificuldades de interligar os planos estratégicos aos processos operacionais, o que é significativo, pois a assimilação do plano estratégico aos departamentos da empresa se faz necessária para que sendo de conhecimento de todos os valores e objetivos da empresa, o processo não estacione em um determinado setor, mais sim que cada funcionário possa contribuir com aquilo que lhe cabe, desta forma fazendo com que o ciclo se complete de forma eficaz, trazendo desempenho ao empreendimento.

Muller (2013) cita que "o problema de gestão é exatamente esse, fazer com que seja entendido por todos da empresa a necessidade de estruturação e desenvolvimento do plano estratégico".

Sendo de conhecimento a sinergia desses processos, isso garantirá a boa gestão e bons resultados à empresa. Além disso, caso não haja essa interação entre o plano (papel) e o prático (operacional), a empresa enfrentará dificuldades em colocar em prática o plano estratégico.

Nessa continuidade aponta ainda que, se os empregados não tiverem claros os objetivos, as ações do dia a dia não reforçarão a meta. Em qualquer empresa, funcionários tomam decisões críticas a todo minuto. Uma estratégia bem definida os ajudará a fazer as escolhas certas. (Müller, 2013, P. 52).

Assim, sabendo as metas da empresa o funcionário ajudará no que lhe for possível em dar continuidade com os processos, e não apenas trabalhará de forma departamentalizada, mais de forma matricial, poderá existir como incentivo para esses funcionários bônus ou premiações potencializando as energias disponíveis na

execução do trabalho. Sendo assim, o planejamento estratégico tem que ser contínuo acompanhando e sendo adaptáveis as realidades do mercado e deficiências da empresa.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para a pesquisa será de natureza exploratória e dedutiva, utilizando-se de fontes secundárias, onde será exposto os resultados quantitativos da pesquisa.

Segundo Gil (2017), as pesquisas descritivas têm como propósito a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis, conforme tratada neste artigo que buscou analisar conhecimento dos sócios e gestores com relação a contabilidade gerencial e com o planejamento estratégico.

Sampieiri (2013), diz que a pesquisa no enfoque qualitativo, assim como para o quantitativo, a coleta de dados é fundamental, porém possuem propósitos diferentes, o quantitativo consiste em medir as variáveis para realizar inferências e análise estatística. Já o que se busca em um estudo qualitativo é obter dados que serão transformados em informação, auferidos de diversas variáveis, entre elas pessoas, seres vivos, comunidades, contextos ou situações etc.

Serão consultados, livros, artigos, exames e pesquisas já publicados e disponíveis para consultas em sites de internet e trabalhos acadêmicos de livre acesso, relativos à contabilidade geral, contabilidade gerencial, gestão empresarial e planejamento estratégico.

Conterá a descrição e a explicação dos termos contabilidade gerencial planejamento estratégico, gestão empresarial, sistema de informações gerenciais, tomada de decisão entre outros que serão abordados no artigo, delimitando-se a área das micros e pequenas empresas.

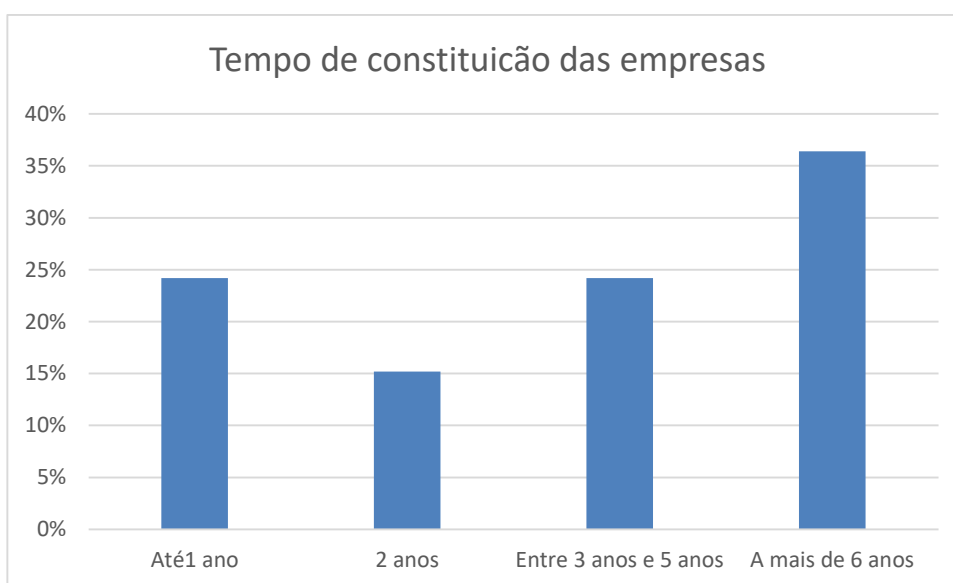
Ademais, a pesquisa apoia um questionário estruturado e aplicado por meio eletrônico, empregando as ferramentas disponibilizadas pelo google, afim de revelar a percepção dos clientes de um escritório de contabilidade a respeito do planejamento estratégico e contabilidade gerencial em sua empresa. A amostragem se dá de uma carteira de 120 empresas todas do Distrito Federal, da qual 33 entrevistados responderam ao questionário posto. As perguntas do questionário foram fechadas,

onde o entrevistado assinalava o que considera como apropriado. Os resultados vindos desta, se encontra apresentado em tabelas no apêndice, e serão analisados quantitativamente, conseguintemente sendo interpretadas qualitativamente com relação dos autores.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi aplicada aos clientes de um escritório de contabilidade que fica localizado em Taguatinga Sul- Brasília, sendo esta carteira de clientes num total de 120 empresas de diversos ramos de atividades. Tendo como objetivo principal da pesquisa saber a medida em que a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico contribuem para uma boa gestão empresarial, foi desenvolvido um questionário de doze questões, das quais 33 das 120 empresas responderam o questionário.

Gráfico 1 – Tempo das atividades da empresa



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

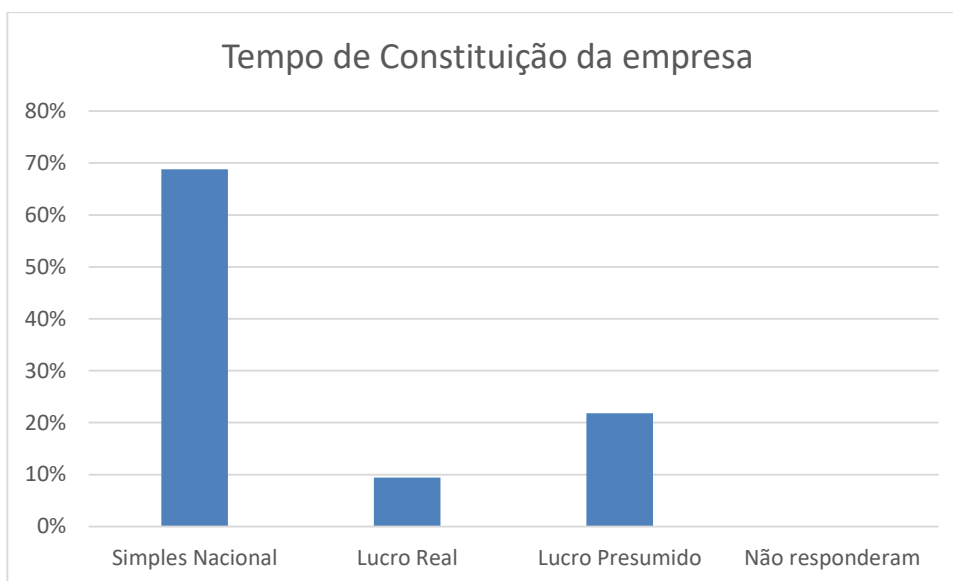
Como questão inicial da pesquisa, procurou-se saber a quanto tempo as empresas entrevistadas atuam com suas atividades. Dentre as respostas, declararam 24,2% ter até 1 ano de atividade sendo consideradas jovens no mercado de negócio, e 36,4% disseram atuar a mais de 06 anos, o que é bom, e indica que a maioria dos clientes desta contabilidade já passaram pela taxa de mortalidade considerada pelo

SEBRAE, outros 15% disseram terem 02 anos e 24% relataram ter entre 03 a 05 anos de atuação.

Dessa maneira usufruindo de dados da pesquisa do SEBRAE (2013), onde revelam um percentual de 29% das empresas encerram suas atividades antes de completar o primeiro ano; deste modo 56% fecham antes do quinto ano e 44% sobrevivem aos cinco primeiros anos. O momento requer todos os cuidados inerentes à atividade empresarial por parte dos empreendedores. Por exemplo: pesquisa de mercado; criação do plano de negócio com a definição do ramo de atuação, conhecimento e habilidade no negócio proposto.

Oliveira (2015), apresenta a informação estratégica como informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional, para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados, em um tempo futuro.

Gráfico 2 – Regime de tributação da empresa



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Com relação ao regime de tributação dessas empresas, percebe-se um grande número de empresas optantes pelo Simples Nacional sendo um total de 69%.

Para Emanuel analista do Sebrae 2018, o Simples Nacional foi criado para simplificar o pagamento de tributos, e proporciona um tratamento diferenciado para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o limite de faturamento bruto para esse regime tributário não deve ultrapassar em 2018 o valor R\$4.800,000,00 por ano.

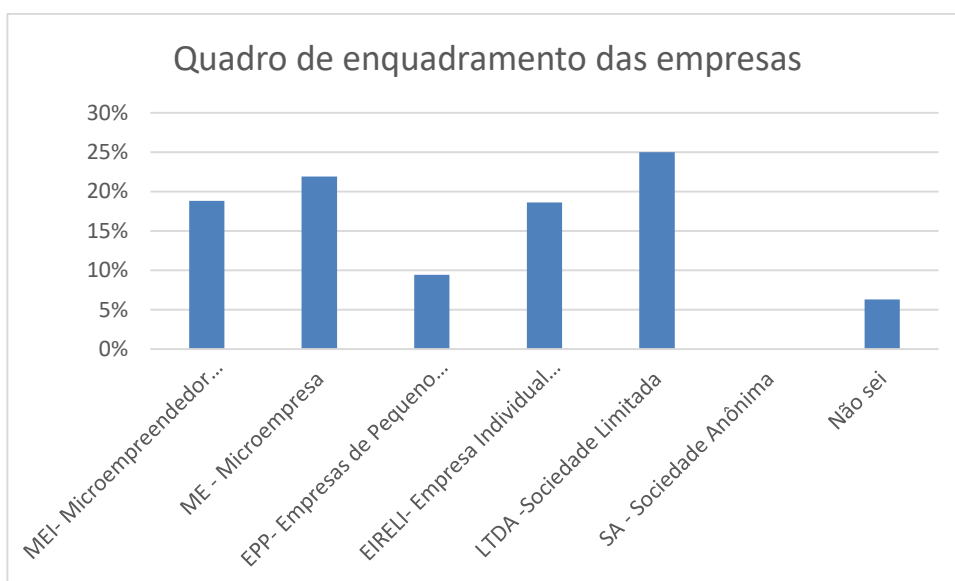
Para Junior (2015), esse regime tributário, em regra, apara as micro e pequenas empresas conforme estabelecido na Lei nº Complementar no 123/2006, quais passaram a se beneficiar de uma menor carga tributária e de um sistema simplificado e unificado para o pagamento dos tributos, que são calculados tendo como base seu faturamento mensal. Assiste com essa Lei que também houve um avanço importante para estimular o crescimento das empresas e do emprego no Brasil.

O Lucro Real é um regime baseado no faturamento da empresa, que pode ser apurado mensalmente ou trimestralmente, sua base de cálculo será seu próprio resultado subtraído as despesas e custos. Em equivalência para algumas empresas este regime se faz obrigatório, em prol de suas atividades. Atualmente empresas cujo a receita bruta anual seja superior a R\$48 milhões, também se enquadram nesta modalidade, nota-se no gráfico que 9% se enquadram como optantes pelo lucro real.

Com relação ao Lucro Presumido e como o próprio nome sugere, neste regime é presumido uma média de lucro e alíquota que estas empresas teriam que pagar conforme suas atividades praticadas. Com isso se faz exigido para empresas que faturam um valor entre R\$ 4 milhões chegando até R\$ 78 milhões anualmente. Na pesquisa evidencia que 22% são adaptas ao lucro presumido equivalendo-se a segunda com maior quantidade de optantes.

Além do mais, analisando ainda os aspectos das empresas em análise, observa-se no quadro abaixo, um grande número de micro empresários.

Gráfico 3 – Enquadramento societário



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Nota-se que 25% disseram ser enquadrados como Sociedade Limitada onde é necessário ter no mínimo dois sócios, que responderão de forma limitada ao capital investido da empresa. Constata perante a pesquisa que 6% responderam não saber o enquadramento do seu negócio, o que pode ser perigoso, caso não tenha um bom profissional que cuida de sua empresa, pois isso pode trazer algumas consequências negativas, como por exemplo pagar alíquotas maiores, ou não atender a prazos estabelecidos conforme suas atividades.

Como caracteriza o SEBRAE, segundo os faturamentos estabelecidos tem-se como micro empresa (ME) o faturamento, anual, inferior ou igual a R\$ 360.000,00, a empresa de pequeno porte (EPP) com faturamento anual limitado até 3,6 milhões e ao micro empreendedor individual (MEI) faturamento até R\$ 60.000,00 no ano.

Contudo 19% exprimiram serem enquadrados como EIRELI, outros 9% se estão inseridos como empresas de pequeno porte, 22% como empresas de pequeno porte e 19% como micro empreendedor individual.

Outra questão que levantada, foi sobre o perfil dos respondentes sócios e gestores da empresa, onde observou um maior nível de escolaridade, conforme observado no gráfico abaixo.

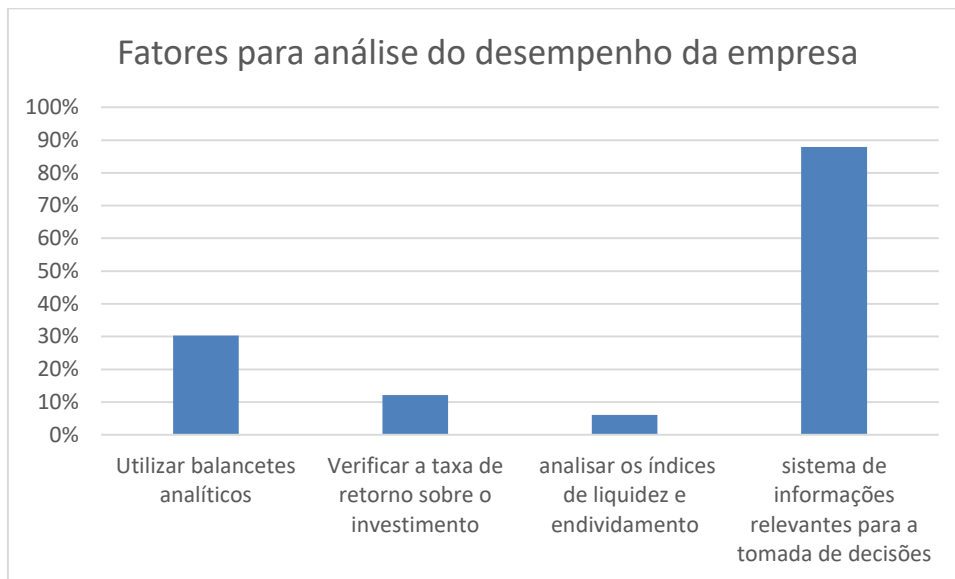
Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos sócios - gerentes da empresa



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Ao analisar a pesquisa percebe-se que 42% dos entrevistados possuem nível superior completo, 21% do montante são pós-graduados e 6% gozam de mestrado, em parte 15% possui superior incompleto e 12% ensino médio completo apenas 3% se encontram com nível médio incompleto.

Gráfico 5 – O que você considera como crucial para analisar o desempenho da empresa



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

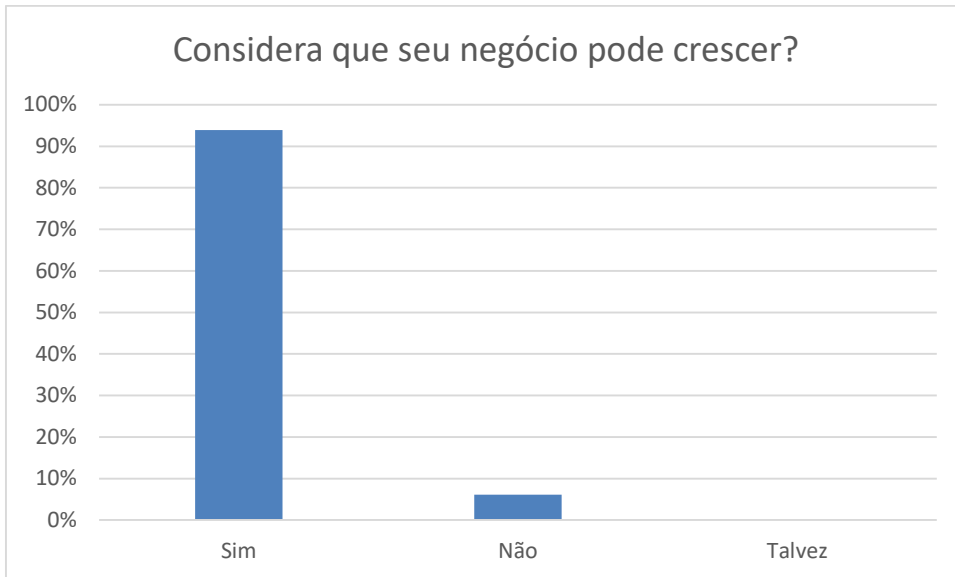
Um dos resultados avaliados sobre a pesquisa é que 88% do público considera como importante portar de um sistema de informações que revele as principais informações consideráveis que contribuem na tomada de decisão, com intenção de averiguar o desempenho da empresa. Por outro lado, 30% preferem utilizar de balancetes e analisar a performance da empresa acompanhando conta a conta. Logo 12% se baseiam na taxa de retorno que o negócio resulta e os restantes 6% analisam o funcionamento mediante os índices de endividamento.

Segundo (SCHMIDT 2006, p. 38 *apud* MIRANDA e SILVA [2002], p. 175), “um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores”.

Em virtude dos fatos mencionados completa a ideia do que cada empresa terá seu modelo de medição de desempenho, porém, o sistema de informações gerencias

traz tempestivamente para os gestores as informações relevantes e fidedignas da empresa.

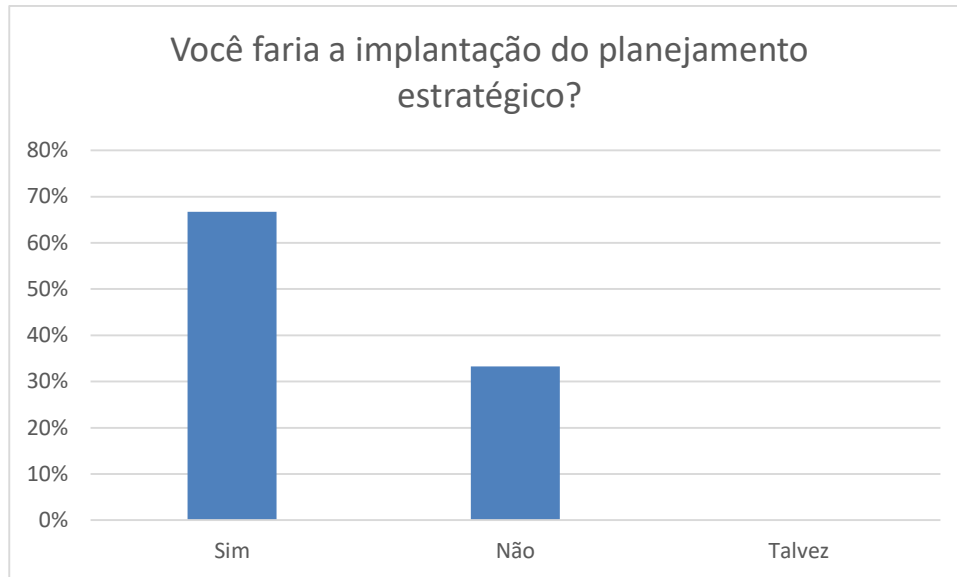
Gráfico 6 – Você considera que seu negócio pode crescer?



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Buscou ainda por meio da pesquisa realizada saber a percepção dos empresários quanto ao crescimento da empresa, e ao contrário de que muitos acreditam houve 6% dos entrevistados, o que surpreende, que sentem que seu negócio não poderá crescer, tal impressão pode atrapalhar o empresário o desmotivando, talvez a esses seja a hora de estudar seu negócio e absorver as oportunidades que forem encontradas, por outro lado 94% acreditam no crescimento da empresa.

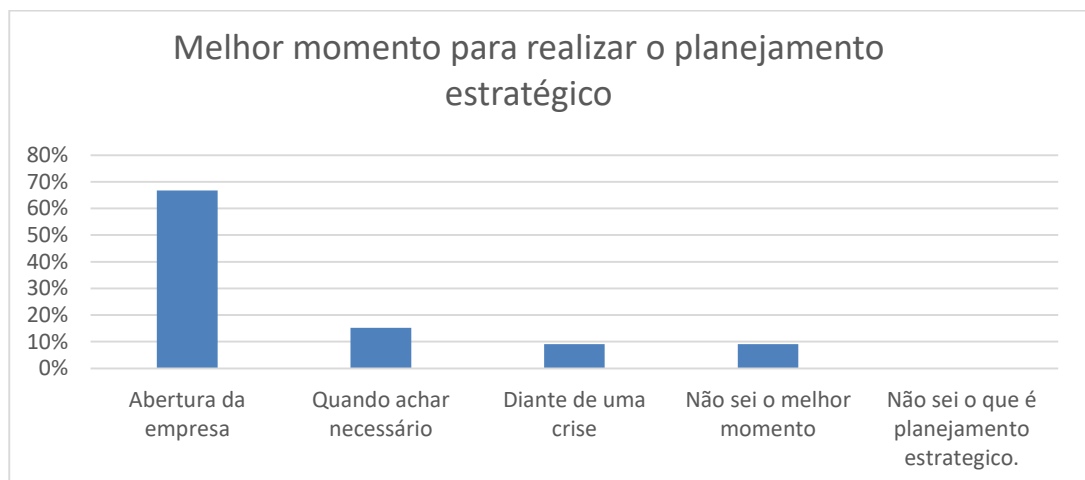
Gráfico 7 – Implantação do Planejamento Estratégico



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

No que tange a implantação do planejamento estratégico percebe-se mediante a análise que 67% disseram que fariam a implantação do planejamento estratégico, todavia houve 33% que disseram não a implantação do planejamento estratégico.

Gráfico 8 – Melhor momento para realizar o Planejamento Estratégico da empresa

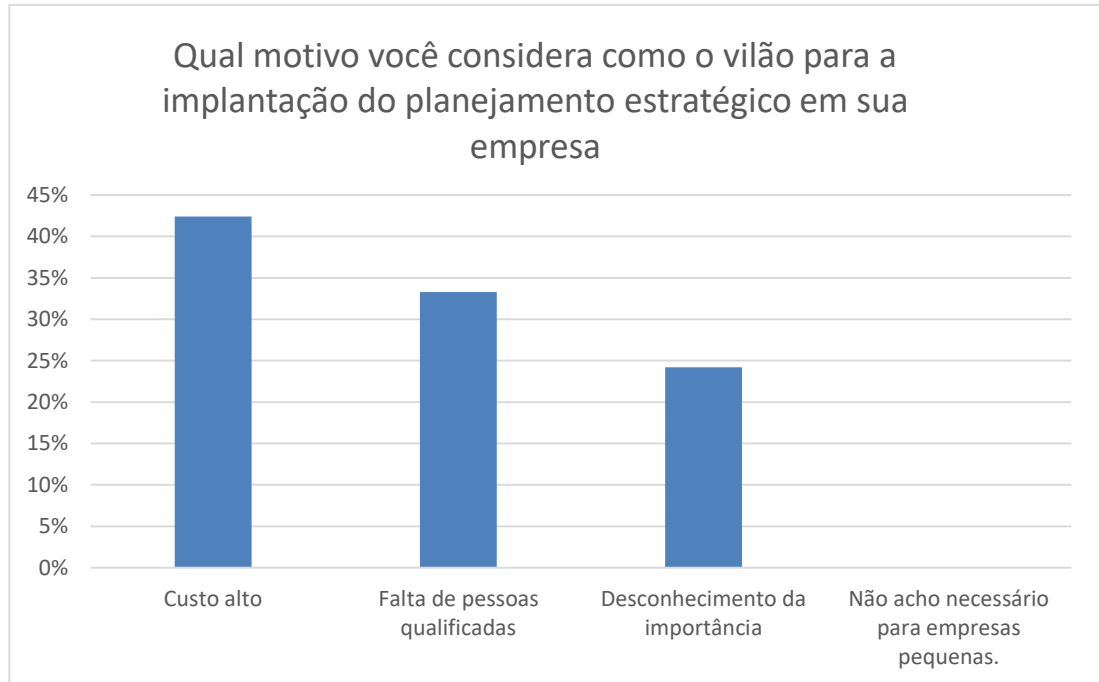


Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Ordenando os resultados por ordem decrescente sobre qual seria o melhor momento para a realização do planejamento estratégico, 67% julgaram processar-se na abertura da empresa, porém verifica-se que 15% presumem implementar quando achar necessário, 9% mencionam que seria melhor planejar diante de uma crise e os

outros 9% manifestaram não saberem o que é o planejamento estratégico empresarial.

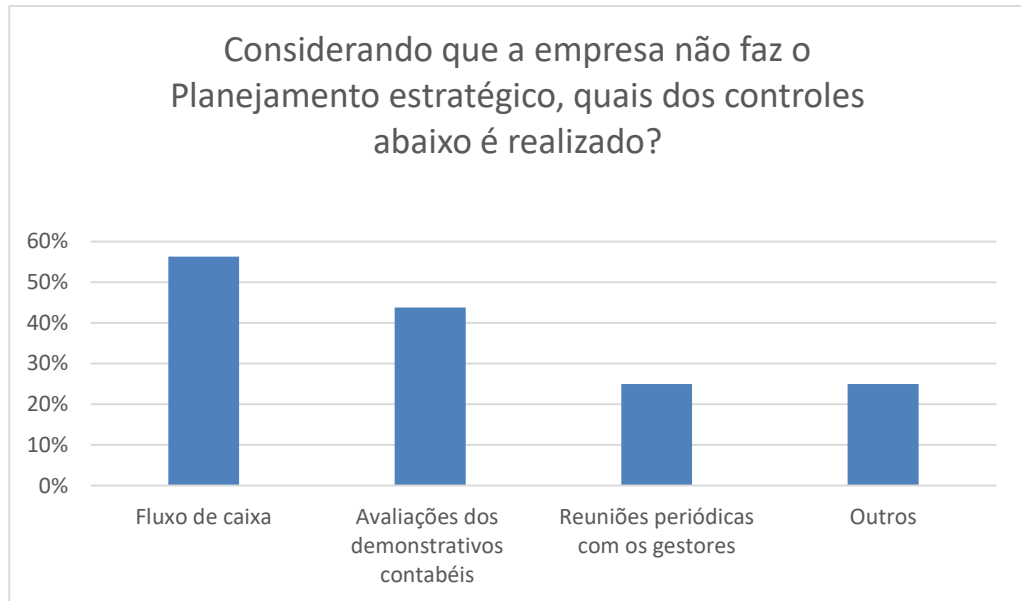
Gráfico 9 – Qual motivo é considerável como o vilão para a implantação do planejamento estratégico



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Dado o exposto observa-se como fatores existentes que podem ser considerados como vilões para a implantação do planejamento estratégico, e verifica-se em maior quantidade sendo 42% o elevado custo de implantação, bem como 33% consideram a necessidade de pessoas qualificadas no mercado, em defeito 24% desconhecem a importância do planejamento o que pode ser preocupante.

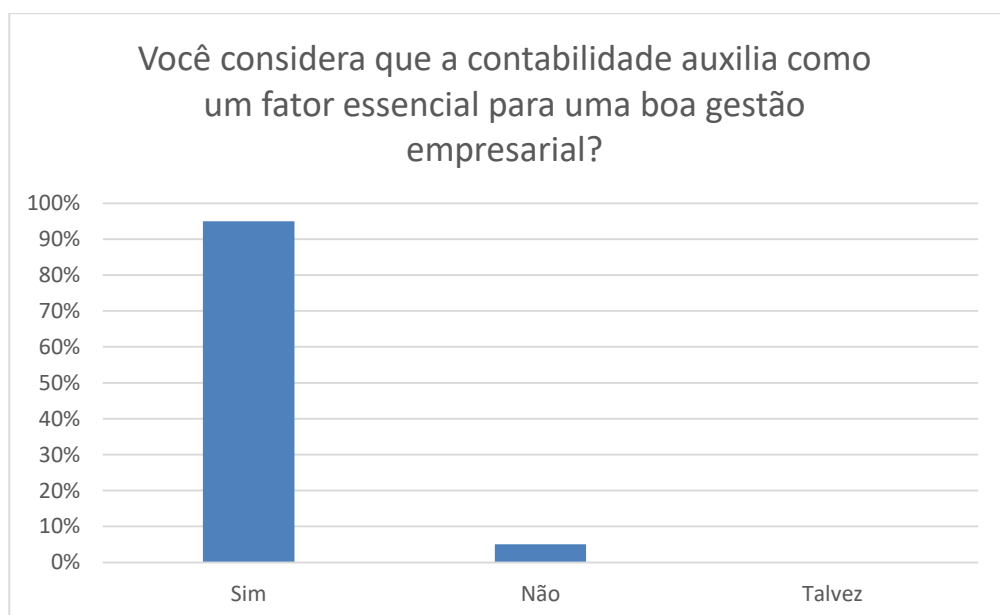
Gráfico 10 – Considerando que a empresa não faz o planejamento estratégico, quais dos controles abaixo é realizado em sua empresa?



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Ao se examinar a amostra, nota-se que 56% usam os fluxos de caixa gerados para analisar a situação da sua empresa, outros 44% fazem esta análise usando os demonstrativos contábeis como Balanço, DRE, ou faturamento da empresa. Em alternativa 25% fazem reuniões periódicas com os gestores ou sócios da empresa a fim de manterem o controle da empresa, e cerca de 25% utilizam outras formas de administração.

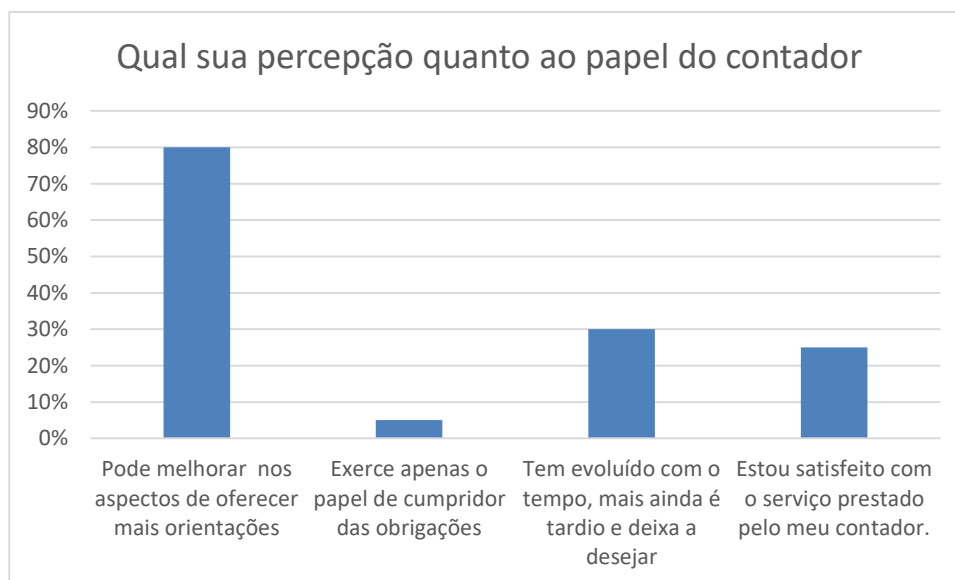
Gráfico 11 – A influência da contabilidade na gestão empresarial



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

Muito se discute a importância da contabilidade na gestão empresarial, identifica-se com a pesquisa que 95% a consideram como essencial na gestão e apenas 5% ainda não possuem esse consentimento.

Gráfico 12 – Análise do papel do contador



Fonte: Pesquisa Direta, 2018

A pesquisa revela que 30% do público entrevistado tem a percepção de que o papel do contador vem mudando com o tempo, contudo deixa a desejar. A respeito 5% pensam que o contador realiza a mera função de cumpridor de obrigações. No entanto 25% se sentem satisfeitos com o serviço prestado por seu contador, em todo caso 80% consideram que os serviços prestados pelos contadores podem melhorar no sentido de oferecer mais orientações a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todos esses aspectos a presente pesquisa realizada, buscou levantar informações para nortear os empresários das micros e pequenas empresas acerca das atribuições do gestor como exemplo a ampla visão de suas capacidades, ressaltando as aplicações de contabilidade e planejamento dentro da empresa.

Pela observação dos aspectos analisados conforme posto no gráfico 12, na maior parte dos casos a percepção dos empresários quanto ao serviço do contador,

é que sua atuação é benevolente, no entanto, espera-se que progrida no sentido de valer-se de informações para assessorar aos sócios e empresários.

Em virtude do mencionado é preciso que o contador busque sempre inovação e aperfeiçoamento contínuo para atender as necessidades de informações das empresas, e logo ofereça a seus clientes mais confiabilidade nos serviços prestados. Não se restringido e limitando a suas meras funções básicas.

Percebe-se que o planejamento estratégico e principalmente a contabilidade gerencial é imprescindível nas rotinas empresariais. No entanto, apesar de ser reconhecido pelos sócios e gerentes a importância de se fazer o planejamento estratégico, muitos não o fazem, talvez seja difícil dizer o motivo pelo qual não o fazem, uns justificam os elevados custos, outros a falta de profissional capacitado, contudo, constata que estes não usam das informações contábeis para apoiarem suas decisões.

Constata que é possível por meio do planejamento, corrigir desvios e ainda identificar dentro do que está sendo feito, possíveis melhorias e as metas para se alcançar o propósito fim da empresa, elucidando as informações para o gestor. Contudo não é trabalho fácil, precisa estar em constantes revisão e controle.

Para as micros e pequenas empresas essas práticas funcionam como diferencial, possibilitando conhecer seus adversários e a si própria como empresa.

Portanto conclui-se com os objetivos atingidos e demonstrado no gráfico 11, que a contabilidade gerencial é um fator determinante para uma boa gestão empresarial, e dentro do contexto das micros e pequenas empresas atua na medida em que contribui com as informações relevantes ao processo de tomada de decisão.

Os limites empregados na pesquisa se deram a uma pequena amostra de empresas do Distrito Federal, portanto o assunto não se esgota, o que poderá ser análise de estudo por outros acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. et al. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy. Revisão técnica de Rubens Fama. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, Anthony A., KAPLAN, Robert S., MATSUMURA, Ella Mae, YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial - Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**, 4ª edição. Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009316/cfi/6/22!/4/34/2/2@0:0> Acesso em: 03 Mar. 2018.

Almeida, Martinho Isnard de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**, 3ª edição. Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481316/cfi/10!/4/4@0.00:7.19>> Acesso em: 07 Mai. 2018.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/cfi/6/40!/4/80/4@0:0>> Rio de Janeiro: Atlas, 2016. 2. Acesso em: 22 Nov. 2017

CARDOSO, Ricardo Lopes, et al. **Contabilidade geral: introdução à Contabilidade Societária**, 4ª edição. Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476848/cfi/33!/4/4@0.00:30.8>> Acesso em 14 Mar. 2018.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica; para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CÉSAR, Júlio Zanluca. **Portal de Contabilidade: OS PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE**, publicado em 27.06.2016 Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/principiosfundamentais.htm>> Acesso em: 21 Mar. 2018.

CFC, Conselho Federal de Contabilidade, **Princípios fundamental e normas brasileiras de contabilidade/ Conselho Federal de Contabilidade**. 3ª. Ed. -- Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Livro_Principios-e-NBCs.pdf>. Acesso em: 21 Mar. 2018.

CPC, COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS- ESTRUTURA CONCEITUAL PARA A ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS. Disponível

em:<http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/455_CPC00%20Pronunciamento.pdf>
Acesso em: 03 Mai. 2018.

Escola de Negócios. **Balanced scorecard na contabilidade: como implantar?**

Disponível em:

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm>> Acesso em:
24 Nov. 2017.

FRADE, J. C. **A controladoria e o seu papel na gestão empresarial.** Monografia (Especialização) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2002.

FREZATTI, et.al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** Atlas, 12/2011.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478729/cfi/89!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em 20 Abr. 2018.

_____, Fábio. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHMANN, Adalberto Américo, Almeida, Martinho Isnard Ribeiro

de. **Planejamento estratégico na prática**, 2ª edição. Atlas, 10/1991. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481545/cfi/16!/4/4@0.00:27.5>> Acesso em 01 Abr. 2018.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**, 14ª edição. AMGH, 2012. Disponível

em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551624/cfi/23!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 03 Mai. 2018.

Guerra, , L. **A Nova Contabilidade: Convergência ao Padrão Internacional**, 2ª edição, Atlas 2015 . Disponível em:

< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496761/>> Acesso em 03 Abr. 2018.

IFAC - **International Federation of Accountants (Federação Internacional dos Contadores)** Disponível em: < <http://www.ifac.org/>>. Acesso em 14 Mar. 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, **Teoria da Contabilidade**, 11ª edição. Atlas, 08/2015..

Disponível em :

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496242/cfi/22!/4/4@0.00:40.7>> Acesso em 31 Mar. 2018.

Junior, Geraldo Roberto R., João Pujals. **Auditoria Integrada do Simples Nacional: O Que Muda com o Sefisc - Sistema Eletrônico Único de Fiscalização**, 2ª

edição. Atlas, 2015. Disponível em :

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597001303/cfi/24!/4/4@0.00:58.1>>. Acesso em 14 Abr. 2018.

KANITZ, Stephen Charles. IUDÍCIBUS, Sérgio De; MARTINS, Eliseu. **Contabilidade Introductória - Livro Texto - 11ª Ed.** 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica: Atualizada Conforme os Pronunciamentos do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 1000 e ITG 1000**, 11ª edição. Atlas, 04/2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498871/cfi/30!/4/4@0.00:29.3>> Acessado em 20 Mar. 2018.

MARTINS, Eliseu. GOLBCKE, Ernesto Rubens. IUDÍCIBUS, Sergio de. **Manual de Contabilidade Societária - Aplicável A Todas As Sociedades - 2ª Ed.** 2013. Atlas.

Miedzinski, João Cirilo . **Planejamento Empresarial: Observando a Teoria e Construindo a Prática.** Atlas, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496488/cfi/25!/4/4@0.00:29.3>>. Acessado em: 03 Mai. 2018.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** Atlas, 10/2013. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482894/cfi/24!/4/4@0.00:13.2>> Acesso em: 24 Mar. 2018.

OLIVEIRA, Luís de, et.al. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução.** 11ª Edição. Atlas, 11/2015. [Minha Biblioteca]. Disponível

em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/cfi/6/14!/4/14/2@0:100>> Acesso em: 15 Fev. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**, 33ª edição. Atlas, 07/2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000702/cfi/334!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 05 Fev. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade Básica - Contabilidade Introdutória e Intermediária**, 10ª edição. Atlas, 11/2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010091/cfi/6/26!/4/6/4@0:2.93>>. Acesso em: 31 Mar. 2018.

Rezende, Denis Alcides, abreu, Aline França de . **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**, 9ª edição. Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490455/cfi/162!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 05 Abr. 2018.

Rezende, Denis Alcides . **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para Projetos em Organizações de Governo e de Negócios**, 3ª edição. Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498604/cfi/15!/4/4@0.00:28.8>>. Acesso em 15 Mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/24!/4/28/2@0:100>> Acesso em:23 Abr. 2018.

SANTOS, José, J. (03/2017). **Manual de Contabilidade e Análise de Custos**, 7ª edição. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010831/>>. Acesso em:23 Abr. 2018.

SEBRAE, **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL, Coleção estudos e pesquisas, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**, 2013. Disponível em: <[Http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)" - Sebrae> Acesso em 14/03/2018> Acesso em:08 Abr. 2018.

SEBRAE, **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**, 2016, Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 03 Mar de 2018.

SAMPIEIRI, HERNANDEZ, Roberto, COLLADO, Carlos Fernández, BAPTISTA LUCIO, María Pilar. **Metodologia de Pesquisa**, 5ª edição. AMGH, 2013. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/cfi/410!/4/4@0.00:0.00> . Acesso em 04 Mar de 2018.

SILVA, Antônio Carlos Da, Marion, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. Atlas, 2013. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485017/cfi/24!/4/4@0.00:5.43>>. Acessado em 12 Abr. 2018.

Simples Nacional, **Receita Federal**, Disponível em: <

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>
>acesso em: 02 Mai de 2018.

Schmidt, Paulo, Santos, José dos, Martins, Marco Antônio . **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática**. Atlas, 2006. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488384/cfi/46!/4/4@0.00:3>

6.0 .Acesso em: 08 Abr. 2018.

Roberto, José de Souza Francisco, Helena, Patrícia Erculano. **A percepção dos gestores das Micro e Pequenas Empresas sobre o gerenciamento das**

informações contábeis <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/31022348.pdf>
acesso em: 02 Mai de 2018.

APÊNDICE-

QUESTIONÁRIO APLICADO		
PERGUNTAS	ALTERNATIVAS PROPOSTAS	PORCENTAGEM DE RESPOSTA
1) Há quanto tempo constituiu sua empresa?	Até 1 ano	24%
	2 anos	15%
	Entre 3 anos e 5 anos	24%
	A mais de 6 anos	36%
2) Qual é o regime de tributação da sua empresa?	Simples Nacional	69%
	Lucro Real	9%
	Lucro Presumido	22%
	Não responderam	0%
3) Qual é o enquadramento de sua empresa?	MEI- Microempreendedor Individual	19%
	ME - Microempresa	22%
	EPP- Empresas de Pequeno Porte	9%
	EIRELI- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada	19%
	LTDA -Sociedade Limitada	25%
	SA - Sociedade Anônima	0%
	Não sei	6%
4) Qual é o grau de escolaridade dos sócios-gerentes da empresa?	Sem escolaridade	0%
	Fundamental incompleto	0%
	Fundamental completo	0%
	Médio incompleto	3%
	Médio completo	12%
	Superior incompleto	15%
	Superior completo	42%
	Pós-graduado(a)	21%
	Mestrado	6%
Doutorado	0%	
5) O que você considera como crucial para analisar o desempenho da empresa (marque quantas alternativas quiser):	Utilizar balancetes analíticos para poder ver conta a conta	30%
	Somente veja a taxa de retorno sobre o investimento	12%
	Somente analise os índices de liquidez e endividamento	6%
	Possua um sistema de informações em nível de detalhamento adequado e com informações relevantes para a tomada de decisões	88%

6) Você considera que seu negócio ainda pode crescer?	Sim	94%
	Não	6%
	Talvez	0%
7) você faria a implantação do Planejamento Estratégico ?	Sim	67%
	Não	33%
	Talvez	0%
8) Quando é o melhor momento para realizar o Planejamento Estratégico da empresa?	Abertura da empresa	67%
	Quando achar necessário	15%
	Diante de uma crise	9%
	Não sei o melhor momento	9%
	Não sei o que é planejamento estratégico.	0%
9) Qual motivo você considera como o vilão para a implantação do planejamento estratégico em sua empresa?	Custo alto	42%
	Falta de pessoas qualificadas	33%
	Desconhecimento da importância	24%
	Não acho necessário para empresas pequenas.	0%
10) Considerando que a empresa não faz o planejamento estratégico, quais dos controles abaixo é realizado em sua empresa?	Fluxo de caixa	56%
	Avaliações dos demonstrativos contábeis (Balanço, DRE, Faturamento)	44%
	Reuniões periódicas com os gestores	25%
	Outros	25%
11) Você considera que a contabilidade auxilia com um fator essencial para uma boa gestão da empresa?	Sim	95%
	Não	5%
	Talvez	0%
12) Sua percepção quanto ao papel do contador (marque quantas alternativas quiser):	Pode melhorar nos aspectos de oferecer mais orientações	80%
	Exerce apenas o papel de cumpridor das obrigações	5%
	Tem evoluído com o tempo, mais ainda é tardio e deixa a desejar	30%
	Estou satisfeito com o serviço prestado pelo meu contador.	25%

Fonte: elaborado pela autora