

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

EXAME DO USO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PELAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DE MANAUS (AM)

Bolsista: Janderson Gomes Taumaturgo, FAPEAM

MANAUS  
2013

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

RELATÓRIO PARCIAL  
PIB-SA/0008/12  
EXAME DO USO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PELAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DE MANAUS (AM)

Bolsista: Janderson Gomes Taumaturgo, FAPEAM  
Orientador: Prof. Dsc. Waldemar Antônio da Rocha de Souza

MANAUS  
2013

## **Lista de Quadros**

Quadro 1- Usuários Internos das Informações Contábeis.....	09
Quadro 2 - Usuários Externos das Informações Contábeis.....	10

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Quantidade dos empreendimentos por zona administrativa.....13

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Gênero.....	18
Tabela 2 - Faixa etária.....	18
Tabela 3 - Grau de Instrução.....	19
Tabela 4 - Posição na empresa.....	19
Tabela 5 - Tempo no cargo e em função de gerência.....	19
Tabela 6 - Ramo de Atividade.....	20
Tabela 7 - Tempo de existência no mercado.....	20
Tabela 8 - Número de funcionários.....	21
Tabela 9 - Faturamento anual.....	21
Tabela 10 - Forma de tributação.....	22
Tabela 11 - Planejamento estratégico.....	22
Tabela 12 - Responsável por decisões estratégicas.....	22
Tabela 13 - Planejamento do preço de venda.....	23
Tabela 14 - Apuração de custos dos produtos/serviços.....	23
Tabela 15 - Recursos utilizados na tomada de decisão.....	24
Tabela 16 - Responsável pela área contábil.....	24
Tabela 17 - Forma de utilização da Contabilidade.....	25
Tabela 18 - Utilização das Informações Contábeis.....	25
Tabela 19 - Utilização de <i>software</i> na gestão empresarial.....	25
Tabela 20 - Finalidade de atendimento aos usuários da Contabilidade.....	26
Tabela 21 - Demonstrativos solicitados para a área contábil.....	26
Tabela 22 - Informações solicitadas para a área contábil.....	27
Tabela 23 - Frequência e periodicidade na utilização de ferramentas contábeis.....	27
Tabela 24 - Frequência dos indicadores contábeis.....	28

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>08</b>
2.1. As decisões e os objetivos das informações contábeis.....	08
2.1.1 Usuários da Informação Contábil.....	09
2.2 As Micro e Pequenas empresas no Brasil.....	11
2.2.1 As MPEs em Manaus.....	12
2.3 O uso dos demonstrativos contábeis pelas MPEs.....	13
2.4. Os demonstrativos contábeis.....	14
2.4.1 Balanço Patrimonial.....	14
2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício.....	15
2.4.3 Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados.....	15
2.4.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	16
2.4.5 Demonstração do Valor Adicionado.....	17
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>17</b>
3.1 Perfil dos entrevistados.....	18
3.2 Características das MPEs em Manaus.....	20
3.3 Gestão Administrativa.....	22
3.4 Utilização das Informações, Relatórios e Indicadores Contábeis.....	24
<b>4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>29</b>
Referencias Bibliográficas.....	32
Cronograma.....	33
Anexo.....	34

## 1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento econômico e a forte competitividade do mercado, observa-se um maior fluxo de informações gerenciais disponíveis, o que torna a gestão empresarial mais complexa, dificultando as tomadas de decisões, principalmente para as Micro e Pequenas Empresas – MPEs, obrigadas a escolherem técnicas de gestão especializada, a procurarem meios e ferramentas para obter êxito e decisões certas de modo que continuem em operação no mercado.

O forte potencial de pesquisa na literatura contábil, principalmente com o advento da Lei nº 11.638/07 que adéqua a contabilidade em um padrão global, visando atender as necessidades dos usuários e gestores de empresas, que necessitam de informações precisas e uniformes que mostre a realidade e através dessas informações possam utilizar ferramentas que contribuam para as decisões a serem tomadas.

No caso das MPEs localizadas em Manaus (AM), a pesquisa identificará o padrão e a sequência de uso de informações contábeis no processo de tomada de decisões administrativas.

Dessa forma, o objetivo geral é identificar e avaliar a intensidade de utilização de indicadores e relatórios contábeis pelas Micro e Pequenas Empresas de Manaus (AM), para entender como a Contabilidade auxilia na tomada de decisões, ajudando a compreender o processo de gestão do segmento empresarial. Para tanto, pretende-se identificar os relatórios e indicadores contábeis usados pelas MPEs de Manaus (AM), avaliando a relação entre o uso e a frequência de utilização dos indicadores e relatórios contábeis e o processo de tomada de decisões das MPEs de Manaus (AM), bem como compará-los com análises similares.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. As decisões e os objetivos das informações contábeis

As decisões a serem tomadas na empresa são imensas, vão desde a compra de um bem como computador a medidas de redução e/ou aumento do quadro de funcionários. Para tomar a melhor decisão é necessário que haja dados suficientes e análises específicas para cada situação. A contabilidade dispõe de tais dados, de forma específica, que permite ao gestor traçar metas, avaliar e projetar resultados, além de permiti-lo tomar toda e qualquer decisão para a empresa.

A importância da contabilidade nas tomadas de decisões pode ser vista a partir da análise de Fabretti (2003) onde define a contabilidade como sendo a ciência que estuda, registra e controla o patrimônio e as mutações que nele operam os atos e fatos administrativos, demonstrando no final de cada exercício social o resultado obtido e a situação econômico-financeira da entidade. Marion (2010) por sua vez conceitua a contabilidade como um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar seus resultados e suprir, com o máximo de informações, os diversos usuários da informação contábil. Já Ludícibus diz que a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto da contabilização.

A partir desses conceitos observa-se a importância de ter a contabilidade da empresa em dias e sendo explorados todos os meios e informações que possam ser úteis à administração da empresa, pois o objetivo das informações contábeis é

auxiliar os gestores nas tomadas de decisões de forma que a continuidade da entidade seja mantida.

### 2.1.1 Usuários da Informação Contábil

Os usuários da informação contábil são agentes que utilizam a contabilidade e possuem interesses a partir das análises realizadas. Os usuários podem ser internos ou externos. Os usuários internos geralmente são gerentes, diretores e gestores da empresa que utilizam as informações para tomadas de decisões internas. Os usuários externos são os bancos, governo, investidores, fornecedores.

O quadro 1 demonstra os usuários internos e as decisões que podem tomar a partir das informações repassadas:

Usuários Internos	Decisão a ser tomada
Alta administração, gerentes, gestores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a capacidade da entidade de pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;</li> <li>• Avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros emprestados à entidade;</li> <li>• Determinar políticas tributárias;</li> <li>• Determinar distribuição de lucros, dividendos, pró-labore;</li> <li>• Formação de preços a partir do relatório de custos.</li> </ul>
Empregados	Avaliar a capacidade que tem a entidade de prover sua remuneração, seus benefícios, e suas oportunidades de emprego.

Quadro 1. Usuários Internos das Informações Contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do livro Manual de Contabilidade Societária Iudicibus *et al* (2010)

O quadro 2 descreve quem são os usuários externos das informações contábeis e para que necessitam dessas informações:

Usuários Externos	Necessidades de informações
Investidores	Os provedores de capital de risco e seus analistas que se preocupam com o risco inerente ao investimento e o retorno que ele produz. Eles necessitam de informações para ajudá-los a decidir se devem compra, manter ou vender os investimentos.
Bancos (Credores por empréstimos)	Estes estão interessados em informações que lhes permitam determinar a capacidade da entidade em pagar seus empréstimos e os correspondentes juros no vencimento.
Fornecedores	Estão interessados em informações que lhe permitam avaliar se as importâncias que lhes são devidas serão pagas nos respectivos vencimentos.
Clientes	Os clientes têm interesse em informações sobre a continuidade operacional da entidade, especialmente quando têm um relacionamento a longo prazo com ela, ou dela dependem como fornecedor importante.
Governo e suas agências	Estão interessados na destinação de recursos e, portanto, nas atividades das entidades. Necessitam também de informações a fim de regulamentar as atividades das entidades, estabelecer políticas fiscais.

Quadro 2. Usuários Externos das Informações Contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do livro Manual de Contabilidade Societária *Iudicibus et al* (2010)

Observa-se que a informação contábil é primordial em todos os setores, para as MPEs torna-se um instrumento eficaz, auxiliando-a na captação de recursos, no planejamento, nos custos de produção e comercialização, no faturamento, no recolhimento de impostos, na capacidade de pagamentos e numa infinidade de

decisões que cabe ao gestor tomar e solicitar os dados necessários para as tomadas de decisão.

## 2.2 As Micro e Pequenas Empresas no Brasil

No Brasil, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou micro empresa.

A definição, mais comum e mais utilizada, é a que está na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. De acordo com essa lei, que foi promulgada em dezembro de 2006, as micro empresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente para ser enquadradas.

Outra definição vem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A entidade limita as micro às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Já órgãos federais como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões.

Os parâmetros do BNDES foram estabelecidos em cima dos parâmetros de criação do MERCOSUL. Com a nova lei, os limites, a princípio, não devem mudar, mas haverá adequações estatísticas, segundo o BNDES.

Além da definição legal das Micro e Pequenas Empresas (MPE), é importante ter em mente qual o perfil desse micro ou pequeno empresário, que é cada vez mais importante na estrutura capitalista atual. Genericamente, seu nome é o empreendedor.

Atualmente segundo dados do SEBRAE de 2012, no Brasil existem 6,9 milhões de MPEs que representam 99% das empresas do país, juntas contribuem com 25% do PIB representando 1/3 de todas as riquezas gerada. As MPEs acumulam 40% da massa salarial que já possuem 14,7 milhões de empregos com carteira assinada.

Porém assim como é grande o crescimento das MPEs, a mortalidade também é elevada, segundo dados do SEBRAE (2007) cerca de 50% não sobrevivem até o segundo ano de funcionamento e 60% não atingem o quarto ano. Os fatores apontados pelos empresários são a falta de habilidades gerenciais, a capacidade empreendedora e a logística operacional. Observando-se o alto índice de mortalidade, a importância para a economia brasileira e os fatores apontados pelos empresários, constata-se a necessidade da utilização de indicadores financeiros e não financeiros capazes de melhorar e medir o desempenho das atividades empresariais.

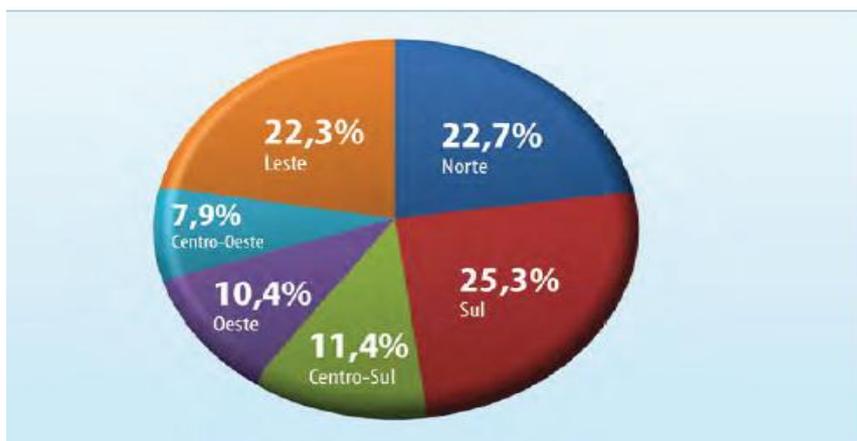
### 2.2.1 As MPEs em Manaus

Capital do Amazonas, Manaus tem uma área total de 11.401 Km<sup>2</sup> sendo a maior do país em área territorial, em 2010 havia 1.802.014 habitantes conforme dados do IBGE, sendo a maior capital da região norte e sétima maior do país.

Solidificada pelo Pólo industrial de Manaus – PIM, a cidade possui uma economia forte, tendo o sexto maior PIB *per capita* do país com 1,3%.

Segundo dados do Censo Empresarial de Manaus (2010), elaborado pelo SEBRAE, em Manaus há cerca de 50.570 MPEs, distribuída em 57 bairros nas seis zonas da cidade.

O gráfico abaixo demonstra como estão distribuídas as MPEs em Manaus:



Fonte: Censo Empresaria de Manaus, 2010.

Gráfico 1: Quantidade dos empreendimentos por zona administrativa

Essas empresas são responsáveis pelo crescimento econômico da capital, empregando pessoas da Classe C, D e E, gerando e distribuindo renda, contribuindo para o aquecimento da economia local.

### **2.3 O uso dos demonstrativos contábeis pelas MPEs**

As demonstrações financeiras geradas a partir dos demonstrativos contábeis são ferramentas administrativas que demonstram as condições atuais da empresa, podendo a partir de então tomar decisões futuras. Porém só é possível gerar os demonstrativos contábeis se a escrituração contábil existir, ou seja, que todos os fatos e acontecimentos sejam registrados pela empresa, obedecendo às normas contábeis.

## 2.4 Os demonstrativos contábeis

Os demonstrativos contábeis que refletem a vida da empresa, dos quais podem ser extraídos dados para diversas análises gerenciais, os principais são o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DMPL), a Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração do Valor Adicionado.

### 2.4.1 Balanço Patrimonial

Segundo Osni Moura (2009) o Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que evidencia, resumidamente, o patrimônio da empresa, quantitativa e qualitativamente.

O artigo 178 da Lei nº 6404/1976, estabelece:

Art. 178. No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§1º. No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

I - ativo circulante; e

I – ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.

§ 2º No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos:

I - passivo circulante;

II - passivo não circulante; e

III - patrimônio líquido, dividido em capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados.

§ 3º Os saldos devedores e credores que a companhia não tiver direito de compensar serão classificados separadamente.

Segundo Marion (2010) através do Balanço Patrimonial é possível obter informações sobre os prazos de realização de ativos e liquidação de passivos, estes são úteis para a avaliação de liquidez da entidade.

## 2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício evidencia o resultado que a empresa obteve (lucro ou prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, geralmente igual a um ano. O artigo 187 da Lei nº 6404/1976, estabelece:

Art. 187. A demonstração do resultado do exercício discriminará:

- I. a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II. a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III. as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV. o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- V. o resultado do exercício antes do Imposto de Renda e a provisão para o imposto;
- VI. as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- VII. o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

§1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:

- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e
- b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

A Demonstração do Resultado do Exercício é importante para a entidade analisar o seu desempenho financeiro no exercício em questão, se o esforço de seu trabalho evidenciou resultados positivos.

## 2.4.3 Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) é um relatório contábil que tem por finalidade evidenciar o saldo inicial da conta Prejuízos Acumulados, os

ajustes de exercícios anteriores, as reversões de reservas, o lucro líquido do exercício e sua destinação. O artigo 186 da Lei nº 6404/1976, estabelece:

Art. 186. A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados discriminará:

- I. o saldo do início do período e os ajustes de exercícios anteriores;
- II. as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício;
- III. as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período.

§1º Como ajustes de exercícios anteriores serão considerados apenas os decorrentes de efeitos de mudança de crédito contábil, ou da retificação de erro imputável a determinado exercício anterior, e que não possam ser atribuídos a fatos subsequentes.

§2º A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia.

#### 2.4.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é um relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocaram modificações no saldo da conta caixa.

A DFC pode ser elaborada por dois métodos: o direto e o indireto. Pelo método direto os recursos derivados das atividades operacionais são demonstrados por meio dos recebimentos e pagamentos, já no método indireto os recursos derivados das atividades operacionais são demonstrados a partir do Lucro Líquido do Exercício, devidamente ajustado.

A DFC trata-se de uma demonstração sintetizada dos fatos administrativos que envolvem os fluxos de dinheiro ocorridos durante um determinado período, devidamente registrados as entradas e saídas da Conta Caixa. O conceito de caixa para fins da DFC engloba as contas: Caixa (dinheiro em poder da entidade), Bancos Conta Movimento, Aplicações Financeiras de Liquidez imediata.

Portanto, o fluxo de caixa, compreende o movimento de entradas e saídas de dinheiro da empresa.

#### 2.4.5 Demonstração do Valor Adicionado

A Demonstração de Valor Adicionado (DVA) é um relatório contábil que evidencia o quanto de riqueza uma empresa produziu, isto é, o quanto ela adicionou de valor aos seus fatores de produção, e o quanto e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregados, governos, acionistas, financiadores de capital) bem como a parcela da riqueza distribuída.

Desse modo, a DVA tem por fim demonstrar a origem da riqueza gerada pela entidade, e como essa riqueza foi distribuída entre os diversos setores que contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua geração. (Osni Moura, 2009).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Tendo como metodologia a abordagem qualitativa, e como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados. A primeira parte a ser realizada foi a pesquisa bibliográfica. Em seguida a pesquisa de campo, onde foram coletadas informações diretamente nas empresas ou por e-mail após contato telefônico, responderam um questionário auto administrado. O trabalho está delimitado a pesquisa de vinte (20) MPEs.

O questionário está dividido em quatro partes, sendo o perfil dos entrevistados, a caracterização das empresas, a gestão administrativa e a utilização das informações, relatórios e indicadores contábeis.

### 3.1 Perfil dos entrevistados

Nesta primeira parte, analisou-se o perfil dos respondentes onde foram pesquisadas as variáveis relacionadas à posição na empresa, gênero, informações etárias, de escolaridade, incluindo o tempo na empresa, no setor e em cargo de gerência.

Na tabela 1, indica-se o gênero do entrevistado, sendo a maioria do sexo feminino.

Na faixa etária apresentada na Tabela 2, a maioria dos entrevistados possui idade acima dos 40 anos:

Gênero	Quantidade
Masculino	7
Feminino	13
Total	20

Tabela 1. Gênero

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Idade	Quantidade
Até 25 anos	3
Entre 26 e 30 anos	4
Entre 31 e 35 anos	5
Entre 36 e 40 anos	2
Acima de 40 anos	6
Total	20

Tabela 2. Faixa etária

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A tabela 3 indica a formação dos entrevistados. Os dados indicam que a maioria têm o ensino médio completo, dados que merecem atenção, pois indica que menos da metade não tem uma qualificação profissional e ainda que apenas uma parte tem especialização, com isso a capacidade técnica fica desguarnecida no que tange às tomadas de decisões gerenciais.

Escolaridade	Quantidade
Ensino Médio Completo	9
Ensino Superior Incompleto	4
Ensino Superior Completo	7
Não possui pós-graduação	15
Pós-graduação	5

Tabela 3. Grau de Instrução

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Conforme a Tabela 4, a maioria dos entrevistados são proprietários e exercem a função de gerente geral, confirmando que o empreendedor das MPEs é responsável pela maioria das funções da empresa.

Posição na empresa	Quantidade
Proprietário e Gerente Geral	10
Gerente-Administrativo-financeiro	3
Outros	7
Total	20

Tabela 4. Posição na empresa

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

O tempo de experiência empresarial está identificado na Tabela 5, onde dez entrevistados exercem cargo de gerência entre 5 a 10 anos.

Tempo	No Atual Cargo	Em cargo de Gerência
Até 1 ano	3	3
De 1 a 3 anos	6	6
De 5 a 10 anos	10	10
De 10 a 20 anos	1	1
Mais de 20 anos	-	-
Total	20	20

Tabela 5. Tempo no cargo e em função de gerência

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

### 3.2 Características das MPEs em Manaus

Nesta parte observou as características e parâmetros essenciais da MPEs de Manaus, buscando suas particularidades, obtendo informações fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Na tabela 6, identificam-se treze empresas no ramo de atividade comércio e sete na atividade de serviços:

Atividade da Empresa	Quantidade
Comércio	13
Serviços	7
Indústria	0
Total	20

Tabela 6. Ramo de Atividade

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Na tabela 7, verifica-se que doze empresas estão no mercado há mais de seis anos, destaca-se também uma empresa que está no mercado a mais de 20 anos demonstrando estabilidade, o resultado demonstra que as empresas ultrapassaram os dois anos de sobrevivência das MPEs, apontado pelo SEBRAE (2007).

Tempo de existência	Quantidade
Até 2 anos	2
De 3 a 5 anos	4
De 6 a 10 anos	12
De 11 a 20 anos	1
Acima de 20 anos	1
Total	20

Tabela 7. Tempo de existência no mercado

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A Tabela 8 apresenta o número de funcionários das empresas. Observa-se que oito possuem até 5 funcionários, seis entre 6 a 10, e duas entre 11 a 15 e 16 a 20.

Nº de funcionários	Quantidade de Empresas
Até 5	8
De 6 a 10	6
De 11 a 15	2
De 16 a 20	2
Mais de 20	2
Total	20

Tabela 8. Número de funcionários

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A tabela 9 indica o faturamento anual. Sete empresas se enquadram como pequena empresa por terem faturamento superior a R\$ 360.000,00 outras treze se enquadram como microempresa por estarem abaixo dos R\$ 360.000,00.

Faturamento Anual	Quantidade
Até R\$ 60.000,00	1
De R\$ 100.000,00 a R\$ 150.000,00	4
De R\$ 240.000,01 a R\$ 360.000,00	8
De R\$ 960.000,01 a R\$ 1.080.000,00	2
De R\$ 1.560.000,01 a R\$ 2.040.000,00	2
De R\$ 2.040.000,01 a R\$ 2.400.000,00	2
Acima de R\$ 2.400.000,00	1
Total	20

Tabela 9. Faturamento anual

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Das empresas pesquisadas, observa-se na Tabela 10 que doze delas optam pelo sistema Simples Nacional, sobretudo pela concentração de todos os impostos incididos pelo faturamento serem recolhidos através dele e com alíquotas diferenciadas por se tratarem de MPEs.

Forma de Tributação	Quantidade
Lucro Real	3
Lucro Presumido ou Arbitrado	5
Simples Nacional	12
Imune ou isenta	-
Total	20

Tabela 10. Forma de tributação

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

### 3.3 Gestão Administrativa

De acordo com a tabela 11, doze empresas optam pelo planejamento estratégico, o que para as MPEs pode ser considerado excelente, pelo fato de ter o controle dos objetivos e ações pretendidos pela empresa:

Existência de Planejamento Estratégico	Quantidade
Sim	12
Não	8
Total	20

Tabela 11. Planejamento estratégico

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Com relação às decisões estratégicas, observou-se que nas vinte empresas o responsável pelas decisões é o proprietário e gerente geral, centralizando a decisões, fato comum nas MPEs, como constatado na Tabela 12:

Quem decide as estratégias	Quantidade
Proprietário e Gerente Geral	20
Gerente Geral Contratado	-
Gerente Administrativo-Financeiro	-
Consultor	-
Total	20

Tabela 12. Responsável por decisões estratégicas

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Conforme as tabelas 13 e 14, a maioria da MPEs faz o planejamento do preço de venda, porém a maioria não leva em consideração a apuração de custos dos produtos e/ou serviços prestados.

Planejamento do Preço de Venda	Quantidade
Sim	13
Não	7
Total	20

Tabela 13. Planejamento do preço de venda

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Apuração de Custos dos Produtos/Serviços	Quantidade
Sim	4
Não	16
Total	20

Tabela 14. Apuração de custos dos produtos/serviços

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A tabela 15 indica os recursos utilizados para darem suporte às decisões dos gestores. Merece ênfase o uso do *feeling* e intuição, pois treze afirmaram que é muito utilizado. Dos recursos pouco utilizados sobressaem as ações dos concorrentes, os relatórios preparados manualmente e as ideias e influências de funcionários, destaca-se também treze respondentes que nunca utilizaram os sistemas de informações gerenciais, que são responsáveis por análises a partir das demonstrações contábeis:

Recursos	Grau de Utilização		
	Muito Utilizado	Pouco Utilizado	Nunca Utilizado
Pesquisa de Mercado	4	8	8
Ações dos concorrentes	1	12	7
Ideias e influências de clientes	3	8	9
Ideias e influências de funcionários	4	11	5
Relatórios preparados manualmente	5	12	3
Relatórios informatizados	7	9	4
Base de dados da empresa	6	10	4
Sistema de informação gerencial	2	5	13
Planilhas estatísticas	2	6	12
Consulta a internet	8	10	2
<i>Feeling/Intuição</i>	13	5	2

Tabela 15. Recursos utilizados na tomada de decisão

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

### 3.4 Utilização das Informações, Relatórios e Indicadores Contábeis

Conforme a Tabela 16 percebe-se que dezessete proprietários e gestores preferem que a contabilidade de suas empresas sejam realizadas por empresa contratada ou profissional autônomo. A Tabela 17 indica que a maioria das MPEs utiliza a contabilidade apenas para cumprir a legislação, confirmando o que consta na literatura das MPEs:

Responsável pela Área Contábil	Quantidade de empresas
Setor Contábil	3
Empresa contratada ou profissional autônomo	17
Total	20

Tabela 16. Responsável pela área contábil

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Utilização da Contabilidade	Quantidade de empresas
Somente para cumprir a legislação	13
Para auxiliar na tomada de decisões	3
Outras	4
Total	20

Tabela 17. Forma de utilização da Contabilidade

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A Tabela 18 evidencia que os usuários mais frequentes das informações contábeis da empresa são os seus proprietários, sócios e gerentes, seguido das instituições financeiras:

Utilização das Informações Contábeis da empresa	Quantidade de empresas
Proprietários, Sócios e Gerentes	20
Instituições Financeira	5
Fornecedores	3
Governo	2

Tabela 18. Utilização das Informações Contábeis

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

Conforme a Tabela 19, dezessete das empresas não possuem *software* de gestão empresarial, item importante para obtenção de dados de forma ágil e integrada:

<i>Software</i> de gestão empresarial	Quantidade de empresas
Sim	3
Não	17
Total	20

Tabela 19. Utilização de *software* na gestão empresarial

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A Tabela 20 demonstra que a contabilidade nas MPEs tem o público interno como principal usuário das informações contábeis, constatando sua análise para tomadas de decisões:

Finalidade de Atendimento aos Usuários da Contabilidade	Quantidade de empresas
Público Interno	17
Público Externo	-
Público Interno e Externo	3
Total	20

Tabela 20. Finalidade de atendimento aos usuários da Contabilidade

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A análise da Tabela 21 aponta os demonstrativos solicitados para a área contábil.

Destaca-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, solicitada por todos os gestores totalizando vinte entrevistados.

Demonstrativo	Solicitados	Não Solicita
Balanço Patrimonial	20	0
Demonstração de Resultado do Exercício	20	0
Demonstração de Fluxo de Caixa	9	11
Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados	11	9
Demonstração de Valor Adicionado	3	17
Livro Caixa	17	3

Tabela 21. Demonstrativos solicitados para a área contábil

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

As informações solicitadas para a área contábil mais requerida pelos gestores estão relacionadas à área tributária e o faturamento totalizada vinte dos entrevistados, constata-se a partir da Tabela 22:

Informações solicitadas para a área contábil	Quantidade de empresas
Tributárias	20
Custo e Despesa	3
Faturamento	20
Endividamento	7
Preço de Venda	0
Margem de Lucro	2
Ponto de Equilíbrio	0
Não solicita informação	0

Tabela 22. Informações solicitadas para a área contábil

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A frequência e a periodicidade na utilização das ferramentas contábeis para acompanhamento das atividades das MPEs estão na Tabela 23, observa-se pouco entendimento sobre as ferramentas essenciais que os auxiliariam nas tomadas de decisões primordiais:

Demonstrativos/Relatórios	Frequência		Periodicidade				Não Utiliza
	Alta	Baixa	Diária	Semanal	Mensal	Anual	
Balancetes	2	18	-	-	15	5	-
Análises das Demonstrações Contábeis	2	13	-	-	7	8	5
Fluxo de Caixa	10	9	4	11	4	-	1
Orçamento	5	9	1	1	10	2	6
Técnicas de Análise de Investimentos	-	7	-	1	4	2	13
Planejamento Tributário	1	6	1	-	4	2	13
Controle de Estoque	7	8	4	4	6	1	5
Controle de Contas a Pagar	8	12	6	8	6	-	-
Controle de Contas a receber	9	11	1	7	12	-	-
Controle de Bens do Imobilizado	-	8	-	-	1	7	12
Total	21	54	9	20	32	14	25

Tabela 23. Frequência e periodicidade na utilização de ferramentas contábeis

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

A utilização de indicadores a partir de dados extraídos da Contabilidade permite as MPEs desenvolverem análise econômico-financeira para melhorar o desempenho administrativo, operacional e financeiro. A Tabela 24 mostra a baixa utilização de indicadores pelas MPEs:

Indicadores	Utilização			Não Utiliza
	Frequentemente	Pouca Frequencia	Como Instrumento Auxiliar	
Retorno sobre capital investido	1	5	3	11
Fluxo de Caixa	10	8	1	1
Indicador de Liquidez	1	5	8	6
Lucro por produto	6	3	4	7
Lucro por cliente	3	1	1	15
Lucro sobre Vendas (Margem Líquida)	11	2	2	5
Crescimento nas vendas	8	6	3	3
Margem de Contribuição	1	1	2	16
Participação dos gastos fixos	2	-	7	11
Rotatividade no giro dos estoques	1	5	1	13
Prazo médio de pagamento das compras	7	3	3	7
Prazo médio de pagamento das vendas	7	4	3	6
Nível de Endividamento	2	8	8	2
Imobilização de recursos próprios	1	2	1	16
Lucro por funcionário	-	1	1	18
<i>Turnover</i> de funcionários (rotatividade)	-	7	2	11
Investimento em treinamento a funcionários	3	12	2	3
Indicador de satisfação de funcionários	4	7	-	9
Volume de devolução em relação às vendas	-	1	4	15
Percentual de inadimplência de clientes	2	5	4	9

Tabela 24. Frequência dos indicadores contábeis

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa de campo

#### **4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho objetivou examinar a utilização de relatórios e indicadores contábeis pelas MPEs de Manaus (AM), avaliando a frequência de sua utilização para auxiliar a tomada de decisões gerenciais. Analisou-se o perfil dos entrevistados, as características e gestão das empresas e o uso de relatórios e indicadores contábeis para tomada de decisão.

Com relação a identificação dos relatórios e indicadores contábeis usados pelas MPEs, os resultados indicaram que a maioria das MPEs utiliza relatórios contábeis, com destaque para a Demonstração de Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Livro Caixa, Controle de Contas a Pagar e a Receber. Ocorre, entretanto, uma baixa utilização de indicadores contábeis, sendo os mais utilizados o crescimento das vendas, margem líquida, fluxo de caixa, isso demonstra a aparente preocupação com o controle e planejamento dos recursos por parte das MPEs, porém com visão imediatista, ou seja, preocupada com os resultados no curto prazo..

A análise da relação entre o uso, a frequência de utilização dos indicadores e relatórios contábeis e o processo de tomada de decisão das MPEs de Manaus (AM) indicou uma baixa frequência de uso e de utilização de indicadores. Apesar da utilização de relatórios, como o controle de contas a pagar e a receber e o fluxo de caixa, que são rotinas do dia-a-dia, o foco principal são os dados que suportam a tomada de decisão no curto prazo, evidenciando a busca por resultados imediatos, deixando de utilizar relatórios que auxiliam nas estratégias de médio e longo prazo, onde se podem projetar cenários que garantam a sobrevivência da empresa, seguindo os preceitos das técnicas contábeis.

A pesquisa apontou que as informações mais solicitadas à área contábil são as relacionadas aos aspectos tributários e que a Contabilidade é mais utilizada para cumprir a legislação, do que para auxiliar a tomada de decisões, ou seja, é eminente a preocupação em estar em dias com os impostos e a legislação. Portanto, pode-se concluir que, mesmo com um elevado grau de utilização de relatórios as MPEs de Manaus (AM) as ferramentas contábeis não são aplicadas plenamente. Tal fato confirma-se adicionalmente pelo registro que um dos recursos mais utilizados para a tomada de decisão é o *feeling* dos empresários, ou seja, apesar de disponíveis os recursos e informações contábeis, sua intuição prevalece.

Observa-se que, apesar da utilização do planejamento estratégico, da apuração dos custos dos produtos e serviços, do planejamento para calcular preço de venda, do controle e avaliação do planejado e do alto uso de relatórios, existe baixa utilização dos indicadores contábeis pelas MPEs de Manaus (AM), principalmente como instrumento de controle de atividades. Pode concluir que as empresas não utilizam frequentemente indicadores e informações contábeis para tomada de decisões.

De maneira geral, os proprietários e gestores das MPEs necessitam ter noção da importância não só da utilização de relatórios, mas também dos indicadores contábeis, capacitando-os para a tomada de decisões corretas, relacionadas ao patrimônio e as áreas econômica e financeira da empresa.

O uso adequado de métricas financeiras e não financeiras, tais como indicadores de eficiência relacionados a preços, custos dos bens e serviços, produtividade, rotatividade e treinamento de funcionários, dentre outras, é fundamental para tomar decisões empresariais que reflitam o desempenho, os fatores críticos e o estado dos

negócios, viabilizando novos investimentos e evitando o encerramento precoce das MPEs.

Por fim, constatou-se que as MPEs de Manaus (AM) devem utilizar com mais eficiência as ferramentas e indicadores contábeis. A utilização com a frequência adequada dos instrumentos permitirá aos gestores obterem dados e informações para auxiliar na tomada de decisões gerenciais, melhorando o desempenho das empresas, aspecto fundamental na gestão empresarial, indicando a situação patrimonial, econômica e financeira em relação às metas estabelecidas, contribuindo para que a empresa continue no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Eliza Maria Nascimento. **O uso de indicadores e relatórios contábeis para tomada de decisão nas Micro e Pequenas Empresas em Manaus (AM)**. Manaus: UFAM, 2011. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria – PPGCCOM, Universidade Federal do Amazonas, 2011.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARY, André; RAUPP, Fabiano; SOUZA, Marco; COLAUTO, Romualdo; PORTON, Rosimere. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: Agosto 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.404 de 15/12/1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm). Acesso em: Agosto 2012.

CALLADO, Aldo L.C.; CALLADO, Antonio A.C.; ALMEIDA, Moisés A. **Determinado padrões de utilização de indicadores de desempenho: um estudo em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa**. Revista UnB Contábil, Brasília, v.11, n. 1-2, p. 18-19, jan./dez/2008.

Censo empresarial Cidade de Manaus 2010. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Amazonas. Manaus: Norma Editora, 2011.

IUDICÍBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBECK, Ernesto Rubens, SANTOS, Arioaldo dos – Manual de Contabilidade Societária. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Amadeu N.; IOMONIANA Joshua O. **Um Estudo sobre a Importância do Uso das Ferramentas de Controle Gerencial nas Micro, Pequena e Médias Empresas Industriais no Município de São Caetano do Sul**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade Básica. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



## ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE  
RELATÓRIOS E INDICADORES

## PARTE I - PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero:

- Masculino  
 Feminino

2. Qual a idade do entrevistado?

- Inferior a 25 anos  
 Entre 26 e 30 anos  
 Entre 31 e 35 anos  
 Entre 36 e 40 anos  
 Superior a 40 anos

3. Grau de escolaridade do entrevistado?

- Ensino Fundamental incompleto  
 Ensino Fundamental completo  
 Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Ensino Superior incompleto  
 Ensino Superior completo

4. Pós-Graduação do entrevistado:

- Não possui  
 Pós-Graduação  
 Mestrado  
 Doutorado

5. Qual a posição na empresa:

- Proprietário e Gerente Geral/Presidente  
 Gerente Geral Contratado  
 Gerente Administrativo-financeiro  
 Outra: \_\_\_\_\_

6. Há quanto tempo está?

a) No atual cargo:

- Até 1 ano  
 De 1 a 3 anos  
 De 5 a 10 anos  
 De 10 a 20 anos  
 Mais de 30 anos

b) Neste setor:

- Até 1 ano  
 De 1 a 3 anos  
 De 5 a 10 anos  
 De 10 a 20 anos  
 Mais de 30 anos

## QUESTIONÁRIO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS E INDICADORES

### PARTE 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Razão Social:

2. Qual o Ramo da Atividade da Empresa?

- Comércio  
 Serviços  
 Indústria

3. Descrição da Atividade:

4. Tempo de Existência no mercado:

- Até 2 anos  
 De 3 a 5 anos  
 De 6 a 10 anos  
 De 11 a 20 anos  
 Mais de 20 anos

5. Número Atual de Funcionários da empresa:

- De 0 a 5  
 De 5 a 10  
 De 11 a 15  
 De 16 a 20  
 Mais de 20

6. Qual o nível e faturamento bruto anual da empresa

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$ 60.000,00                  | <input type="checkbox"/> De R\$ 600.000,01 a R\$ 720.000,00     |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 60.000,01 a R\$ 100.000,00  | <input type="checkbox"/> De R\$ 720.000,01 a R\$ 840.000,00     |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 100.000,01 a R\$ 150.000,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 840.000,01 a R\$ 960.000,00     |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 150.000,01 a R\$ 200.000,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 960.000,01 a R\$ 1.080.000,00   |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 200.000,01 a R\$ 240.000,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.560.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 240.000,01 a R\$ 360.000,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 1.560.000,01 a R\$ 2.040.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 360.000,01 a R\$ 480.000,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 2.040.000,01 a R\$ 2.400.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 480.000,01 a R\$ 600.000,00 |   |

7. Forma de Tributação Utilizada pela Empresa:

- Lucro Real  
 Lucro Presumido ou Arbitrado  
 Sistema "SIMPLES"  
 Imune ou Isenta

## QUESTIONÁRIO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS E INDICADORES

### PARTE 3 - GESTÃO ADMINISTRATIVA

1. A empresa possui Planejamento Estratégico?

- Sim  
 Não

2. As decisões estratégicas são tomadas por:

- Proprietário e Gerente Geral/Presidente  
 Gerente Geral Contratado  
 Gerente Administrativo-financeiro  
 Consultor  
 Outros: \_\_\_\_\_

3. É feito um planejamento antes da determinação do preço de venda ou serviço?

- Sim  
 Não

4. A empresa possui uma pessoa ou grupo de pessoa encarregada de apurar e registrar os custos dos seus produtos/serviços?

- Sim  
 Não

5. Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento do negócios da sua empresa?

Classifique-os segundo o grau com que são utilizados em: 1- muito utilizado, 2- pouco utilizado, 3- nunca utilizado.

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Pesquisa de mercado                   |
| <input type="checkbox"/> | Ações dos concorrentes                |
| <input type="checkbox"/> | Ideias e influências de clientes      |
| <input type="checkbox"/> | Ideias e influências dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> | Relatórios preparados manualmente     |
| <input type="checkbox"/> | Relatórios informatizados             |
| <input type="checkbox"/> | Banco de dados da empresa             |
| <input type="checkbox"/> | Sistema de informação gerencial       |
| <input type="checkbox"/> | Planilhas estatísticas                |
| <input type="checkbox"/> | Consulta a internet                   |
| <input type="checkbox"/> | Feeling/Intuição                      |
| <input type="checkbox"/> | Outros: _____                         |

6. A empresa controla e avalia o que foi planejado?

- Sim  
 Não

## QUESTIONÁRIO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS E INDICADORES

### PARTE 4 - UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES, RELATÓRIOS E INDICADORES CONTÁBEIS

1. Quem responde pela área contábil da empresa?

- O proprietário /sócio da empresa
- O Setor Contábil da empresa
- Empresa contratada ou um profissional autônomo
- Não possui responsável

2. A empresa utiliza a contabilidade de que forma?

- Tradicional (Somente para cumprir legislação)
- Não Tradicional (para auxiliar na tomada de decisão)
- Outros

3. Quem utiliza as informações emanadas da Contabilidade da empresa?

- O proprietário/sócios e gerentes
- Governos
- Fornecedores
- Instituições Financeiras
- Outros

4. A empresa possui software de gestão empresarial?

- Sim
- Não

5. A contabilidade utilizada pela empresa é voltada para:

- Para o público (usuários) internos (Gerencial)
- Para o público (usuários) externos (Financeira)
- Para o público (usuários) internos e externos

6. Assinale os demonstrativos contábeis elaborados pela empresa:

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado do Exercício
- Demonstração do Fluxo de Caixa
- Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados
- Demonstração do Valor Adicionado
- Livro Caixa
- Não elabora os demonstrativos contábeis acima

7. Que tipo de informações são solicitadas para o contador ou área contábil?

- Tributárias
- Custos e Despesas
- Faturamento
- Endividamento
- Preço de Venda
- Margem de Lucro
- Ponto de Equilíbrio
- Outras. Quais: \_\_\_\_\_
- Não solicita informações

## 8. Qual a frequência e a periodicidade na utilização das ferramentas contábeis abaixo

1. Balancete	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
2. Análise das Demonstrações Contábeis	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
3. Fluxo de Caixa	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
4. Orçamento	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
5. Técnicas de Análises de Investimentos	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
6. Planejamento Tributário	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
7. Controle de Estoque	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
8. Controle de Contas a Pagar	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
9. Controle de Contas a receber	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual
10. Controle de Bens do Imobilizado	<p>Frequência</p> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Não utiliza	<p>Periodicidade</p> <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual

9. No quadro abaixo estão citados alguns indicadores de desempenho (utilizados para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos). Assinale com um X se a empresa Utiliza ou Não Utiliza.

N°	Indicadores	Utiliza			Não Utiliza
		Frequentemente	Não Frequentemente	Como Instrumento Auxiliar	
1	Retorno sobre o capital investido				
2	Fluxo de Caixa				
3	Indicador de Liquidez				
4	Lucro por produto				
5	Lucro por cliente				
6	Lucro sobre Vendas (Margem Líquida)				
7	Crescimento de Vendas				
8	Margem de Contribuição				
9	Participação dos gastos fixos				
10	Rotatividade ou giro dos estoques				
11	Prazo médio de pagamento das compras				
12	Prazo médio de pagamento das vendas				
13	Nível de endividamento				
14	Imobilização de recursos próprios				
15	Lucro por funcionário				
16	<i>Turnover</i> de funcionários (rotatividade)				
17	Investimentos em treinamento e funcionários				
18	Indicador de satisfação de funcionários				
19	Volume de devolução em relação às vendas				
20	Percentual de inadimplência de clientes				