

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRO REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE APOIO A PESQUISA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

GERAÇÃO DE VALOR NA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL COM  
INFORMAÇÕES CONTÁBEIS ALTERNATIVAS

Lorena Assimen Cardoso, Voluntária

MANAUS – AM  
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRO REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE APOIO A PESQUISA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

RELATÓRIO FINAL  
PIB – SA/0003/2011  
GERAÇÃO DE VALOR NA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL COM  
INFORMAÇÕES CONTÁBEIS ALTERNATIVAS

Lorena Assimen Cardoso, Voluntária  
Orientador: Prof. Dr. Waldemar Antônio da Rocha de Souza

MANAUS – AM  
2012

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Dados sobre a importância das MPEs em Manaus.....	40
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Características da Contabilidade Gerencial.....11

Tabela 2 – Estágios de Evolução da Contabilidade Gerencial.....11

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ramo da atividade desenvolvida pelas empresas.....	23
Gráfico 2 – Tempo de existência no mercado.....	24
Gráfico 3 – Relatórios Contábeis gerados pela empresa.....	25
Gráfico 4 - Finalidade dos Relatórios Contábeis gerados pela empresa.....	26
Gráfico 5 - Documentos alternativos utilizados para gestão empresarial.....	27
Gráfico 6 – Frequência de análise com relação a custo e benefício.....	28
Gráfico 7 – Frequência de análise com relação às Decisões Administrativas.....	29
Gráfico 8 – Presença de necessidade de renovação quanto no que tange às fontes informativas.....	29

## SÚMÁRIO

1. Introdução.....	07
2. Referencial Teórico.....	09
2.1 Contabilidade.....	09
2.2 Contabilidade Gerencial.....	10
2.3 Relatórios Contábeis Tradicionais.....	12
2.4 Relatórios Modernos.....	14
2.5. Decisão Administrativa.....	16
2.5.1 Etapas da tomada de decisões.....	17
2.6 O Processo de criação de valor.....	18
3. Desenvolvimento.....	21
3.1 Metodologia.....	21
3.2 Amostra.....	22
3.3 Resultados Obtidos.....	23
3.4. Comparativo MPE x Empresa Grande Porte.....	32
4. Conclusão.....	34
5. Referências Bibliográficas.....	37
6. Cronograma.....	39
7. Anexos.....	40

## **Resumo**

As informações que agregam valor a empresa exercem uma grande influência no processo de tomada de decisões no que diz respeito à gestão administrativa. Dentre estas informações, devem-se destacar os dados contábeis que mensuram e registram todos os acontecimentos dentro de uma empresa, espelhando o andamento da mesma. Assim, dá-se extrema relevância aos relatórios gerados pelo setor contábil na tomada de decisões. Todavia, esses dados podem não espelhar a realidade em uma totalidade absoluta, pois desconsideram uma série de fatores, não menos relevantes, que influenciam diretamente no comportamento e atividades empresarias. Deve-se, portanto, buscar fontes informacionais adicionais para avaliar mais objetivamente a situação real de uma empresa, auxiliando na tomada de decisões mais eficientes.

**Palavras-chave: geração de valor, informações contábeis, planejamento estratégico**

## 1.INTRODUÇÃO

No contexto globalizado atual em que se vive, as atividades econômico-financeiras baseiam-se cada vez mais em informações. As informações, além de ampliar o conhecimento, acabam por agregar valor à empresa, tornando-se assim cada vez mais valorizadas pelas mesmas e vistas como uma fonte para melhorias administrativas e operacionais, tornando as empresas cada vez mais competitivas. Por tais fatores, as fontes informacionais exercem uma grande influência no processo de tomada de decisões no que diz respeito à gestão administrativa.

Dentre as informações, devem-se destacar os dados contábeis que, por mensurar e registrar todos os acontecimentos dentro de uma empresa, acabam espelhando o andamento da mesma. Assim, consideram-se relevantes os relatórios gerados pelo setor contábil, como, por exemplo, o Balanço Patrimonial, a DRE – Demonstração do Resultado do Exercício, a DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa, a DLPA – Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados, dentre outros, para a tomada de decisões no processo de gestão empresarial.

Contudo os dados contábeis podem não espelhar a realidade na totalidade absoluta, pois desconsideram-se uma série de fatores não menos relevantes, que influenciam diretamente no comportamento e atividades empresariais, suprimindo apenas parcialmente a necessidade de informação. Deve-se, então, buscar fontes informacionais adicionais e não-tradicionais para avaliar mais objetivamente a situação real de uma empresa, auxiliando na tomada de decisões mais eficientes que tendam a gerar lucratividade, melhorando os resultados através de um gerenciamento eficaz de informação.

Dessa forma, esta pesquisa objetiva identificar alternativas para aperfeiçoar o processo de planejamento estratégico e geração de valor empresarial usando as informações obtidas de



documentos alternativos, de base contábil ou outra, identificando também os documentos auxiliares que são usados pela empresa no processo de análise de dados econômico-financeiros para fins de geração de valor, comparando as metodologias adotadas entre as empresas, a partir de amostra populacional, examinando os pontos positivos e negativos no que se refere à análise de decisões administrativas e identificando os documentos alternativos de maior relevância para o planejamento estratégico e a criação de valor das empresas.

## **2.REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Alguns termos e conceitos presentes no ambiente contábil e administrativo devem ser definidos visando um melhor entendimento no decorrer da pesquisa e maiores esclarecimentos para análise dos resultados.

### **2.1 Contabilidade**

Primeiramente, deve-se entender o que é Contabilidade e qual o papel que ela desempenha no âmbito administrativo. O conceito oficial formulado no Primeiro Congresso Brasileiro de Contabilistas, realizado no Rio de Janeiro em 1924, define Contabilidade como a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registros relativas à administração econômica.

Ainda sobre o conceito de Contabilidade, a NBC –T-1, aprovada pela Resolução CFC n 785, de 28 de julho de 1995, indica:

[...] A Contabilidade, na sua condição de ciência social, cujo objeto é o Patrimônio, busca, por meio da apreensão, da quantificação, da classificação e do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da Entidade particularizada, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressas tanto em termos físicos, quanto monetários.[...]

Pode-se observar então, que a Contabilidade é um ramo da ciência destinado a fornecer informações a respeito do Patrimônio e resultado das empresas, bem como proporcionar dados para que o gestor possa vir a ter conhecimento da real situação de recursos, obtendo assim,

ferramentas de auxílio para a tomada de decisões administrativas, visando sempre à manutenção das atividades e geração de benefícios.

Nesse contexto, a Contabilidade passa a ter um papel mais amplo dentro de uma empresa, não somente para fins de controle, mas também para fins de gerenciamento estratégico. A visão de que a Contabilidade é uma mera formalidade para satisfazer exigências fiscais, torna-se ultrapassada.

## **2.2 Contabilidade Gerencial**

Devido à correlação entre gerar informações e a maneira pela qual são utilizadas dentro da empresa, surge a Contabilidade Gerencial, conceito mais específico, definida como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira e operacional usada pela administração para planejar, avaliar, controlar e assegurar, dentro de uma organização, o uso dos recursos com responsabilidade, segundo a IFAC.

Deve-se atentar, principalmente, para a etapa de interpretação de dados no âmbito da Contábil e Administrativo. Entender o que eles querem dizer sobre a situação da empresa é de suma importância no processo decisório. Nesse contexto, na tabela que segue, são apresentadas as principais características sobre a Contabilidade Gerencial:

<b>Tópicos</b>	<b>Características da Contabilidade Gerencial</b>
Público-alvo	Interno: funcionários, gerentes, executivos
Objetivo	Informar para a tomada de decisões internas feitas por empregados, gestores e executivos: <i>feedback</i> e controle de desempenho de operações de correntes de decisões administrativas
Temporalidade	Corrente; orientada para o futuro
Ênfase	Relevância e flexibilidade dos dados
Restrições	Sem regras estabelecidas: sistemas e informações determinadas por gerentes para encontro de necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Financeiras mais medidas operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e competidores.
Natureza da Informação	Subjetiva de juízos; válidas, relevantes, acuradas
Escopo	Desagregado de informações à ações e decisões locais

Tabela 1 – Características da Contabilidade Gerencial.

Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2000).

Existe uma evolução da Contabilidade como ferramenta para gestão. De uma atividade operacional que visava o controle do Patrimônio passa a ser uma atividade voltada para a geração de informações visando aprimorar o sistema de gestão e planejamento da empresa, participando assim, do processo de criação de valor da mesma. Podemos visualizar essa evolução de uma maneira mais segmentada na Tabela a seguir:

<b>Estágios</b>	<b>Foco da Contabilidade Gerencial</b>
Estágio 1	Determinação do custo e o controle financeiro por meio de orçamento
Estágio 2	Análise da tomada de decisões, volta-se pra tecnologias de informações, contabilidade por responsabilidade
Estágio 3	Redução de desperdícios de recursos econômicos requeridos nos projetos e gerenciamento de custos através da administração estratégica
Estágio 4	Criação de valor através do uso de tecnologias visando inovação organizacional.

Tabela 2 – Estágios de Evolução da Contabilidade Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora com base em relatório da IFAC (1998).

Anthony e Govindarajan (2001) destacam ainda que a contabilidade gerencial possui três divisões. A primeira é a contabilidade de custo total, responsável pelo custeio de produtos e

serviços para fins de avaliação de estoques, da precificação e da lucratividade dos produtos; a segunda é a contabilidade diferencial, que estima os custos existentes em condições alternativas; e por último o controle gerencial, voltado para o desempenho de atividades a fim de obter o controle e medição das variáveis estratégicas, bem como de unidades de negócios, dentre outros.

O gerenciamento de informações contábeis passa então a ser analisado de forma mais analítica no intuito de orientar as ações da empresa visando sempre a obtenção de melhores resultados com a tomada de decisões.

### **2.3 Relatórios Contábeis Tradicionais**

Dentre os relatórios contábeis tradicionais de maior relevância informacional aos gestores encontram-se o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado de Exercício – DRE -, a Demonstração de Fluxo de Caixa – DFC -, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL - e a Demonstração do Valor Adicionado – DVA.

Além de demonstrativos, estes documentos são fontes importantes para fins gerenciais. O Balanço Patrimonial, mais conhecido dentre os relatórios tradicionais, consiste em um documento que visa evidenciar o conjunto de bens, direitos e obrigações da empresa, quantitativamente e qualitativamente, uma espécie de “raio-x” das contas patrimoniais. A DRE, segundo Martins et al (2010), tem como objetivo fornecer aos usuários das demonstrações financeiras da empresa, como já indicado, os dados básicos e essenciais da formação do resultado, lucro ou prejuízo, do exercício, proporcionando assim que o gestor tenha um conhecimento do lucro bruto, do lucro operacional, e do lucro antes das reduções de impostos,

podendo visualizar de uma maneira objetiva a rentabilidade ou prejuízo que a empresa venha a ter.

Outro relatório bastante significativo no quesito gerencial é a DFC. Martins et al (2010) define o principal objetivo deste relatórios no sentido de gerar informações para os administradores:

[...] O objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa objetiva prover informações relevantes sobre pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período, e com isso ajudar os usuários das demonstrações contábeis na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa.[...]

Ainda segundo Martins et al (2010), a DFC, quando analisada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, permitem aos investidores, credores e outros usuários a avaliação da capacidade da empresa em gerar fluxos positivos de caixa, a capacidade de quitação de dívidas, a liquidez, a solvência e a flexibilidade financeira da empresa, dentre outros, tornando-se assim um importante indicativo sobre a posição financeira da empresa.

A DMPL também é um documento de bastante utilidade, pois nos mostra a variação das contas do Patrimônio Líquido ocorridas num determinado intervalo de tempo. Martins et al (2010) frisa que este demonstrativo faz clara a indicação do fluxo de uma conta para a outra e indica a origem e o valor do acréscimo ou diminuição no Patrimônio Líquido durante o exercício. As informações contidas na DMPL acabam por complementar dados oriundos do Balanço Patrimonial e da DRE além de indicar a formação e utilização de todas as reservas, auxiliando inclusive no cálculo de dividendos, o caso das Sociedades Anônimas.

Por ultimo, dentro dessa lista de relatórios tradicionais mais relevantes encontra-se a Demonstração do Valor Adicionado que visa demonstrar o valor da riqueza econômica gerada pelas atividades da empresa como resultante de um esforço coletivo e sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a sua criação, criando informações que interessam a todos os agentes econômicos interessados na empresa, tais como empregados, clientes, financiadores e governo, segundo Martins et al (2010). Aos gestores essa ferramenta auxilia no processo de análise da capacidade de geração de valor e distribuição de riqueza, na análise do desempenho econômico da mesma bem como os benefícios obtidos por cada fator de produção, desde empregados e acionistas até os credores.

Todos esses relatórios servem não somente para controle efetivo do patrimônio de uma empresa, mas também para a avaliação do andamento da mesma, voltado para fins gerenciais. Através destas informações é possível se programar para futuros investimentos, prever a capacidade da empresa em quitar suas dívidas, obter um controle orçamentário sobre o custo e retorno de cada fator ligado a atividade operacional e financeira da empresa no intuito de elaborar estratégias que permitam maior estabilidade financeira e rentabilidade para todos os envolvidos.

## **2.4 Relatórios Modernos**

Segundo Brouters e Roozen (1999), existem algumas deficiências nos sistemas de contabilidade financeira e gerencial convencionais: utilizam principalmente informações históricas, a pouca orientação para o futuro é baseada somente em dados passados e o fato de que os documentos contábeis geram informações relativas somente às atividades internas da empresa, não explorando informações do ambiente externo, como as dos competidores.

Ao passar dos tempos foram surgindo novas necessidades de informações para que as empresas pudessem ter um campo de visão mais vasto sobre aspectos financeiros e econômicos relativos não somente aos setores internos e operacionais, mas também aos fatores externos do mercado. Surgem então abordagens modernas tidas como modernas no âmbito da Contabilidade Gerencial.

Pode-se destacar dentre essas ferramentas modernas o planejamento empresarial e o custeio ABC. O primeiro abrange vários procedimentos estratégicos e técnicos que visam o estabelecimento de metas, observando a forma de atingi-lo, alocando adequadamente os recursos financeiros, materiais e humanos, bem como os prazos para cumprimento, e, os resultados que se esperam. O segundo permite uma visualização mais clara e objetiva no que se refere ao custo de cada setor dentro da empresa, permitindo que o gestor tenha um parâmetro eficaz na hora em que precisar fazer algum corte ou aumento no orçamento dirigido a certo setor da empresa, por exemplo.

Os registros contábeis podem servir então, como parâmetros de desempenho da atividade empresarial. Entretanto, dada a sua formatação e origem, nem sempre os documentos contábeis contêm todas as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, a identificação de alternativas de informação auxilia as empresas no processo de tomada de posicionamento frente às diversas ações de mercado. As principais fontes de novas informações podem ser obtidas através de documentos alternativos como, por exemplo, a consulta da opinião do cliente, pesquisa de demanda de mercado, dentre outros. Também existe uma série de fatores externos que devem ser avaliados, como, por exemplo, a sazonalidade no negócio, os fatores cíclicos da economia, o volume de vendas, dentre outros. Necessita-se então examinar todas as



ferramentas de informações secundárias que podem dar mais consistência a base de dados em que se baseiam as decisões administrativas.

## **2.5.Decisões Administrativas**

Crainer (1999) afirma que as decisões são a essência do gerenciamento. Dessa forma, tomar decisões administrativas é uma tarefa de grande responsabilidade que precisa de um embasamento adequado, tendo em vista a esfera que suas conseqüências atingem. Tais conseqüências nunca podem ser previstas com exatidão, contudo o uso de informações para embasamento de decisões administrativas aumenta a probabilidade de êxito nas escolhas feitas pelo gestor.

O administrador deve ter conhecimento de causa antes de optar por alguma decisão que venha a solucionar os problemas da empresa. Para Robbins (1981) todos os gestores possuem uma filosofia que compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores que acabam por guiar a maneira pela qual eles lidam com os problemas.

As motivações das decisões administrativas visam a manutenção das atividades empresariais atrelada ao crescimento econômico da empresa, fatores de suma importância para o sucesso no mundo dos negócios. Os recursos sempre devem ser alocados de forma a atender as reais necessidades da empresa. Devem ser levados em conta os fatores de risco e incerteza de todas as escolhas, antes que as mesmas sejam executadas.

Nesse contexto de incertezas e mudanças constantes deve-se buscar os mecanismos mais eficientes que sirvam como base no processo decisório. Portanto, os documentos gerados pela

Contabilidades são tidos como uma importante fonte informacional para embasamento de decisões administrativas, mas é preciso levar em conta uma série de fatores externos a empresa que também merecem atenção no processo de análise para que se tome a melhor decisão possível.

### **2.5.1 Etapas da tomada de decisões**

Todas as informações obtidas pela empresa têm o intuito de auxiliar a tomada de decisões. O processo da Decisão Administrativa, segundo Uris (1989), é composto por várias etapas, que encontram-se divididas em:

- i) Análise e identificação da situação: a situação do ambiente onde o problema está inserido, deve ser claramente identificada, através do levantamento de informações, para que se possa chegar a uma decisão que seja o mais segura e precisa possível;
- ii) Desenvolvimento de alternativas: em função do levantamento das informações, ou seja, da coleta de dados, pode se obter as possíveis alternativas para a resolução do problema proposto;
- iii) Comparação entre as alternativas: levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- iv) Classificação dos riscos de cada alternativa: as decisões sempre envolvem riscos, seja em um grau quase nulo, um alto grau, ou um estágio intermediário de risco entre o quase nulo e o alto grau. Tem-se que avaliar o grau de risco que existe em cada alternativa e escolher a alternativa que apresente comprovadamente o menor grau de risco, porém, é necessário, muitas vezes, combinar-se o grau de risco com os objetivos a serem alcançados, às vezes, o grau de risco

incorrido é elevado, porém, o objetivo a ser alcançado, se alcançado quando atingido trará benefícios maiores em relação às alternativas menos arriscadas;

v) Escolher a melhor alternativa: tendo-se conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos o decisor é capaz de identificar a alternativa que melhor solucione seu problema;

vi) Execução e avaliação: a alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores.

Dessa maneira o processo de análise é minucioso visando sempre a melhor escolha, visto que as conseqüências, positivas ou não, geram impacto não só na empresa, como também em todo contexto sócio-econômico em que a mesma se insere. Uma decisão equivocada pode acarretar uma série de conseqüências negativas que atingem a todos os *stakeholders*, que são todos os interessados na atividade da empresa, desde sócios, empregados e sociedade em geral.

Todas as etapas do processo decisório são importantes para que seja executada a opção mais adequada às necessidades da empresa. Daí a grande responsabilidade do gestor que além de decidir em nome da empresa, é o responsável por todo o desenrolar das conseqüências de suas escolha que tanto podem trazer resultados negativos para a empresa, como refletir bons resultados para a mesma.

## **2.6 O Processo de criação de valor**

As informações detalhadas acerca do patrimônio da empresa são primordiais para uma boa decisão no que se refere à alocação de recursos e até mesmo no desenvolvimento estratégico para geração de valor da empresa. Padoveze (1999) destaca que o atual foco das pesquisas sobre

a missão das entidades empresariais está centrado no conceito de criação de valor, associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerado pela Contabilidade para que as entidades possam cumprir adequadamente sua missão.

Segundo a IFAC, a Contabilidade Gerencial, como uma parte integral do processo de gestão, adiciona valor distintivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações, na criação de valor para os acionistas, clientes e outros credores.

Matias (2007), ainda acerca do contexto de geração de valor, afirma:

[...] Diversos estudos indicam que ter a maximização da riqueza dos proprietários como objetivo das organizações não concentra a renda nem espolia as classes trabalhadoras. Significa sim, gerar valor para os seus *stakeholders*, que são os que financiam a organização (acionistas, credores e fornecedores) e os inseridos em seu ambiente interno e externo (empregados e sociedade em geral).[...]

Agregar valor a empresa é tida como consequência do uso dessas informações nas decisões administrativas. Ao passar dos tempos, visando melhorar mais esse aspecto de fontes de informação, ferramentas dotadas de informações mais precisas foram sendo desenvolvidas e essas não necessariamente possuem uma base contábil em sua fundamentação, como vimos nos relatórios modernos.

A principal função do gestor é aumentar a lucratividade da empresa. Essa agregação de valor não deve ser entendida como um processo unilateral que beneficia apenas aos empreendedores. Martins (2007) destaca que esses benefícios atingem todas as esferas envolvidas no processo socioeconômico:

[...] O resultado líquido de uma empresa representa, em média, 10% da receita líquida, que, sob regime de competência, traduz a remuneração ao capital investido pelos proprietários. Portanto, cerca de 90% dos recursos arrecadados com as vendas, das empresas em geral, irão remunerar fornecedores de bens e serviços, funcionários, representantes comerciais e despesas gerais[...]

Deve-se buscar conciliar informação, estratégia e gestão para que os resultados objetivos venham a atingir as metas estabelecidas pela empresa visando a criação de valor para a mesma. Isso significa aumentar seu faturamento e concomitantemente otimizar fatores relevantes como bom nível do grau de liquidez e a manutenção do nível de endividamento no intuito de otimizar a rentabilidade dos investimentos da empresa fazendo com que a mesma adquira valor.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

Nessa seção apresentam-se as ferramentas utilizadas na pesquisa, bem como os resultados obtidos.

#### **3.1 Metodologia**

Segundo Bruyne (1977), a metodologia pode ser definida como a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento. Não se reduz, portanto, a uma metrologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos. Para ser fiel às suas promessas, uma metodologia deve abordar as ciências sob o ângulo do produto delas, como resultado em forma de conhecimento científico, mas também como processo, como gênese desse próprio conhecimento.

Ainda sobre o conceito, Demo (1985, p. 29) afirma que a metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de fazer ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. Aborda a maneira pela qual analisa-se dada situação, englobando todas as etapas necessárias, a fim de atender a um objetivo específico.

Dessa maneira, como ferramentas para se avaliar o uso de documentos contábeis ou alternativos na agregação de valor na empresa com base nas decisões administrativas, serão aplicadas pesquisas de levantamento e de campo. A primeira consiste na coleta de dados de forma clara e objetiva tendo como população uma amostra aleatória selecionada, gerando dados que permitam analisar o comportamento das empresas. Por seu tempo, a pesquisa de campo se

caracteriza pela coleta de informações no local onde as mesmas ocorrem, nesse caso, empresas que participaram da pesquisa.

Como ferramentas para implementação da metodologia, serão usadas entrevistas semi estruturadas através de questionários direcionados objetivando destacar os aspectos de uso de informações contábeis, uso de documentos contábeis e informações alternativas, frequência uso, *Input* para a tomada decisões, tipos de decisões e se o método decisório adotado pela empresa tem agregado valor para a mesma.

A metodologia escolhida visa avaliar o processo de tomada de decisões administrativas, frisando em que se basearam, focando o uso ou não de documentos alternativos na empresa no processo de geração de valor, bem como a importância atribuída aos dados contábeis e outros, a fim de detalhar as informações recolhidas, para sugerir maneiras mais eficazes para a tomada de decisões empresariais.

### **3.2 Amostra**

A amostra representa um subconjunto da população em análise, no nosso caso, uma parcela das empresas de pequeno porte da cidade de Manaus. No intuito de coletar dados para análise e conclusões da pesquisa foi utilizada uma amostra probabilística induzida composta de cinco empresas pequeno porte, levando-se em conta o fator acessibilidade, visto a disponibilidade das empresas em participar da pesquisa.

Contamos ainda com a participação de uma empresa de grande porte, no intuito de traçar um comparativo entre a mesma diante da tendência comportamental das demais empresas de pequeno porte que fizeram parte desta pesquisa. Todas as empresas utilizadas na pesquisa estão

alocadas na cidade de Manaus. A amostra foi aleatória e as empresas que participaram da pesquisa, tornaram-se então, as fontes de dados a fim de atendermos aos objetivos gerais e específicos. Os nomes das empresas estão disponíveis no anexo.

### 3.3. Resultados obtidos.

Com base nos dados recolhidos, traçou-se um perfil comportamental das empresas. A base de dados foi obtida através de pesquisa de campo com recolhimento de dados *in loco* utilizando como ferramenta entrevista semi- estruturada tendo como publico alvo das perguntas os responsáveis pela tomada de decisões administrativas da empresa.

Dentre as empresas que participaram da pesquisa pudemos observar que, 80% do número total dos entrevistados, destinam sua atividade ao comércio.

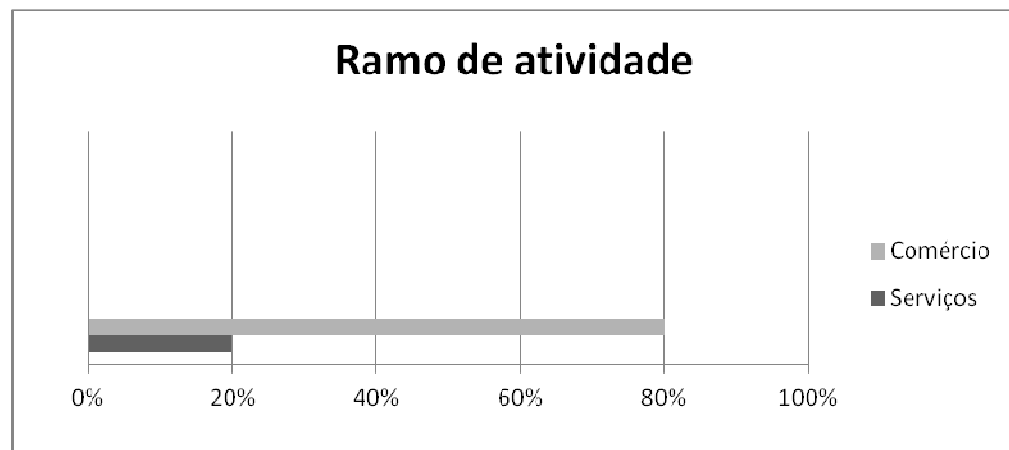


Gráfico 1 – Ramo da atividade desenvolvida pelas empresas  
Fonte: Dados da pesquisa.



Com relação ao tempo de existência no mercado, as empresas concentram-se na faixa de tempo entre 3 e 10 anos, contudo também contamos com a participação de empresas novas, com menos de 1 ano, sem esquecer daquelas que apresentam mais de 20 anos de mercado.

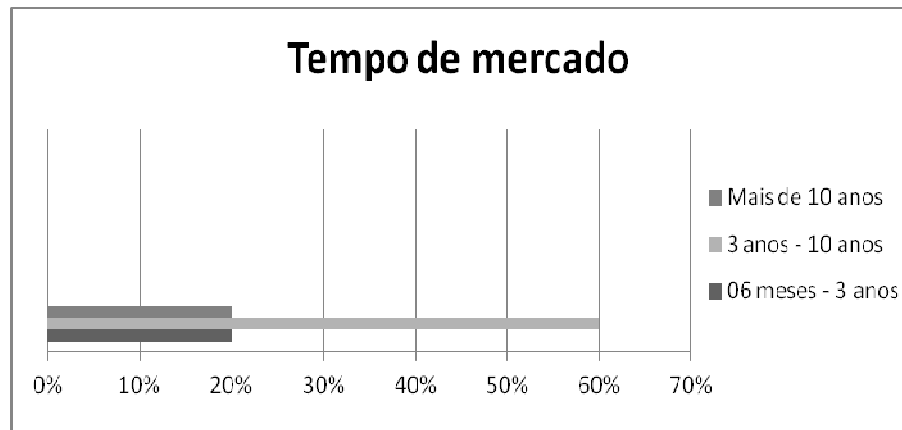


Gráfico 2 – Tempo de existência no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pudemos observar que, mesmo nos casos onde o próprio dono da empresa não contrata um funcionário qualificado para ocupar o cargo de gestor, tomando ele mesmo as decisões administrativas, há uma preocupação com a qualificação para o desenvolvimento de tais atividades. Nos casos analisados, se a empresa não tinha um funcionário com nível superior na área designado para o cargo de gestor, o dono ou sócio do negócio responsável pelas decisões administrativas já possuía algum curso superior completo ou estava cursando alguma faculdade relacionada ao setor financeiro.

Por se tratarem de MPEs - empresas de médio e pequeno porte - as empresas analisadas adotam o simples nacional, sistema tributário mais simplificado de recolhimento de impostos, diminuindo assim a exigência burocrática no que diz respeito a geração de relatórios contábeis

tradicionais para fins fiscais. Dessa forma essas empresas não seguem uma cultura comportamental de contato direto e consulta aos documentos contábeis tradicionais como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, por exemplo. Em alguns casos esses relatórios nem gerados são.

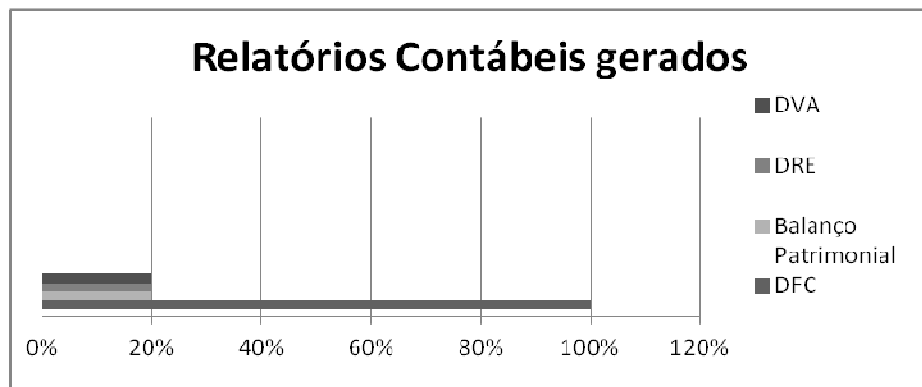


Gráfico 3 – Relatórios Contábeis gerados pela empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as que utilizam de ferramentas contábeis como embasamento para sua tomada de decisões, a grande maioria dá muita atenção ao fluxo de caixa. Todas as empresas utilizam os dados de fluxo de caixa, seja este proveniente de sistemas informatizados integrado, seja pelo DFC – Demonstração de fluxo de caixa – para um melhor planejamento e análise de viabilidade de investimentos na empresa, tendo assim grande relevância no campo da tomada de decisões. Suas decisões administrativas são embasadas muito mais por quesitos operacionais, é da cultura brasileira focar na resolução de problemas visando soluções a curto prazo sem uma análise mais detalhada da situação. O perigo dessa atenção voltada excessivamente para o fluxo de caixa, sem levar em conta outros fatores, está no fato da confusão que pode ocorrer entre o conceito de fluxo de caixa com demonstrativos de resultados ou até mesmo com a lucratividade da empresa, conceitos distintos que, se forem analisados unilateralmente nas tomadas de decisões, podem vir

a acarretar a falência das micro e pequenas empresas, uma vez que o embasamento para a tomada de decisões não tenha a consistência e análise necessárias.

Ainda que de forma tímida, há um percentual de empresas que geram outros tipos documentos contábeis tradicionais para controle de seu patrimônio, como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultados do Exercício e a Demonstração dos Valores Adicionados.

Contudo, ainda que significativa parcela busque ter um conhecimento a respeito da situação da empresa através de relatórios contábeis, antes de tomar alguma decisão administrativa como alocação de recursos, capacidade de pagamento perante novos investimentos, corte de custos, dentre outros, a maioria das micro e pequenas empresas utilizam essa ferramenta apenas para fins fiscais, como podemos observar no gráfico que segue:

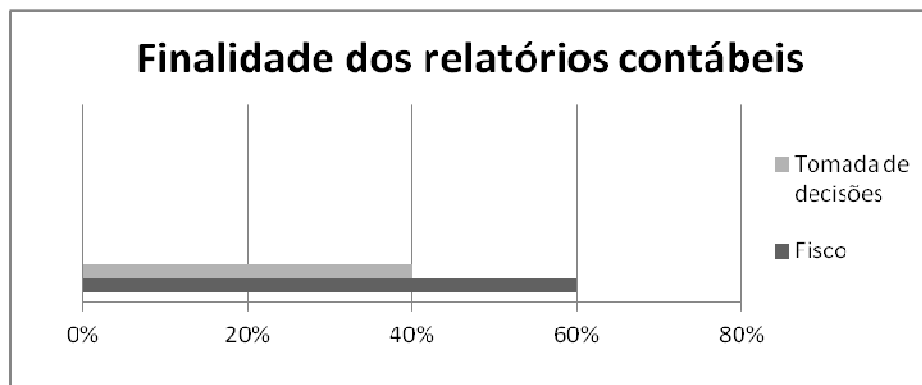


Gráfico 4 –Finalidade dos Relatórios Contábeis gerados pela empresa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em contrapartida a essa característica todas as empresas entrevistadas, por mais simples que seja, desenvolvem o planejamento estratégico, ferramenta considerada moderna no ramo da contabilidade gerencial. A partir do momento em que as empresas passaram a implantar esse sistema de estabelecer metas e buscar meios para atingi-las, todas, que fizeram parte da pesquisa

até o momento, aumentaram a lucratividade da empresa, em porcentagens variáveis de um caso para o outro, mas sempre de maneira positiva.

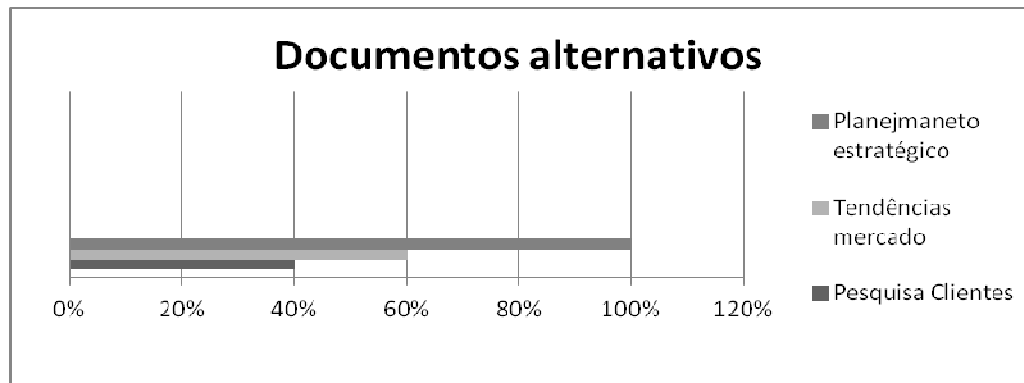


Gráfico 5 – Documentos alternativos utilizados para gestão empresarial.  
Fonte: Dados da pesquisa.

É notório os benefícios provenientes do uso de informações contábeis aliadas a outros instrumentos de gestão estratégica no processo de agregação de valor à empresa, fator observado pelos próprios administradores ao adquirirem o hábito de buscar fontes informacionais no intuito de viabilizar uma melhoria do desenvolvimento da empresa para que a mesma possa progredir.

Ainda que seja importante analisar as tendências e o ambiente econômico ao qual a empresa encontra-se inserido, outro fator que não pode deixar de ser considerado é a relação custo benefício do negócio que, por muitas vezes, deixa de ser rotina dentro de uma empresa ou até mesmo, nunca fez parte das suas atividades financeiras. A necessidade de um *feedback* com relação ao retorno de que alguma atividade ou que algum produto lhe proporciona é de suma importância para que o administrador possa ter uma espécie de espelho dos investimentos da empresa e uma visão mais específica de quais deles estão sendo rentáveis ou não, podendo assim tomar decisões mais consistentes no que tange a alocação de recursos, por exemplo.

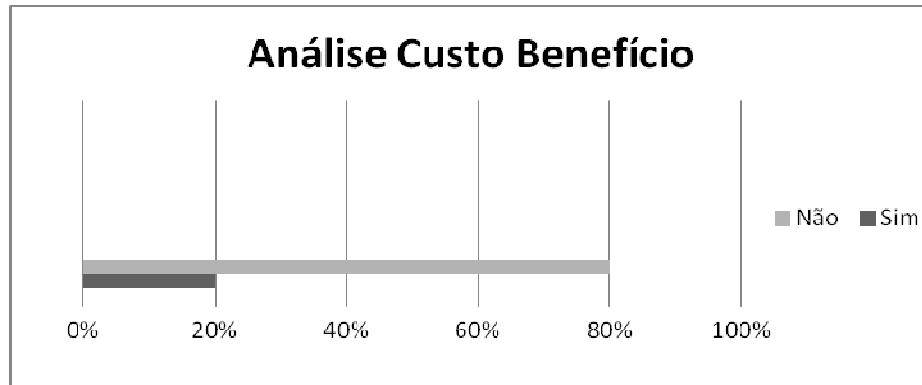


Gráfico 6 – Frequência de análise com relação a custo e benefício.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas 20% das empresas que participaram da pesquisa tende a ter essa postura comportamental, onde uma análise mais crítica se faz presente quanto à relação de custo benefício, bem como os resultados oriundos das decisões administrativas. Esse índice é muito baixo diante da maioria absoluta de 80% das empresas que não buscam esse *feedback*, como podemos visualizar no gráfico a seguir:

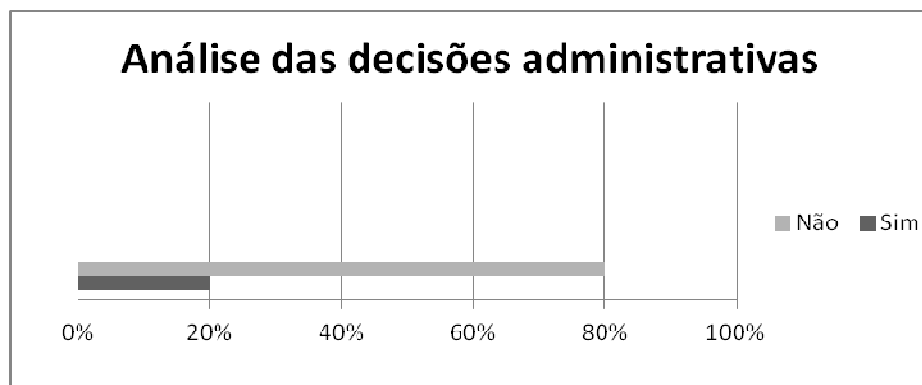


Gráfico 7 – Frequência de análise com relação às Decisões Administrativas.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo reconhecendo tais melhorias a partir do momento em que adotaram o planejamento estratégico, apenas 40% dos entrevistados julgam necessário uma melhora tanto no próprio processo de planejamento estratégico como nas fontes informacionais utilizadas pela

empresa no processo decisório. Tais indicadores nos transmitem uma idéia de comodismo proveniente da maioria das empresas, demonstrando uma ausência de um senso crítico no que diz respeito a possíveis caminhos para continuidade ou otimização do desenvolvimento da empresa.

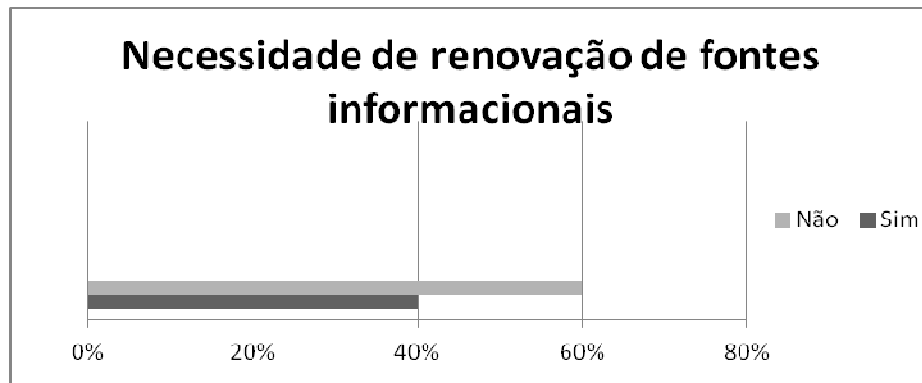


Gráfico 8 – Presença de necessidade de renovação quanto no que tange às fontes informacionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como consequência desse descaso com as informações sobre a situação da empresa, muitas vezes a mesma não consegue crescer, fica estagnada ou até mesmo chegar a falir.

As Micro e Pequenas Empresas têm um grande papel na vida econômica nacional. Eliza Albuquerque (2011), embasada em informações cedidas pelo SEBRAE (2006) afirma que as MPEs respondem por cerca de 98% do mercado empresarial brasileiro, correspondendo a uma grande parte da geração de empregos, aproximadamente 41% do total, contribuindo com um elevado percentual do PIB, estando presentes em todos os setores, indústria, comércio e serviços. A autora afirma ainda que, segundo informações cedidas pela JUCEA (2011), 90% das empresas constituídas no Amazonas são MPEs. No quadro que segue podemos identificar a importância das MPEs em Manaus.

Segmentação								
Comercio		Serviços		Indústria		Outros (Associações, Sindicatos, Fundações, Conselhos Regional, dentre outros)		
47%		38%		5%		10%		
Tempo de Atuação em Manaus								
Até 2 Anos		De 3 a 5 Anos		De 5 a 10 Anos		Mais de 10 Anos		Não Informou
30%		18%		17%		28%		7%
Faturamento bruto anual (R\$ Mil)								
Até 36	36 a 120	120 a 240	240 a 360	360 a 720	720 a 1.080	1.080 a 2.040	Acima de 2.040	Não informou
73%	12%	3%	1,1%	1,4%	0,7%	0,9%	1,3%	6,7%
Perfil do Empresário								
Gênero		Grau de Instrução						
Masculino	Feminino	Iltrado	Fundamental		Médio		Superior	
			Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Completo	Incompleto
58%	42%	2%	19%	11%	6%	42%	5%	13%

Quadro 01 - Dados sobre importância das MPEs em Manaus.

Fonte: Censo Empresarial de Manaus SEBRAE-AM (2010).

Apesar dessa parcela ser bastante significativa, em contrapartida a toda essa participação e importância dessas empresas juntos ao cenário econômico nacional e regional, segundo dados do SEBRAE (2007), as Micro e Pequenas empresas apontam um alto índice de mortalidade, onde cerca de 50% não sobrevivem ao segundo ano de existência. Ou seja, apesar de apresentar um alto índice quantitativo, as empresas de pequeno porte acabam por encontrar grandes dificuldades em se manter no mercado durante um período de longo prazo.

A falta de habilidades gerenciais, bem como a falta de informações financeiras e econômicas mais precisas com relação ao andamento dos negócios ou o descaso perante as mesmas por parte dos administradores, agregado a falta de cultura para um planejamento

desenvolvido a longo prazo refletida em ausência de empreendedorismo, são fatores que levam essas empresas a falência, fatores estes que podem ser observados nos Gráficos 6, 7 e 8, oriundos da pesquisa, onde a grande maioria não faz um acompanhamento adequado das consequências de suas decisões administrativas bem como a tendência que essas decisões venham a impactar na empresa. Ainda pudemos observar através do Gráfico 4 que os relatórios são gerados meramente para o fisco na maioria das vezes e não como apoio para que haja um conhecimento de causa e uma análise prévia da situação da empresa. Muitas vezes a empresa tem condições de crescer e se firmar no mercado, contudo a falta de conhecimento bem como a capacidade ociosa que não é explorada da maneira correta acaba por distanciar a expectativa de alavancar um negócio que poderia render bons resultados da realidade vivida atualmente num cenário onde as MPEs, na sua grande maioria, fecham suas portas antes do segundo ano de funcionamento.

### **3.4 Comparativo – MPE x Empresa Grande Porte.**

A fim de traçar um comparativo foi realizada uma entrevista com uma empresa de Grande Porte, onde confrontamos as informações obtidas com os dados oriundos da pesquisa realizada com as Micro e Pequenas Empresas, que refletem a sua tendência comportamental.

Os picos de diferenças no que se refere ao comportamento das empresas de pequeno e grande porte são notados quanto a análise minuciosa da relação custo e benefício que se faz bastante presente na empresa de grande porte, sendo adotada uma postura de acompanhamento constante dos resultados, característica quase que totalmente ausente nas MPEs que participaram da pesquisa. Tudo parte da análise de viabilidade de algum investimento ou financiamento, onde



um esboço dos impactos mais prováveis são analisados minuciosamente, e depois de uma análise precisa é decidido se aquilo irá agregar valor a empresa ou não, se há necessidade de tomar alguma decisão ou não.

Planejar a longo prazo e buscar todas as fontes informacionais possíveis para embasar as decisões administrativas são de suma importância para a prosperidade de uma empresa. Essa visão progressista e contínua presente nas empresas de grande porte ainda se faz ausente nas MPEs onde o foco das ações administrativas ainda encontra-se em questões operacionais, fator que é refletido nos índices que demonstram que grande parte dessas empresas fecham as suas portas com pouco tempo de mercado.

A empresa entrevistada, por estar inserida no ramo da atividade industrial, foca especificamente na estratégia de produção, onde analisa-se viabilidade de inserir um novo produto ou, não bem como maneiras de reduzir ao máximo o custo do mesmo sem deixar de lado a qualidade do produto. Paralelamente a toda essa estratégia de produção, há o planejamento estratégico no campo de vendas e mercado, que envolve uma equipe que analisa não só as demandas mais prováveis, como também o marketing e a satisfação dos clientes, fatores decisivos para a conquista de uma boa posição no mercado econômico-financeiro, garantindo dessa forma que a empresa seja perpetuada.

A constante necessidade de aperfeiçoamento é outra característica que dá base para que as empresas de grande porte tenham seu lugar garantido no mercado financeiro. Estar sempre em busca de inovações tecnológicas e ao mesmo tempo buscar o máximo de informações possíveis para que haja conhecimento de causa ao buscar alternativas plausíveis com os objetivos da empresa a fim de que a mesma consiga alcançar seus objetivos a longo prazo, agregando sempre valor à empresa.

Os relatórios contábeis visto pela maioria das MPEs como uma obrigação para com o fisco, é encarado como uma espécie de “raio-x” da saúde financeira nas empresas de grandes porte, onde através dos dados pode-se analisar não só os recursos que a empresa tem para capacidade de pagamento de suas obrigações, mas também o reflexo de suas decisões administrativas. São a partir dos dados contábeis que se analisam os resultados oriundos de investimentos e financiamento, por exemplo, e se os mesmos agregaram valor ou não a empresa.

#### **4. Conclusão**

Por meio desta pesquisa pudemos observar que a maioria das empresas utilizam como fonte informacional tradicional para análise econômico financeira o Fluxo de Caixa, seja este gerados por relatórios contábeis ou oriundos de sistemas contábeis de informações implantado pela empresa. Ainda que em uma escala muito pequena, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração do Valor Adicionado, também são documentos que se fazem presentes dentre as ferramentas utilizadas como fonte de informação para a tomada de decisões. Contudo o foco exacerbado no controle do fluxo de caixa pode vir a acarretar algumas decisões equivocadas, uma vez que deixando de considerar outros fatores relevantes, tal comportamento induz ao erro de acreditar que o saldo de caixa no final do dia, por exemplo, venha a coincidir com o lucro da empresa, o que não é verdade. Confundir lucratividade com rentabilidade é um dos equívocos mais propícios que tais empresas se submetem ao deixar de considerar outros fatores relevantes, como o grau de endividamento e a capacidade de pagamento dos mesmos.

Por outro lado é muito proveitosa para a empresa a pesquisa de satisfação e sugestões dos clientes, bem como as tendências de procura e demanda do mercado, ainda que não seja na totalidade dos casos, a maioria das empresas entrevistadas, representando 60% do total, buscam essas fontes alternativas de informações no intuito de otimizar seus negócios para obter melhores resultados com relação ao retorno do seu capital investido. Essas fontes alternativas de informações só vem a agregar valor para a empresa.

Outra característica positiva que pode ser observada com a pesquisa, é que, por mais simples que seja, há a presença de um planejamento estratégico em 100% dos casos. Estabelecer metas é de fundamental importância para uma empresa, contudo é preciso que se dedique atenção aos caminhos pelos quais as empresas devem seguir para alcançá-las, englobando dessa forma ferramentas que possam vir a agregar valor para empresa. Elaborar uma maneira de alcançar o objetivo almejado consiste no grande desafio de colocar em prática o um Planejamento Estratégico dentro de uma organização, por mais simples que ele seja.

Auto conhecimento quanto a capacidade de investimento e financiamentos, o que engloba a capacidade de pagamento das obrigações adquiridas, estudar o mercado analisando tendências de oferta e demanda, antes de investir, tendo noção exata da relação custo benefício que o negócio venha a trazer, são informações indispensáveis para que um gestor possa vir a tomar as melhores decisões.

A pesada carga tributária, bem como os altos juros, são mencionados como fatores que dificultam o desenvolvimento da empresa. Todavia, é possível lidar com esse cenário econômico e manter a empresa no mercado desde que se tenha conhecimento e planejamento. A falta dessas informações por parte das MPEs é refletida no número de casos de empresas que não conseguem prosperar e se manter no mercado. Por mais que haja um Planejamento Estratégico elaborado pelas mesmas, se a base de dados para embasar as medidas administrativas não englobar fatores dos ambientes interno e externo, como uma análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização, no intuito de otimizar seu desenvolvimento, bem como ter uma noção mais nítida possível quanto a informações como faturamento, despesas gerais, investimentos, valores a pagar e a receber, dentre outros, a empresa não conseguirá obter êxito.

Como as MPEs representam um parcela bastante significativa dentro do cenário econômico nacional, tanto na composição do PIB quanto na geração de emprego, dentre outro fatores, é preciso voltar a atenção para que essas empresas sejam direcionadas de forma a utilizar de maneira correta os indicadores econômicos e financeiros a fim de tomar decisões administrativas que venham a agregar valor a empresa proporcionando condições para que a mesma tenha continuidade e não seja obrigada a fechar.

Nesse contexto, os documentos contábeis tradicionais podem viabilizar uma visão mais apurada com relação a ganhos, perdas, lucratividade e demais questões financeiras que devem ser avaliadas dentro de uma empresa. Paralelamente a esses documentos, devem-se buscar informações do comportamento de mercado, onde e quando é mais propício investir, sem deixar de lado a satisfação dos clientes.

Planejar, executar o que foi planejado a fim de atingir o objetivo da empresa, analisar os impactos oriundos de cada decisão, corrigi-los quando necessário e manter a empresa com uma boa posição no mercado são passos indispensáveis pras organizações no ambiente competitivo ao qual encontram-se inseridas atualmente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY,R.N; GOVINDARAJAN, V.Sistemas de controle gerencial. São Paulo, Atlas, 2001;
- ALBUQUERQUE, Eliza Maria Nascimento - O uso de indicadores e relatórios contábeis para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas no estado do Amazonas, 2011;
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. Contabilidade Gerencial. São Paulo. Atlas, 2000;
- BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick - Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão - Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.15, n. 26, p. 6 - 24, maio/agosto 2001;
- BROUHERS, K.D.; ROOZEN, F.A. IS it time to start thinking about strategic accounting? (1999);
- BRUYNE, Paul de, et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.;
- CRAINER, S. Grandes decisões de management da história. São Paulo: Savana (1999);
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUTING PRACTICE STATEMENT Management Accounting Concepts Relatório de Fevereiro 1989;
- MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: criando valor para a administração. São Paulo:Atlas, 2001.;
- MARTINS, Eliseu; IUDICIBUS, Sérgio de; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI. Manual de Contabilidade Societária. Editora Atlas. (2010);

MATIAS, Alberto Borges – Finanças Corporativas de Curto Prazo – A Gestão do Valor do Capital de Giro – São Paulo, Editora Atlas S.A. 2007.;

Normas Brasileiras de Contabilidade, sua Interpretação e Comunicados Técnicos editados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) – período:1980/2008;

PADOVEZE, Clóvis Luiz – O Papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor;

RIBEIRO, Osni Moura – Contabilidade Geral Fácil;

ROBBINS, S. P. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo. Atlas (1981);

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro – Metodologia da pesquisa Aplicada à Contabilidade - 3ª Ed. 2010 – Editora Atlas.;

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique - O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas – RAUSP-e (Revista de Administração – eletrônica (Recebido em 13/novembro/2006 Aprovado em 14/março/2008);

URIS, A. (1989). O livro do executivo. São Paulo, Pioneira.

\_\_\_\_.Censo Empresarial de Manaus. SEBRAE-AM. Manaus, 2010.





## ANEXOS

## 1. Carta de Apresentação



**GERAÇÃO DE VALOR NA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL  
COM INFORMAÇÕES CONTÁBEIS ALTERNATIVAS**



## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados Gestores

Ao cumprimentá-los cordialmente solicitamos por meio desta, a participação de Vossas Senhorias na pesquisa intitulada **Geração de Valor na Administração Empresarial com Informações Contábeis Alternativas**, que no momento se desenvolve sob o patrocínio da FAPEAM no Programa de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal do Amazonas.

Identificar alternativas para aperfeiçoar o processo de planejamento estratégico e geração de valor de uma empresa através de informações obtidas de documentos alternativos, de base contábil ou outra é o objetivo geral desta pesquisa, cujo vetor metodológico será uma pesquisa de levantamento com recolhimento de informações *in loco* através de questionários direcionados voltados para os seguintes fatores: uso de informações contábeis, uso de documentos contábeis e informações alternativas, frequência uso, *Input* para a tomada decisão e os tipos de decisões. Nesse processo será utilizada uma amostra probabilística induzida, levando em conta o fator acessibilidade, com empresas de pequeno e médio porte na cidade de Manaus.

O estudo envolve três etapas: na primeira realizamos uma consulta à bibliografia especializada sobre o tema, na segunda, que no momento se encontra em curso, consiste na coleta de dados nas empresas que se propuseram a participar da pesquisa de campo a terceira foca na análise e compreensão dos dados a fim de formular uma resposta aos objetivos da pesquisa.

Neste sentido, contamos e agradecemos, desde já, o prestimoso auxílio na execução desta pesquisa com a atenção dada às respostas do nosso instrumental, que agora estamos levando ao Vosso conhecimento.

## 2. Questionários Aplicados

### Questionário 1 – Conhecendo a empresa

- 1) Qual o porte da empresa?
- 2) Qual o ramo de atuação da empresa?
- 3) Qual o tempo de existência no mercado?

### Questionário 2 – Decisões Administrativas / Documentos Utilizados / Geração de Valor

- 1) A tomada de decisões é realizada por algum funcionário qualificado ou por um dos sócios?
- 2) No caso de um dos sócios ser o responsável pela administração, existe qualificação do mesmo?
- 3) Quais os Relatórios Contábeis Gerados pela empresa?
- 4) Para que fins são gerados os relatórios contábeis?

- 5) Suas decisões administrativas são embasadas em relatórios contábeis tradicionais?
- 6) Se sim, quais?
- 7) Com que frequência em uma escala de 0 a 10?
- 8) Analisando os resultados obtidos com o uso dessas ferramentas informacionais na tomada de decisões, a utilização das mesmas agrega valor à empresa? Por que?
- 9) E quanto a ferramentas contábeis tidas como modernas e outros documentos alternativos, há utilização dos mesmos como fonte informacional nas tomadas de decisões?
- 10) Se sim, quais?
- 11) Com que frequência em uma escala de 0 a 10?
- 12) Analisando os resultados obtidos com o uso dessas ferramentas informacionais na tomada de decisões, a utilização das mesmas agrega valor à empresa? Por que?
- 13) A empresa possui um planejamento estratégico?
- 14) Possui alguma análise de custo/benefício?
- 15) Existe um acompanhamento e avaliação das decisões administrativas?
- 16) A empresa sente necessidade de renovação no que se refere às fontes informacionais?

## 3. Empresas entrevistadas

Empresa	Setor econômico	Porte da empresa
Distribuidora Moderna Ltda.	Comércio	MPE
TRB Comércio Varejista de Material de Construção Ltda.	Comércio	MPE
DRL Comércio de Vestuário Ltda.	Comércio	MPE
Formosa Variedades Ltda.	Comércio	MPE
Loteria Pirâmide	Serviço	MPE
Philips do Brasil Ltda.	Indústria	Grande Porte