UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAR

UMA ANÁLISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE EM PARNAÍBA - PI

JOSÉ RAPHAEL PONTES DE FARIAS
MATHEUS DOS SANTOS SILVA

Parnaíba-PI
2022

JOSÉ RAPHAEL PONTES DE FARIAS
MATHEUS DOS SANTOS SILVA

UMA ANÁLISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE EM PARNAÍBA - PI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPar como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Orientador: Jefferson Ricardo do Amaral Melo

Parnaíba-PI
2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Biblioteca Central Prof. Cândido Athayde

F224a Farias, José Raphael Pontes de

Uma análise da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão financeira nos escritórios de contabilidade em Parnaíba - PI [recurso eletrônico] / José Raphael Pontes de Farias, Matheus dos Santos Silva. – 2022

1 Arquivo em PDF.

TCC (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2022.

Orientação: Prof.ª Jefferson Ricardo do Amaral Melo.

1. Contabilidade Gerencial. 2. Ferramentas de Gestão. 3. Tomada de Decisão. I. Silva, Matheus dos Santos. II. Título.

CDD: 657

UMA ANÁLISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE EM PARNAÍBA - PI

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – Campus Parnaíba como pré-requisito para obtenção do Título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientação: Prof – Jefferson Ricardo do Amaral Melo

APROVADA EM: 14 / 10 / 2022

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
gov.br
JEFFERSON RICARDO DO AMARAL MELO
Data: 26/10/2022 11:03:21-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Professor Orientador:

Jefferson Ricardo do Amaral Melo

Documento assinado digitalmente
gov.br
EGIDIO CARLOS VIEIRA
Data: 26/10/2022 11:17:09-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Examinador:

Prof. Egidio Carlos Vieira

JONAS GUIMARAES JUNIOR:02067884794

Examinador:

Prof. Jonas Guimarães Júnior

RESUMO

A contabilidade é uma ferramenta que oferece informação para as empresas, por muito tempo a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações fiscais, mas sua função não esta apenas em nesse aspecto, mas também em funções gerenciais. Porém, ainda pouco utilizadas durante o processo de gestão. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi identificar a percepção dos contadores sobre as contribuições da contabilidade gerencial no processo de gestão das empresas, analisar como o serviço de contabilidade gerencial é conduzido e demostrar as principais ferramentas utilizadas na cidade de Parnaíba-PI. O estudo apresenta características descritivas, com abordagem qualitativa, para coleta de dados foi enviado questionário online, encaminhado para profissionais de cada escritório de contabilidade. Os resultados indicam que maioria dos escritórios de contabilidade do município de Parnaíba-PI utiliza a contabilidade gerencial por meio das ferramentas de gestão, em maioria o planejamento tributário, mas o pouco interesse e a desorganização dos clientes prejudicam a elaboração de relatórios e consecutivamente mais de 50% dos empresários tomam suas decisões com base em relatórios próprios.

Palavras-chaves: Contabilidade gerencial. Ferramentas de gestão. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Accounting is a tool that offers information to companies, for a long time accounting was seen only as a tax information system, but its function is not only in tax aspects, but also in management. However, still little used during the management process. In this sense, the objective of the study was to identify the accountants' perception about the contributions of management accounting in the process of managing companies, analyze how the management accounting service is conducted and demonstrate the main tools used in the city of Parnaíba-PI. The study has descriptive characteristics, with a qualitative approach, for data collection, an online questionnaire was sent, forwarded to professionals from each accounting firm. The results indicate that most accounting offices in the city of Parnaíba-PI use managerial accounting through management tools, mostly tax planning, but the little interest and disorganization of the clients hamper the preparation of reports and consecutively more than 50% of entrepreneurs make their decisions based on their own reports.

Keywords: Management accounting. Management tools. Decision making.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 4

2 REFERENCIAL TEÓRICO 6

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL 6

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO 7

2.2.1 Análise das Demonstrações Contábeis 7

2.2.2 Indicadores de Análise 8

2.2.3 Orçamento Empresarial 9

2.2.4 Planejamento Tributário 9

2.2.5 Controle de estoque 10

2.3 GESTÃO FINANCEIRA 11

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA 12

3 METODOLOGIA 16

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 17

5 CONCLUSÃO 24

6 REFERÊNCIAS 27

1. INTRODUÇÃO

Apesar de ficar subentendido que o objetivo da contabilidade, no geral, é de se utilizar de informações que já ocorreram e apenas direcionadas ao fisco, a contabilidade gerencial diz o contrário, de acordo com Crepaldi (2002, p.18) é definida como:

> [...] A contabilidade gerencial é destinada aos usuários internos da empresa, administradores, proprietários, gerentes, diretores etc. Diferente da contabilidade financeira que registra fatos já ocorridos, a contabilidade gerencial fornece informações úteis e relevantes na tomada de decisão, destinadas ao futuro da empresa. Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

A Contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental e de suma importância, inclusive para as micro e pequenas empresas (MPEs), que de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é o grupo com maior taxa de mortalidade, e alguns dos fatores para o encerramento dessas empresas é a falta de gestão e planejamento dos negócios (SEBRAE, 2013). A contabilidade gerencial, além de fornecer aos gestores informações que os auxiliem nas suas funções gerenciais, contribui para assegurar a sobrevivência da organização, em função de identificar e analisar os seus eventos econômicos e do seu entorno (ATKINSON *et al*.,2008 apud SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016, p. 155).

Sobre a relação dos contadores com seus clientes, segundo Pereira (2005, *apud* SANTOS *et al*, 2018, p. 54) destaca que os principais clientes de empresas prestadoras de serviços contábeis ou escritórios de contabilidade são as MPEs, que necessitam estar municiadas de informações a respeito de seu próprio empreendimento e do ambiente ao qual pertencem, por atuarem em um mercado amplamente competitivo. No entanto, o próprio autor afirma que os escritórios contábeis não suprem essa necessidade, assim não conseguindo repassar informações úteis para a tomada de decisão.

Diversas são as atribuições dos profissionais contábeis, além das relacionadas aos cálculos de impostos e atendimento de legislações comerciais,

previdenciárias e legais, também são responsáveis por gerar informações para auxiliar seus clientes nas tomadas de decisões, nesse ultimo caso, a contabilidade gerencial. Mas sabemos que essa realidade é bem diferente, esses profissionais têm grandes dificuldades para realizarem a contabilidade eficaz dentro das empresas. Segundo Martins (2002, p. 11 *apud*, BEUREN; BARP; FLIPIN, 2013, p 80), os gestores ou administradores veem os profissionais contábeis como agentes do fisco, pelo fato de muitos desses profissionais, se dedicarem apenas a parte burocrática.

Dessa forma, buscou-se responder a seguinte questão no trabalho, com base na análise das informações fornecidas pelos escritórios de contabilidade, se é possível dizer que os escritórios de contabilidade, do município de Parnaíba - PI, utilizam artifícios da contabilidade gerencial por meio das ferramentas de gestão para auxiliar nas tomadas de decisão e se seus clientes estão tendo acesso a essas informações.

Sendo assim, o objetivo geral do trabalho é mostrar como a contabilidade pode ser utilizada como instrumento de gestão. Como objetivos específicos, temos: identificar a percepção dos contadores sobre as contribuições da contabilidade gerencial no processo de gestão das empresas, analisar como o serviço de contabilidade gerencial é conduzido e demostrar as principais ferramentas utilizadas.

A contabilidade gerencial, por ser uma ferramenta essencial no suporte e desenvolvimento de uma entidade, deixa claro o porquê do desenvolvimento deste trabalho que evidencia a importância da contabilidade gerencial e suas ferramentas de gestão financeira nos escritórios de contabilidade em Parnaíba-PI para auxiliar as empresas.

Visto isso, os dados elaborados pela contabilidade com as ferramentas de gestão, serão utilizados como auxílio à tomada de decisão e deverão fazer parte de sua rotina, servindo como base no gerenciamento da empresa. Algumas dessas ferramentas podem ser facilmente aplicadas na gerência de micro e pequenas empresas, em especial às de comércio do varejo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta de suporte à informação, com o objetivo principal de atender os empresários ou os gestores que buscam informações para suas necessidades e curiosidades relacionadas aos dados gerenciais, que lhes possam ser úteis nas tomadas de decisões.

Na ideia de Horngren *et al* (2004, p. 04), a contabilidade gerencial diz respeito à informação contábil desenvolvida para os administradores das empresas, ou seja, a contabilidade gerencial é o incremento que serve para identificar, mensurar, adicionar, apresentar, preparar, explicar e comunicar informações que ajudem os administradores a alcançar objetivos organizacionais.

Assim, a Contabilidade Gerencial é considerada um ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas no auxílio de suas funções gerenciais, voltadas à melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial (CREPALDI, 2007).

Para a Contabilidade Gerencial é importante que a informação contábil seja útil à administração. Os administradores, que são definidos como usuários internos, são os que tiram proveito dessa informação. A administração utiliza-se dos dados gerenciais para planejar, avaliar e controlar adequadamente a organização, por meio de um sistema de Informação Contábil.

Na definição de Atkinson *et al* (2000 *apud* SOUZA; RIOS, 2011), a Contabilidade Gerencial é considerada uma das fontes primárias para tomadas de decisões e de controle nas empresas, que tem como processo identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.

Já Padoveze (1997, p.28) diz que a Contabilidade Gerencial só existirá se a informação contábil for utilizada no processo administrativo, pare ele,

> A Contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.

Sendo assim, as informações contábeis devem ser analisadas para servir como instrumento da administração da empresa, para guiar as tomadas de decisões. Se não for utilizada a contabilidade no processo gerencial, então não existe gestão contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

A Contabilidade Gerencial busca auxiliar o gestor de várias maneiras, uma delas é disponibilizando ferramentas para que se possa ter um maior controle organizacional. Para que assim, os gestores tomem melhores decisões na sua área de atuação, baseando-se sempre em dados confiáveis adquiridos desses instrumentos. Sendo assim, a seguir temos algumas ferramentas:

2.2.1 Análise das Demonstrações Contábeis

A análise das demonstrações contábeis tem o objetivo de analisar a situação de uma empresa nos pontos econômico, patrimonial e financeiro. As demonstrações contábeis mais analisadas são: o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado de Exercício e a Demonstração de Fluxo de Caixa.

A análise das demonstrações contábeis quando usada adequadamente pode transformar-se em uma importante ferramenta para a administração (IUDÍCIBUS, 1998), como veremos nos tópicos a seguir:

- Balanço Patrimonial é um relatório que mostra de forma compreensível e essencial a situação financeira da empresa. São considerados todos os ativos e passivos, ou seja, seus bens, dívidas e lucros;
- Demonstração do resultado do exercício, de acordo com Santos (2014) apresenta a formação do resultado líquido do exercício, com a apuração de lucro, confrontando as receitas, custos e despesas apuradas, isso de acordo com o regime da competência;
- Fluxo de caixa é uma ferramenta referente as entradas e saídas do caixa em determinado período, em que é evidenciada a disponibilidade do caixa para determinar os prazos de pagamento e recebimento para fornecedores e clientes. De acordo com Silene (2012 *apud* MARTINS *et al*, 2017) A aplicação correta do Fluxo de Caixa pode facilitar o gestor a monitorar o capital de giro, controlar os eventuais desvios sobre os planos programados,

verificar as dificuldades financeiras que a empresa possa vir a passar, projetar as entradas e saídas de recursos.

2.2.2 Indicadores de Análise

Depois das informações obtidas com as demonstrações contábeis, são utilizados dados estratégicos para fazer uma análise mais criteriosa, a Contabilidade Gerencial é responsável por essa análise através de indicadores. O resultado desses indicadores é obtido com cálculos executados com base em fórmulas, e depois interpretados para assim atender o tipo e qual o intuito da análise pretendida.

Os índices utilizados na análise devem mostrar as informações que os administradores precisam para tomarem suas decisões, com o maior número de dados possíveis, e a tempo, pois informações atrasadas são inúteis para a tomada de decisão.

De acordo com Assaf Neto (2009), os indicadores estão divididos em quatro grupos: liquidez e atividade, endividamento e estrutura, rentabilidade e análise de ações, análise horizontal e análise vertical.

- Indicadores de liquidez e atividade são os capazes de analisar se a empresa estará apta a honrar seus compromissos em curto ou longo prazo, esses são divididos em: índice de liquidez corrente, índice de liquidez seca, índice de liquidez imediata e índice de liquidez geral;
- Indicadores de endividamento e estrutura são calculados como são formados os recursos disponíveis, se é apenas recursos próprios ou também de terceiros, e se houver, qual o percentual desses recursos. Os índices que podem ser utilizados são: índice participação de capitais de terceiros, índice de composição de endividamento, índice de imobilização do patrimônio líquido e índice de imobilização dos recursos não correntes;
- Indicadores de rentabilidade e análise de ações são os índices relacionados ao crescimento e desenvolvimento da empresa, quais os recursos disponíveis para essas ações e qual a chance, tempo e o lucro desse investimento. Para esses cálculos são utilizados: giro do ativo, margem líquida, índice de rentabilidade do ativo e índice de rentabilidade do patrimônio líquido;

- Análise vertical e horizontal são realizadas comparações entre períodos diferentes, ou realizadas comparações dos resultados de um mesmo período. A análise vertical e horizontal trata essencialmente do futuro das finanças da empresa. A análise vertical é feita dentro de um mesmo período, com base em uma grandeza, já a análise horizontal são comparados indicadores de períodos diferentes.

2.2.3 Orçamento Empresarial

Pode-se entender que o orçamento é uma ferramenta de planejamento e principalmente controle de metas e objetivos financeiros, durante um período determinado. O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz. É um plano financeiro e cronológico, normalmente para um ano, que visa implementar a estratégia escolhida (FREZATTI, 2009 *apud* LIMA, 2014, p. 25).

De acordo com Ching (2006), um orçamento não é uma diminuição de gastos, é um mecanismo que auxilia os gestores em suas atividades de controle e planejamento, na previsão dos resultados operacionais e nas condições financeiras. Os gestores usam dessas informações, quando possível, para planejar um determinado período da empesa e assim tomar as decisões para conseguir resultados mais próximos do esperado.

2.2.4 Planejamento Tributário

O planejamento tributário tem a capacidade de reduzir as despesas tributárias e aumentar o lucro da empresa. Isso quer dizer reduzir o número de tributos pagos e os valores que incidem sobre o negócio, o que é chamado de elisão fiscal. O autor Fabretti (2006, p.32) conceitua planejamento tributário como estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas.

Na visão de Latorraca (2000, p.37), o objeto do planejamento tributário é, em última análise, a economia tributária. Cotejando as várias opções legais, o administrador obviamente procura orientar os seus passos de forma a evitar, sempre que possível, o procedimento mais oneroso do ponto de vista fiscal.

Assim o gestor responsável, junto ao contador vai estudar a empresa e buscar meios lícitos de se pagar menos impostos e direcionar esses valores para outras obrigações da empresa, como a compra de insumos, pagamento da folha salarial, entre outros.

2.2.5 Controle de Estoque

O controle do estoque é o responsável por saber quais produtos estão em falta ou em pouca quantidade, o gestor deve se atentar para saber qual a quantidade será pedida, assim tomar as decisões corretas para não deixar a mercadoria faltar ou sobrar em exagero, sempre procurando otimizar o investimento que foi feito no estoque. Além disso, é uma forma de sempre saber se o preço de compra dos produtos modificou-se.

Para Cruz e Soares (2014, p. 33 *apud* PEREIRA; PEREIRA, 2018, p. 24), o controle do estoque é primordial para o desenvolvimento das empresas, pois:

> Esse controle têm a finalidade de registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias. A gestão de controle de estoque deve buscar minimizar o capital total investido em estoques, por se tratar de valores altos e que aumenta sucessivamente, uma vez que o custo financeiro também se eleva. Vale ressaltar que sem estoques torna-se impossível a empresa funcionar, logo, o controle deve ser contínuo e assim a gestão dos estoques fazem-se indispensáveis.

QUADRO 1 – RESUMO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

FERRAMENTAS DE GESTÃO	
ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado de Exercício, Demonstração de Fluxo de Caixa
INDICADORES DE ANÁLISE	Índice de liquidez e atividade, Índice de endividamento e estrutura, Índice de rentabilidade e análise de ações e análise horizontal e análise vertical.
ORÇAMENTO EMPRESARIAL	Receitas, despesas, custos e investimentos vistos antecipadamente
PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	Tem capacidade de reduzir as despesas tributárias e aumentar o lucro da empresa.
CONTROLE DE ESTOQUE	Estudo sobre a entrada e saída dos produtos, informação que permite comparar o resultado real da atividade planejada

2.3 GESTÃO FINANCEIRA

A Gestão financeira pode ser representada como a gestão dos fluxos monetários resultantes da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no decorrer do tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Segundo Junqueira (2018), realizar a gestão financeira é uma das principais atividades do negócio, afinal é através dos indicadores financeiros que o gestor tomará ciência da situação da empresa e conseguirá traçar estratégias para atingir os objetivos a que se propôs.

Para que qualquer decisão seja tomada, é indispensável uma análise do gestor financeiro, e para isso, o conhecimento é indispensável. Segundo o professor Iudícibus (1998), para tomar suas decisões financeiras em bases racionais, o indivíduo precisa de um objetivo. Sem um objetivo ele não teria um critério razoável para guiá-lo em suas escolhas

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO FINANCEIRA

A Contabilidade gerencial, caracterizando-se por registrar todas as transações da corporação, constitui um grande banco de dados. Esses dados são matérias-primas da informação; portanto, não basta possuí-los, é necessário que eles sejam tratados de forma estruturada e técnica para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial no processo decisório corporativo.

Segundo Marion (2009 a, p.29):

> Evidentemente, os gerentes (administradores) não são os únicos que se utilizam da Contabilidade. Os investidores (sócios ou acionistas), ou seja, aqueles que aplicam dinheiro na empresa estão interessados basicamente em obter lucro, por isso se utilizam dos relatórios contábeis, analisando se a empresa é rentável; os fornecedores de mercadoria a prazo querem saber se a empresa tem condições de pagar suas dívidas; os bancos, por sua vez, emprestam dinheiro desde que a empresa tenha condições de pagamento; o governo quer saber quanto de impostos foram gerados para os cofres públicos; outros interessados desejam conhecer melhor a situação da empresa: os empregados, os sindicatos, os concorrentes, etc.

Com as informações da Contabilidade gerencial, o gestor passa a ter melhores condições de avaliar seu negócio, considerando prováveis situações futuras. Essas informações podem determinar ações planejadas, considerando diversas situações e cenários, o que aumenta a possibilidade de sucesso da organização.

Sendo assim as ferramentas de gestão já comentadas são essenciais. Para Gomes (2009), o balanço patrimonial permite que sejam feitas análises e interpretações adequadas da situação patrimonial e financeira da empresa, uma vez que essa demonstração tem como principal função, gerar informações sobre o que a empresa tem a pagar, seu patrimônio líquido e o que tem a receber.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é conceituada por Marion (2009) como sendo um resumo das receitas e despesas da empresa em um determinado período. O autor diz ainda que para as micro e pequenas empresas, a

estrutura da DRE, pode ser demonstrada pela forma simples, deduzindo todas as despesas da receita bruta, apurando-se assim, o lucro ou prejuízo não sendo necessário o destaque dos principais grupos de despesa. E mesmo de forma simples se torna uma grande ferramenta, mostrando o resultado do período que será analisado.

Sobre o fluxo de caixa, Hoji (1997) considera esta demonstração como uma das ferramentas mais úteis para os micros e pequenos empresários, uma vez que permite a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo da eventual ocorrência.

Os indicadores financeiros são outras ferramentas de grande auxílio para o gerenciamento financeiro, o índice de liquidez de um ativo depende da agilidade com que esse ativo pode ser transformado em dinheiro sem perder valor, e a gestão da liquidez busca justamente o equilíbrio entre os prazos das dívidas com os prazos dos ativos, evitando assim sua falência.

Assim, a análise de liquidez objetiva avaliar as condições da empresa para saldar seus compromissos. Silva (2012, p. 138) destaca que o objetivo do índice de liquidez é “avaliar o grau de solvência da empresa, ou seja, a capacidade financeira para saldar seus compromissos”. Já os índices de endividamento mostram o grau de risco gerado por um financiamento, por exemplo, sendo extremamente úteis para o uso interno da empresa.

O índice de rentabilidade busca a verificação do retorno sobre o investimento total, o retorno sobre as vendas e sobre o capital próprio, portanto, uma avaliação não apenas da produtividade, mas, principalmente, da lucratividade do negócio (SILVA, 2012, p. 147).

As análises horizontais e verticais são, respectivamente, análises feitas de vários períodos ou a análise construída com informações de um só período. De acordo com Borinelli e Pimentel (2010, apud NOGUEIRA; SILVA, p. 6, 2019), na análise horizontal das demonstrações contábeis há o confronto de valores de um determinado exercício com o anterior ou outros períodos, assim é possível observar a evolução da empresa no decorrer do tempo.

A análise horizontal, tem como principal intuito distinguir o crescimento ou a diminuição de itens dos Balanços e das Demonstrações do Resultado, mostrando, claramente, a evolução ou não das vendas, dos lucros. Ao analisar as contas do balanço de demonstração durante mais de dois períodos é possível ver esse

desenvolvimento ou não de seu patrimônio. Já a análise vertical serve para observar o percentual de representatividade de cada setor da empresa, possibilitando mostrar os resultados separadamente e a influência de cada um deles no resultado.

De acordo com Silva (2012), a partir da análise vertical é possível, por exemplo, identificar no Balanço Patrimonial a real importância de uma conta dentro do grupo de contas na qual está inserida. As duas análises podem ser aplicadas tanto no balanço patrimonial, demonstrações de exercício como no fluxo de caixa, assim é possível ter clareza para a tomada de decisão.

Em relação às vantagens do orçamento empresarial para a gestão financeira Schier (2008, *apud* MARTINS, 2014, p. 36) diz que,

> As vantagens da utilização do orçamento consistem principalmente no estabelecimento de metas claras a serem atingidas e na atribuição e definição solidária e individual de cada área. Essa ferramenta de gestão permite que os envolvidos trabalhem em sintonia em virtude do comprometimento com o resultado global da empresa, através da integração das diversas etapas e informações geradas.

Corrêa (2010, *apud* MARTINS, 2014, p. 36) define o objetivo do orçamento como o direcionador das metas de cada área da empresa. Ressalta ainda que não existem parâmetros para que o orçamento seja formulado, sendo que ele pode variar dependendo da necessidade de cada empresa. Dessa forma, é importante a pessoa que vai tomar decisão ou o gestor está sempre informado sobre o controle orçamentário para potencializar seus resultados.

No que concerne ao planejamento tributário, Fabretti (2006, p.32) define como o estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas.

França (1998, p. 29, *apud* MOREIRA; MENDES, 2015, p. 6) refere-se ao planejamento tributário dizendo que “o custo de fazer o planejamento tributário é sem dúvida, menor que o benefício alcançado com a redução da saída de caixa para pagamento de tributos desnecessários”. Sendo assim, uma importante ferramenta na gestão financeira para a minimização dos gastos com impostos e taxas.

Já a última ferramenta de gestão estudada, o controle de estoque, é a ação de registrar e fiscalizar entradas, saídas e devoluções de mercadorias. Manter o estoque da empresa organizado facilita as análises do resultado financeiro pois é possível ver a frequência com que cada material ou produto é utilizado/vendido. O

ideal é investir em produtos com maior rotatividade, para evitar que o capital investido fique parado no estoque ou em prateleiras, problema esse que pode ser minimizado com o acompanhamento das necessidades de mercado (AMARAL; DOURADO, 2011).

Um bom gerenciamento de estoque ajuda na redução de valores monetários envolvidos, de forma a mantê-los os mais baixos possíveis, mas dentro dos níveis de segurança e dos volumes para o atendimento da demanda em um processo integrado, pelo qual são obedecidas as políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. Borges *et al* (2010 *apud* MEDEIROS; AZEVEDO, 2018, p. 8). Dessa forma, o controle de estoque tem resultados diretos e significativos na eficiência operacional e nas finanças da empresa.

A contabilidade gerencial oferece ferramentas de controle eficazes à gestão financeira, essas ferramentas estão ao alcance das empresas, garantindo auxílio ao gerenciamento e controle das operações financeiras. A utilização adequada de ferramentas gerenciais possibilita às empresas controle, análise e escolha mais inteligentes proporcionando a melhor aplicação de recursos e, consequentemente, maior lucratividade.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2010) toda pesquisa é diferente de qualquer outra, é importante classificá-las, pois assim se passa a ter mais organização e entendimento dos fatos, conferindo maior racionalidade das etapas de execução. Assim, diminui-se o tempo de pesquisa, maximiza-se a utilização de recursos e os resultados obtidos são mais satisfatórios.

A metodologia define a maneira que o trabalho será realizado, ou seja, na etapa de elaboração da metodologia são definidos os caminhos e os instrumentos para coletar e analisar os dados da pesquisa. Neste sentido o referido trabalho foi desenvolvido através de estudo descritivo e aprofundamento de temas específicos da contabilidade gerencial, envolvendo uma análise da contabilidade gerencial, se ela é utilizada como ferramenta de gestão nos escritórios de contabilidade em Parnaíba-PI.

De acordo com Vergara (2004, p. 12), “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Assim, a execução do trabalho atingiu os objetivos da pesquisa explorando um estudo aprofundado da realidade. Basicamente, por meios de observações diretas das atividades e questionários com contadores para captar explicações do que realmente ocorre na realidade, nos escritórios de contabilidade em Parnaíba-PI, diante da gestão de ferramenta da contabilidade gerencial para as empresas.

A tipologia definida quanto aos objetivos é a pesquisa descritiva, que por sua vez tem por objetivo evidenciar registros, fazer análises e descrever dados que são adquiridos através da pesquisa feita. De acordo Andrade (2007, p.114),

> pesquisas descritivas são habitualmente solicitadas por empresas comerciais (aceitação de novas marcas, novos produtos ou embalagens), institutos pedagógicos (nível de escolaridade ou rendimento escolar), partidos políticos (as preferências eleitorais ou político-partidárias) etc.

Um estudo descritivo se propõe a descrever e analisar as evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções.

O estudo ocorreu com análise qualitativa com base em um referencial teórico contábil-gerencial e na coleta de dados de uma amostra de 20 contadores de Parnaíba-PI, onde foi realizada uma interpretação de dados com o foco em como a

contabilidade pode ser utilizada como instrumento de gestão, identificou-se a percepção dos contadores sobre as contribuições da contabilidade gerencial no processo de gestão das empresas, analisou-se como o serviço de contabilidade gerencial é conduzido, além de demostrar as principais ferramentas utilizadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as informações fornecidas pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC), em agosto de 2022 soma-se 47 (quarenta e sete) escritórios registrados em Parnaíba-PI, mas tivemos retorno de 20 contadores, aos quais responderam a pesquisa. O questionário aplicado é composto por oito questões objetivas de iguais teores para todos os pesquisados. Em relação a coleta dos dados, foi realizada no período de agosto e setembro de 2022 de forma online.

Com o propósito de analisar como o serviço de contabilidade gerencial é conduzido pelos profissionais atuantes nesse ramo, foram elaboradas questões que buscaram descrever o perfil dos respondentes e alcançar os objetivos propostos. As duas primeiras perguntas do questionário se referem ao perfil do entrevistado, na primeira é perguntado o grau de formação, dos 20 profissionais que responderam, 16 são contadores e 4 disseram que também são contadores, porém, contador com formação e conhecimento em outra área.

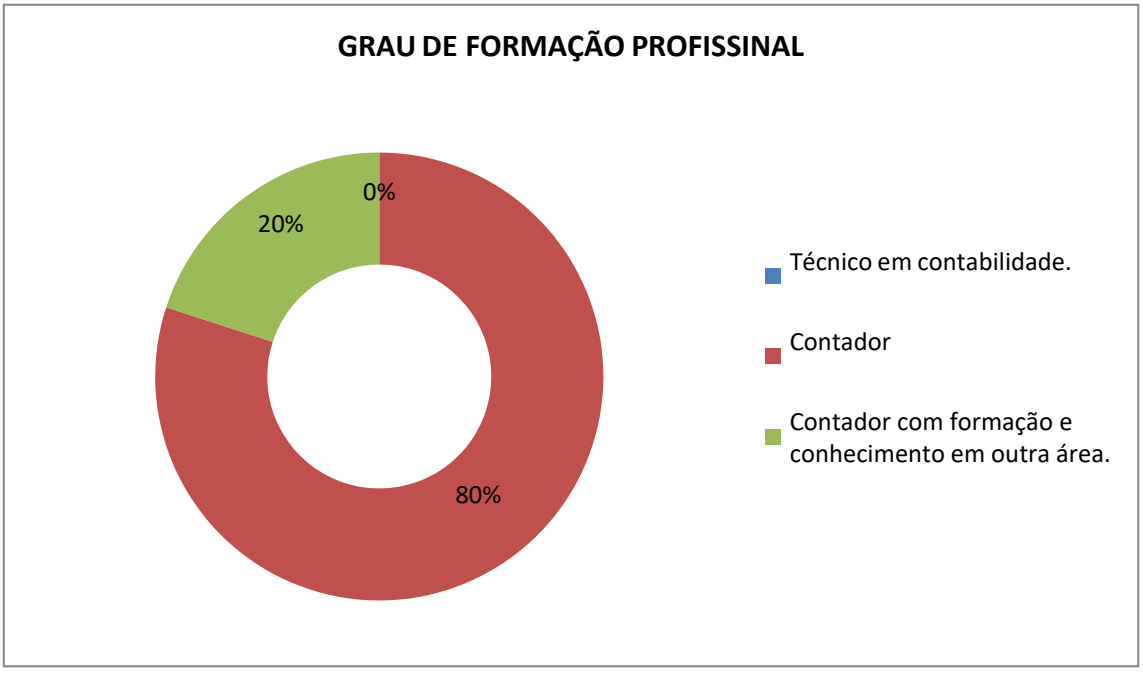

Gráfico 1: Grau de formação profissional

Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

Como visto no gráfico, nenhum dos profissionais que participaram da pesquisa são técnicos em contabilidade.

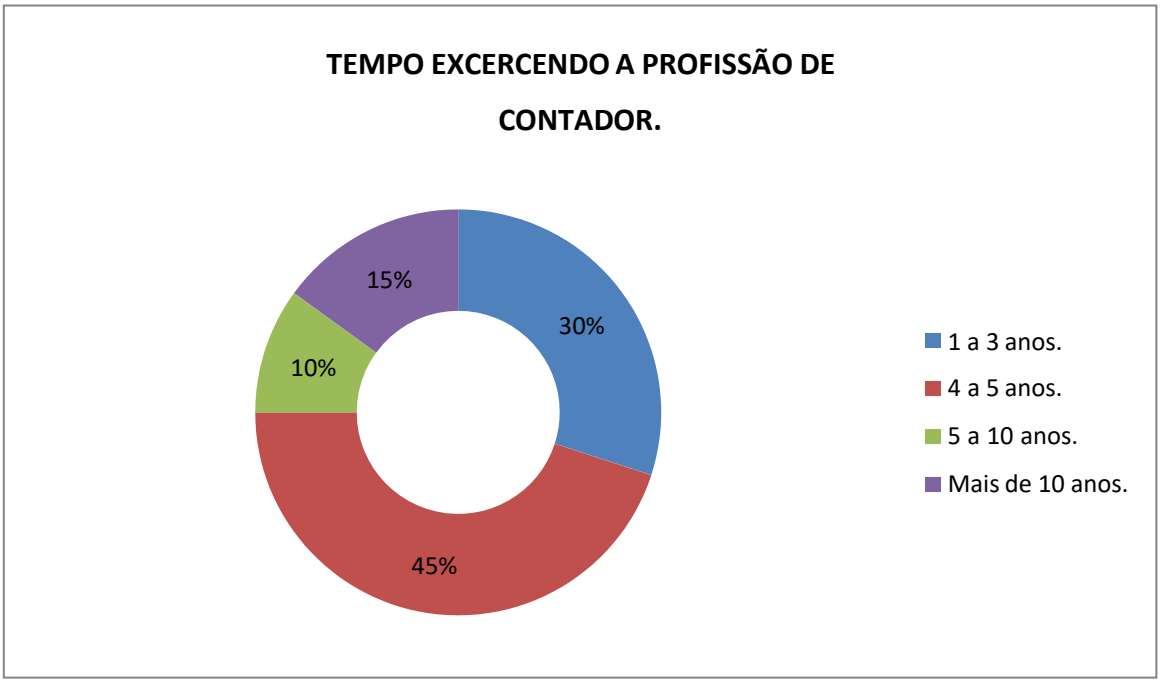

Gráfico 2: Tempo exercendo a profissão de contador

Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

O gráfico 2 faz referência ao tempo de atuação dos contadores, quase a metade (45%) dos profissionais tem de 4 a 5 anos de experiência, 6 (30%) são contadores com até 3 anos no ramo, apenas 2 (10%) tem mais de 5 anos de mercado e 3 (15%) dos 20 contadores tem mais de uma década de serviço, sendo assim, grande maioria dos entrevistados tem, relativamente pouco tempo no ramo contábil.

Para compreender como os serviços de contabilidade gerencial são utilizados pelos escritórios da cidade, e identificar a percepção dos responsáveis pelos escritórios sobre as contribuições da contabilidade gerencial no processo de gestão das empresas, foram levantadas algumas questões que permitiram identificar como são realizados os serviços de contabilidade gerencial nos escritórios.

Foi questionado aos contadores se o escritório utiliza a contabilidade gerencial para auxiliar os clientes na tomada de decisões, das respostas, 14 afirmaram que sim e os outro 6 marcaram que não. Conforme mostra o gráfico abaixo.

Sobre alguns dos escritórios não oferecerem o serviço gerencial é preocupante, pois a contabilidade gerencial pode ser um diferencial para os escritórios. A contabilidade gerencial não é obrigatória e as empresas têm a liberdade de fazê-la ou não. Porém, os escritórios por deixarem de oferecer aos seus clientes serviços gerenciais, estão os privando de obter informações relevantes para o seu desenvolvimento, bem como peças-chaves para tomada de decisões.

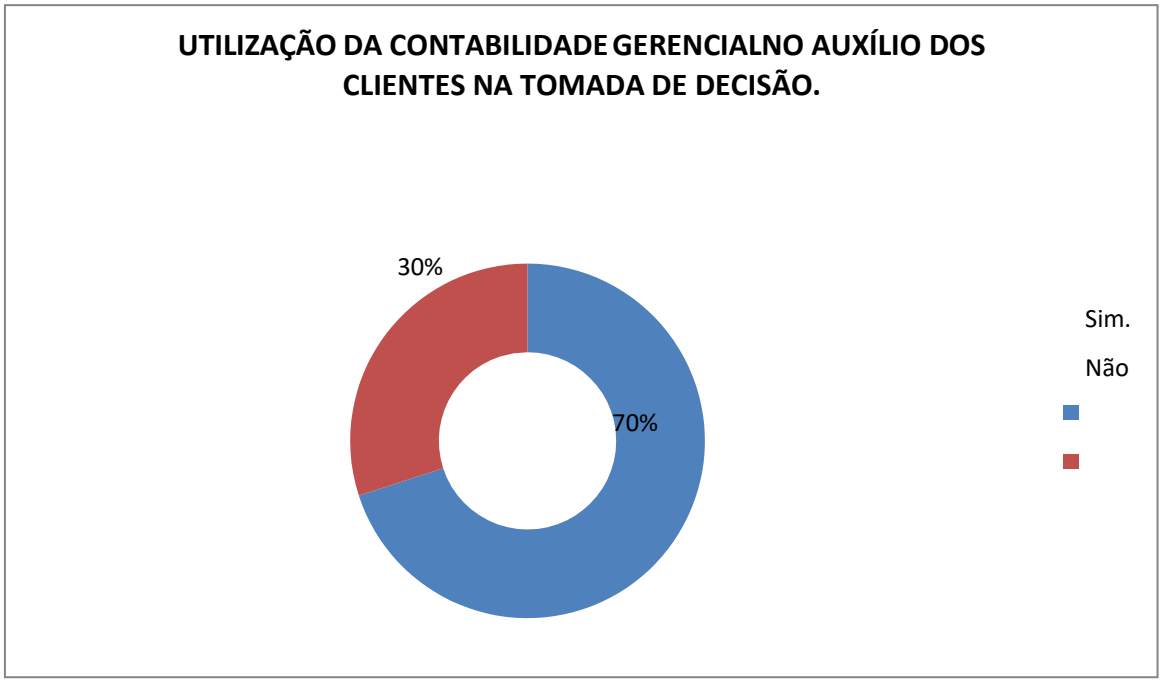

Gráfico 3: Utilização da contabilidade gerencial no auxílio dos clientes na tomada de decisão.
Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

Nas duas questões seguintes foi pedido para responder com base na questão anterior, em caso afirmativo ou e caso negativo da utilização da contabilidade gerencial

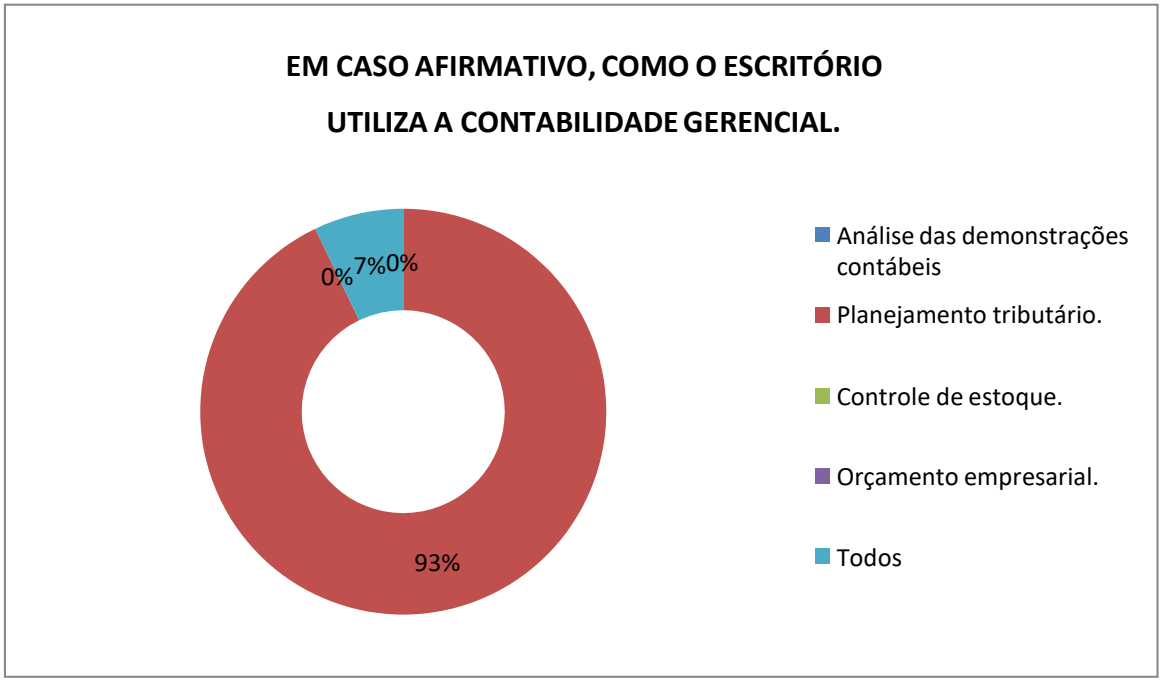

Gráfico 4: Em caso afirmativo, como o escritório utiliza a contabilidade gerencial?
Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

Ao perguntar como os escritórios se aproveitam da contabilidade gerencial para auxiliar seus clientes, foram impostas algumas das ferramentas de gestão, dos 20 respondentes do questionário, 14 responderam essa questão, 13 marcaram que utilizam o planejamento tributário e apenas um afirma que conta com todas as ferramentas de gestão disponíveis.

Justifica-se nessa questão que o planejamento tributário é de suma importância para os empresários ou administradores, muitas vezes o empresário desconhece a legislação tributária e a própria carga tributária aplicada. O planejamento tributário é o serviço mais completo em inteligência tributária e pode ajudar as companhias a organizar melhor suas obrigações fiscais e economizar legalmente a título de tributos, o que gera reflexo positivo e direto em seu fluxo de caixa.

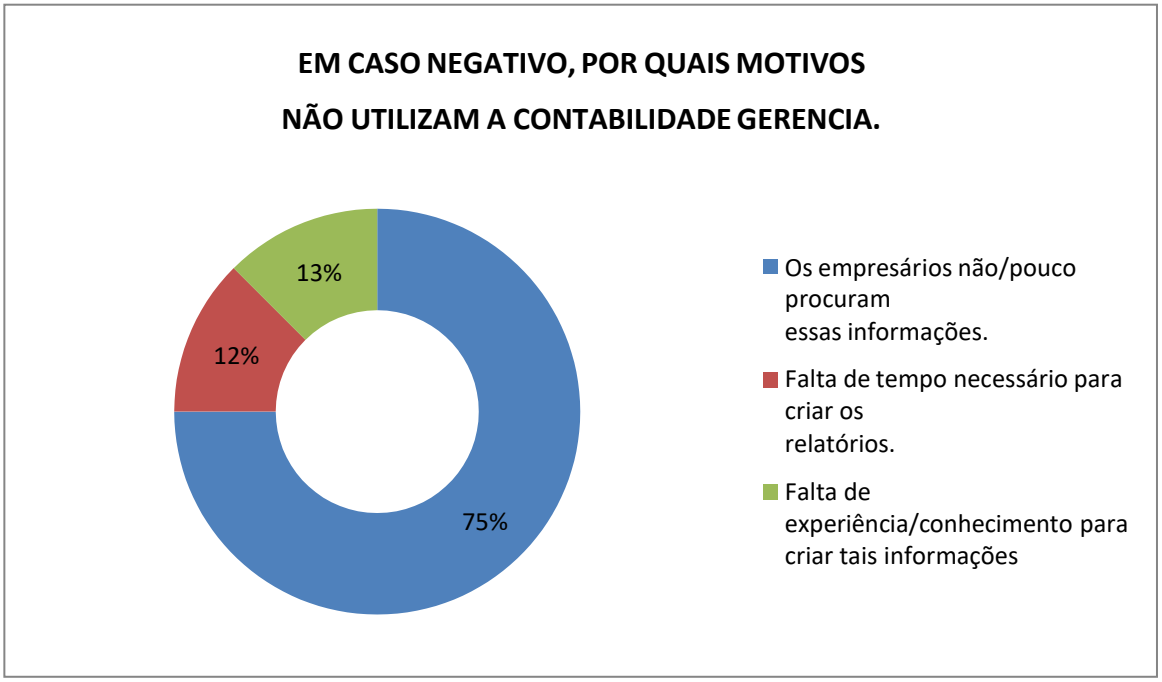

Gráfico 5: Em caso negativo, por quais motivos não utilizam a contabilidade gerencial?
Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

Em relação aos motivos pelos quais não são usados os artifícios da contabilidade gerencial, das 8 respostas, 6 ou 75% dessas respostas dizem que os empresários não procuram ou pouco procuram essas informações, 1 dos contadores disse não ter tempo suficiente para criar os relatórios e sobre a falta de experiência ou conhecimento sobre o assunto também foi a resposta de 1 contador.

Foi indagado aos entrevistados, em sua opinião, se os seus clientes tomam as decisões baseadas nas informações gerenciais. Como mostra no gráfico seguinte, das 20 respostas, 11 contadores (55%) acham que as decisões são tomadas com base nos próprios relatórios dos empresários e 9 contadores (45%) creem que as decisões são tomadas com base nas informações que foram repassadas.

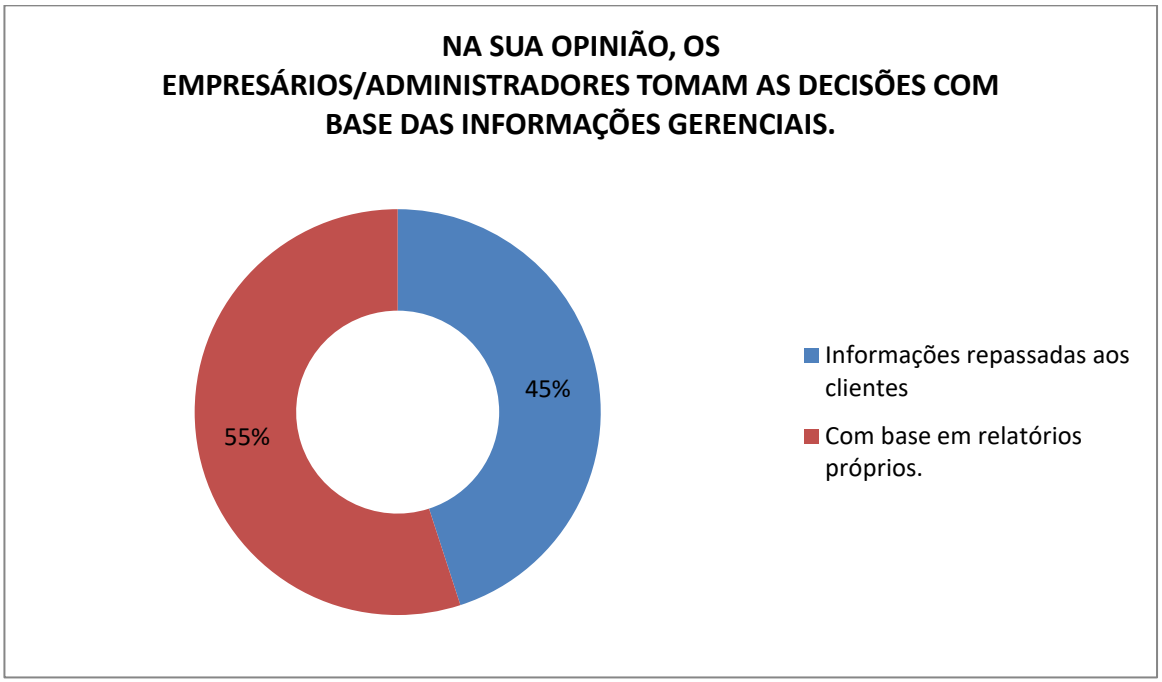

Gráfico 8: Na sua opinião, os empresários/administradores tomam as decisões com base das informações gerenciais.

Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

Com quase a metade das respostas, um dos motivos para essa porcentagem tão alta pode ser, muitas vezes por não estarem bem-informados. Já que as informações geradas através de relatórios diferenciados podem fornecer uma segurança maior nas tomadas de decisões a respeito de diversos enfoques levando consequentemente a um possível crescimento da empresa, aumentando a rentabilidade e contribuindo de diversas formas.

As duas últimas questões estão relacionadas aos motivos internos e externos que impedem o escritório de elaborar informações gerenciais.

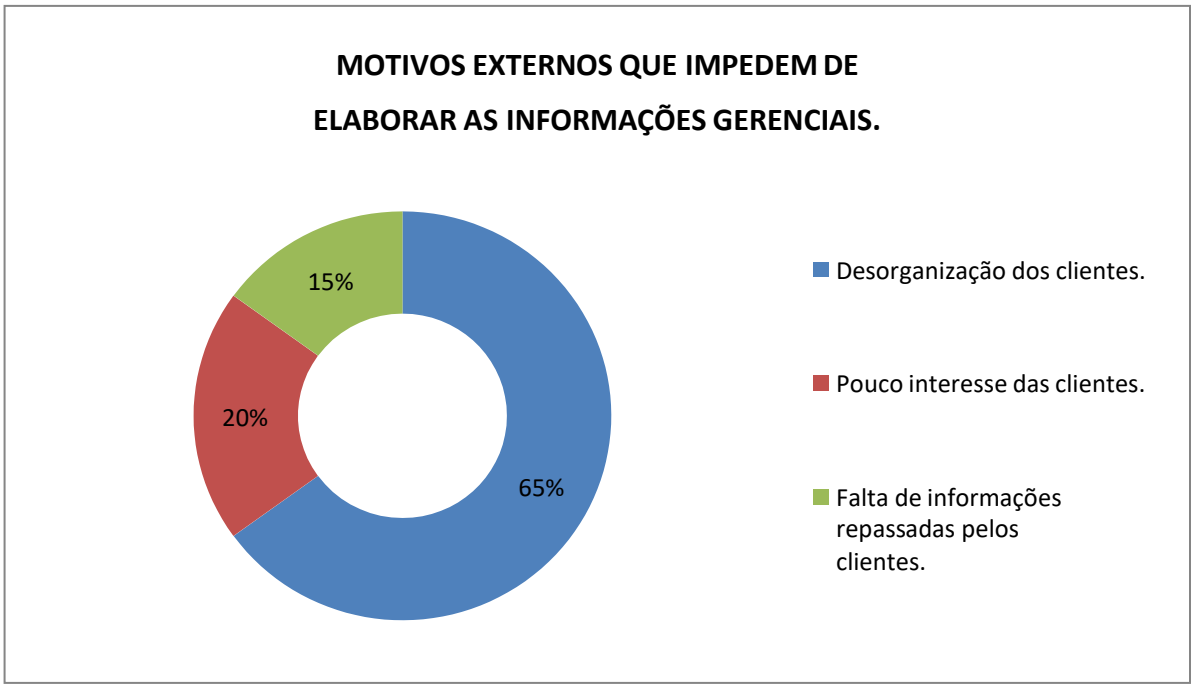

Gráfico 7: Motivos externos quem impedem de elaborar as informações gerenciais.
Fonte: os autores com base nas respostas dos questionários.

Dos motivos externos, motivos fora do escritório que impedem essa elaboração de relatórios gerenciais, em primeiro lugar com 13 (65%) respostas está a desorganização dos clientes em relação a entrega de informações confiáveis, 4 (20%) dos respondentes relataram o pouco interesse dos seus clientes e 3 (15%) dos 20 contadores dizem que a falta de informações repassadas pelos clientes é o motivo que os impedem.

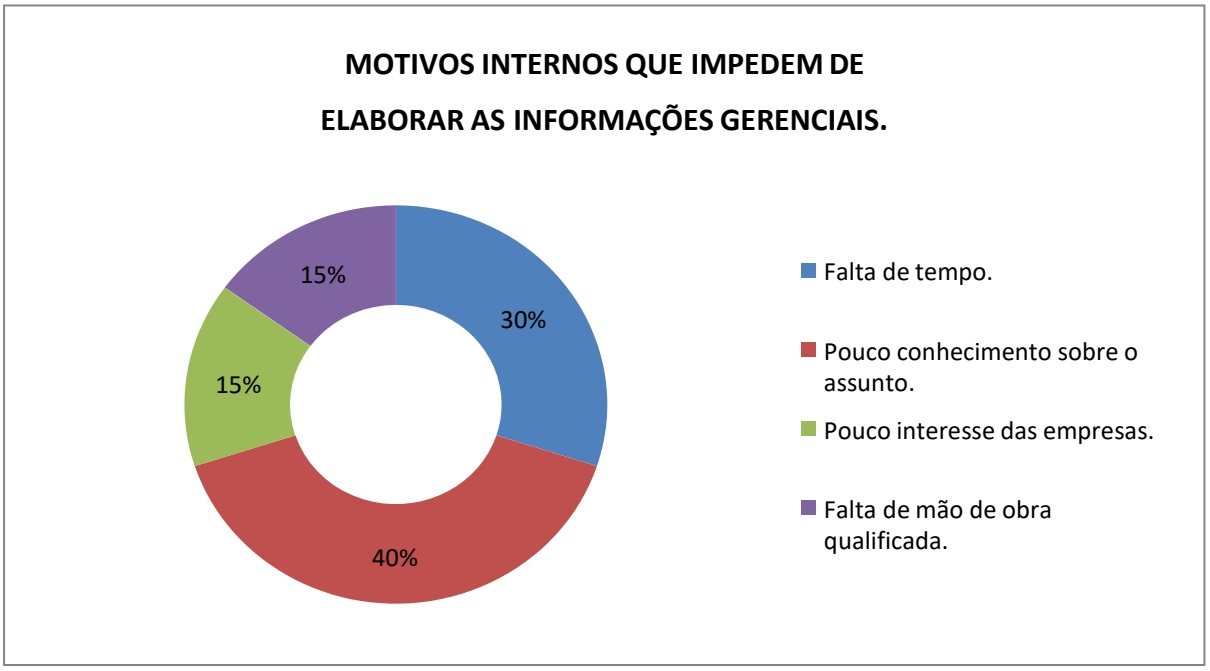

Gráfico 8: Motivos internos que impedem de elaborar as informações gerenciais.
Fonte: os autores, com base nas respostas dos questionários.

Dos motivos internos, o maior impedimento é a falta de conhecimento sobre o assunto, 8 (40%) dos contadores marcaram essa opção, o que de certa forma se torna até contraditório com o fato de 14 respostas no gráfico 3 afirmarem que usam a contabilidade gerencial para auxiliar seus clientes, 6 (30%) dos contadores afirmam ser a falta de tempo o empecilho para a elaboração, 3 (15%) dizem ser o pouco interesse dos empresários e 3 (15%) a falta de mão de obra qualificada.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve por finalidade mostrar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada como instrumento de gestão, identificar a percepção dos contadores sobre a importância da contabilidade gerencial na gestão das empresas, se as informações são repassadas e quais as ferramentas gerenciais utilizadas. Assim, com o intuito de atingir este objetivo foi desenvolvido e aplicado um questionário destinado aos contadores nos escritórios de contabilidade da cidade de Parnaíba-PI.

Percebemos a importância de ter profissionais contábeis que transmitam informações úteis para auxiliar os empresários na gestão de sua atividade. Buscou-se saber qual a percepção dos contadores, a fim de resolver o seguinte problema de pesquisa: é possível dizer que os escritórios de contabilidade, no município de Parnaíba-PI utilizam artifícios da contabilidade gerencial por meio das ferramentas de gestão para auxiliar nas tomadas de decisão e se seus clientes estão tendo acesso a essas informações.

Inicialmente, a respeito da utilização das informações geradas pela contabilidade no auxílio dos empresários na tomada de decisões, constatou-se que 70% dos profissionais participantes da pesquisa consideram que as informações geradas pela contabilidade são de grande importância para auxiliar empresário na gestão dos negócios das empresas. Em relação ao entendimento dos contadores quanto a fonte em que os empresários se baseiam para a tomada de decisão, 55% se baseiam em relatórios próprios e 45% em informações que são repassadas aos clientes, concluindo assim que quase metade dos pesquisados pressupõem não ser possível administrar uma empresa sem as informações geradas pela contabilidade,

pois os dados gerados pelos controles dos próprios empresários não possuem fiel precisão quanto os dados contábeis. No que se refere aos serviços de informação para o processo decisório, fica evidente que não são todos os escritórios que disponibilizam as informações gerenciais aos clientes, sendo assim foram divididos em motivos externos e motivos internos que impedem os contadores de elaborarem esses relatórios.

O principal motivo externo é a falta de organização dos clientes com 65%, dessa forma o empresário comete autossabotagem e seguida com 20% e 15%, respectivamente, é o pouco interesse dos clientes e falta de informação repassadas desses empresários, os gestores deixam de repassar documentos importantes para a construção dos relatórios. Já os motivos internos estão relacionados ao pouco interesse dos empresários (40%), verificou-se que estes não solicitam aos escritórios as informações que consideram vitais, pois não é todo empresário que possui conhecimento suficiente para interpretar e absorver todas as informações que esses demonstrativos evidenciam; falta de tempo (30%); pouco conhecimento do assunto (15%) e relacionados aos escritórios não possuírem uma pessoa, ou um grupo de pessoas, que se dedique a orientar exclusivamente um determinado serviço especifico, ou seja, para esses escritórios falta pessoal qualificado (15%).

Em relação as principais informações geradas pela contabilidade e sua importância como ferramenta de gestão, para a contabilidade todos os demonstrativos devem ser levados em consideração. Contudo, se nos basearmos nos serviços que os escritórios mais demandam, a pesquisa revelou o planejamento tributário como a principal ferramenta utilizada, com 13 das 14 respostas dessa questão.

Com base na análise e exposição dos dados obtidos através do questionário e com o apoio da teoria abordada neste estudo, conclui-se que a maioria dos escritórios de contabilidade do município de Parnaíba-PI utiliza a contabilidade gerencial por meio das ferramentas de gestão, em maioria o planejamento tributário, mas o pouco interesse e a desorganização dos clientes prejudicam a elaboração de relatórios e consecutivamente mais de 50% dos empresários tomam suas decisões com base e relatórios próprios.

Por fim, este trabalho apresentou como principal limitação a obtenção do posicionamento, quanto à importância das informações geradas pela contabilidade gerencial como ferramenta de gestão, somente o lado dos profissionais contábeis

em relação a essa temática, sendo necessária uma pesquisa englobando os empresários.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Jéssica Taiani; DOURADO, Laurinda Oliveira. **Gestão de Estoque**. Disponível em: http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0055.pdf . Acesso em: 20 de agosto de 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, I. M.; BARP, A. D.; FILIPIN, R.. **Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis**. ConTexto, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial, Novas Práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CREPALDI, S. A.. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ricardo Batista. **A Contabilidade Gerencial como Instrumento de Apoio a Gestão das Micro e Pequenas Empresas**. 2009. 43f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Católica de Palmas. Goiânia – GO, 2009.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JUNQUEIRA, G. (2018). **Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente?** Infovarejo. https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo.

HORNGREN, C. T; SUNDEM, G. L.; STRATTON. W. **Contabilidade Gerencial**.12 ed. São Paulo: PEARSON Prentice Hall,2004.
LATORRACA, N. **Direito Tributário: imposto de renda das empresas**.15.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Andréia. **PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO**. Uniedu,, 2014. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-Andreia-de-Lima.pdf. Acesso em: 23 de agosto de 2022
IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 7. ed., Atlas, 1998.

MARTINS, B.; RIGHI, A; ALMIRÃO, D.; LOPES, J. **Revista da Mostra de Trabalhos de Conclusão de Curso**. Bajé: vol. 1, n.1, 2017.

MARTINS, Amanda**. A utilização das ferramentas da gestão financeira nas empresas: análise das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no sudoeste do Paraná**. 2014. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15.ed., São Paulo: Atlas, 2009 disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/contabil_empresarial.pdf . Acesso em 18 de agosto de 2022.

MEDEIROS, Ana. AZEVEDO, Brenda. **CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE PARA O CONTROLE DE ESTOQUE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES.** Revista Paraense De Contabilidade – Volume 3 nº 3 – 2018. Disponivel em: https://crcpa.org.br/revistaparaense/index.php/crcpa/article/view/34. Acesso em 20 de agosto de 2022.

MOREIRA, A.; MENDES**, A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS EMPRESAS: Planejamento Tributário Em Uma Empresa Comercial**. G. INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO. Iúna 2015.

NOGUEIRA, Thais; SILVA, Anderson. **Um estudo de caso com análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis do banco do Brasil S/A nos períodos de 2017 e 2018**. 2019. 28f. Trabalho de conclusão de curso - Centro Universitário de Anápolis. Anápolis – GO, 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Fábio; PEREIRA, Juliana**. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO ARCO-ÍRIS MERCANTIL EM TOMÉAÇU/PA**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal Rural da Amazônia, 2018. Disponível em: http://bdta.ufra.edu.br/jspui/bitstream/123456789/320/1/Contabilidade%20gerencial%20como%20instrumento%20de%20gest%C3%A3o.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2022.

SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas** Windsor Espenser Veiga. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

SANTOS, Vanderlei et al, **Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 20, n. 71, p. 53-67, jan/abr. 2018.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M.. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Controladoria: Como Instrumento De Gestão. 6º ed. Curitiba: Juruá, 2008. Disponivel em: https://www.estantevirtual.com.br/livros/carlos-ubiratan-da-costa-schier/controladoria-como-instrumento-de-gestao/763460681 . acesso em 20 de agosto de 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE, 2013.

SILVA, Luiz. **CONTABILIDADE: OBJETO, OBJETIVOS E FUNÇÕES**. Sitientibus, Feira de Santana, n. 38, p.79-101, jan./jun. 2008 disponível em: http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/38/5_contabilidade_objeto_objetivos_e_funcoes.pdf. Acesso em 15 de maio de 2019.

SILVA, A. A. da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **As maiores Bolsas do mundo**. 2014. Disponível em: http://www.sbvc.com.br/2014/1865758-as-maiores-bolsas-do-mundo/. Acesso em: 16 agosto 2022.

SOUZA, Regiane. RIOS, Ricardo. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: Uma Pesquisa no Município de São Roque SP.** Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 2 – nº 1 – 2011. Disponível em: http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf. Acesso em 15 de maio de 2019.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo; atlas, 2004.