

IX Simpósio de Contabilidade e Finanças da UFGD

Contabilidade gerencial como um instrumento de apoio à gestão do setor imobiliário na Cidade de Dourados/MS

**Eliane Rodrigues de Oliveira Ferreira
Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira
Rafael Martins Noriller
Juarez Marques Alves**

RESUMO

O mercado imobiliário tem chamado a atenção pelo seu crescimento e desenvolvimento. Assim, esse trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos gestores das empresas imobiliárias quanto à utilização e importância das ferramentas contábeis gerenciais. Para identificar a percepção dos gestores foi utilizada a pesquisa aplicada, por meio de questionários junto aos gestores e proprietários de 75% das imobiliárias do município. Nos resultados, verificou-se que os gestores e proprietários têm conhecimento de algumas ferramentas contábeis gerenciais e também as utilizam como auxílio no seu dia a dia para tomar decisões e acompanhar o desempenho e desenvolvimento da empresa. No entanto, esses conhecimentos são limitados, necessitando do auxílio do profissional contábil para que possam ter mais esclarecimentos e obter informações mais detalhadas e, assim, um entendimento mais claro. Para tanto, concluiu-se que o contador precisa monitorar mais de perto esses gestores, dando a eles suporte através de conhecimento técnico e assessoria gerencial junto às empresas do ramo imobiliário.

Palavras-chave: mercado imobiliário; ferramentas contábeis; contabilidade gerencial; gestores; gestão de empresas.

Managerial accounting as an instrument to support real estate management in the city of Dourados / MS

ABSTRACT

The real estate market has drawn attention to its growth and development and this work aims to identify, within the real estate industry, if managers have the knowledge and use of accounting management tools; They can be used to monitor the performance of the company and to facilitate decision-making in the proposed improvements to real estate organizations in possession of the information obtained. In order to identify the managers' perception, applied research was used to analyze whether managers and owners have used these tools to solve current and future problems. It has been found that managers and owners are aware of some managerial accounting tools and also use them as an aid in their day to day decision-making and to follow the performance and development of the company. However, this knowledge is limited, requiring the assistance of the professional accounting so that they can have more information and obtain more detailed information and a clearer understanding. Therefore, it is concluded that the accountant needs to monitor these managers more closely, giving them support through their knowledge and their work with the companies.

Keywords: real estate market; accounting tools; management accounting; managers; business management.

1 INTRODUÇÃO

A atividade imobiliária faz parte do setor de serviços, sendo composto basicamente por empresas dedicadas a vender, locar e administrar imóveis, o qual tem crescido consideravelmente desde 2007; este tem apresentado um crescimento expressivo, de acordo com os dados do Banco Central, fornecidos pela ABECIP (Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança), o qual cresceu em 2006 de 45.433 para 88.778 e em 2011 chegou a 227.149 unidades. Entre janeiro e dezembro de 2016, foram financiados 199,7 mil imóveis, recuando 41,5% em relação a 2015, quando 341,5 mil unidades foram objeto de financiamento bancário (ABECIP, 2017).

Segundo o IBGE (2010) o mercado imobiliário brasileiro aproxima-se de 67 milhões de residências, o que faz com que as empresas desse segmento necessitem aperfeiçoar seus métodos de gestão para acompanhar a competitividade do setor. Embora a crise seja o principal foco de todos os noticiários nacionais, a venda e a procura de imóveis para compra e locação ainda continuam em Mato Grosso do Sul. Portanto, esse setor de serviços assumiu importância capital no desenvolvimento econômico sul-mato-grossense.

As empresas desse setor no estado estão em constante evolução, incorporando cada vez mais inovação e conhecimento e movimentando significativo percentual do segmento econômico. A globalização favorece ainda mais esse dinamismo, pois contribui efetivamente no aumento da competitividade das empresas. Nesse contexto, a contabilidade, como fomentadora de informação, vem a ser indispensável para a empresa moderna, independente do porte, pois, por meio da aplicabilidade das ferramentas contábeis gerenciais, o processo de desenvolvimento de estratégias de trabalho torna-se mais fácil, auxiliando o gestor na tomada de decisão (LIMA; SOUZA, 2013). Logo, as ferramentas gerenciais de contabilidade permitem uma visualização das necessidades e possibilidades das empresas, auxiliando o gestor na tomada de decisão e no estabelecimento das estratégias empresariais (VIEIRA, 2008).

Na atualidade, pela sua relevância no cenário econômico, a contabilidade deixou para trás a imagem de ferramenta meramente de cálculo e apresentação de valores, passando a configurar como um instrumento para reger relações sociais das empresas (SANTOS, 2001). O instrumento de gestão constitui uma ferramenta extremamente útil e contribui para a eficácia e eficiência da administração, definindo os procedimentos e os métodos para a execução das atividades, a fixar e compartilhar os papéis e as responsabilidades entre a equipe, a promover as relações e o entendimento comum (BARBOSA, 2011). Assim, o conhecimento desse instrumento gerencial é preponderante para obtenção dos resultados esperados numa empresa.

Essa pesquisa então, tem por objetivo, identificar a percepção dos gestores das empresas imobiliárias localizado na cidade de Dourados/MS, quanto à utilização e importância das ferramentas contábeis gerenciais.

Nessa proposta, a contabilidade gerencial é de suma relevância para auxiliar as empresas nos processos decisórios, garantindo dessa maneira a sua sustentabilidade socioeconômica e ambiental no mercado altamente competitivo. Diante disso, os gestores que fazem uso dessa ferramenta no processo decisório da empresa obtêm uma melhor performance para suas empresas quando comparados aqueles que não se utilizam desta importante ferramenta de gestão. Assim, a pesquisa se justifica pela atual relevância das empresas imobiliárias no contexto econômico e social do estado de Mato Grosso do Sul, por ocupar uma fatia na organização empresarial sul-mato-grossense e por tratar de ferramentas que possam aperfeiçoar a atuação desses empreendimentos.

Poucos estudos foram encontrados na área acadêmica abrangendo o setor sul-mato-grossense na contabilidade gerencial e gestão no setor imobiliário, assim se justifica a pretensão dessa pesquisa como uma contribuição do estudo para evolução do conhecimento teórico e prático.

O trabalho está organizado em quatro capítulos, começando pela Introdução. A Revisão Bibliográfica, na seção dois, aborda os aspectos conceituais da Contabilidade Gerencial e suas ferramentas e a Gestão Imobiliária. A essa seção, segue-se a metodologia e os resultados e discussões, antes de abordar as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

A contabilidade é uma das ciências mais antiga do mundo, pois há diversos registros de que as civilizações antigas já possuíam um esboço de técnicas contábeis (CREPALDI, 2008). O acúmulo de capital e a demanda por novos produtos alavancaram a criação de novos negócios e a geração de empregos, trazendo junto a necessidade de registrar e controlar as atividades (SANTOS, 2012). Diante dessa necessidade, surgiu a Contabilidade como um método de controle e registro das operações comerciais (CASTRO; PALHARES, 1990 *apud* SANTOS, 2012).

Neste sentido, a contabilidade se insere como uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. Além de fornecer relatórios com informações contábeis, ajuda a explicar os fenômenos patrimoniais, a fazer o controle dos resultados da empresa e a projetar financeiramente os exercícios seguintes, fornecendo ao gestor embasamento para a tomada de decisões (OLIVEIRA et al., 2014). Segundo Franco (1997, p. 21),

[...]A Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Considerando o conceito exposto, pode-se afirmar que a contabilidade é uma ciência muito ampla, com um campo e um ramo de atuação numeroso, uma vez que, onde existir um patrimônio a ser definido e delimitado, ali também pode estar se definindo um campo de aplicação da contabilidade (BASSO, 2011). É necessário, neste novo cenário econômico, que a contabilidade seja um sistema de informação e avaliação para alimentar seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, física e de produtividade em relação aos fatos que irão gerar decisões (DALMEDICO, 2014).

Cada organização, com suas características específicas, necessita de um ramo de atuação diferente, como por exemplo, a contabilidade comercial, industrial, pública, bancária, rural, cooperativas, seguradoras, fundações, entidades sem fins lucrativos, construtoras, hospitais, condomínios, entre outras; assim, a contabilidade gerencial é de fundamental importância para o andamento e crescimento destes ramos, pois ela fornece as informações necessárias para as tomadas de decisões (WILDE, 2015).

Com as constantes mudanças no setor econômico e financeiro, surge o aumento da competitividade de empresas, nos mais variados tipos de seguimentos, obrigando as mesmas a se aperfeiçoarem em seus processos gerenciais para continuarem disputando espaço dentro do mercado de forma competitiva e lucrativa (SILVA JUNIOR; SILVA; MORAES, 2013). Os mesmos autores afirmam que, para suprir essas necessidades, os gestores têm uma ferramenta

subsidiária no processo administrativo: a contabilidade gerencial, que é uma nova área de estudos da contabilidade tradicional.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios, pois fornece informações úteis e relevantes que serão utilizadas para a tomada de decisão pelos gestores das organizações (BARBOSA, 2011). Conforme Atkinson et al. (2000), essa contabilidade é definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos. Segundo Iudicibus (2009, p. 21):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial é um dos principais pontos de partida para o crescimento das empresas, sendo um importante processo na análise, controle e planejamento no mundo dos negócios; por sua vez, a não utilização dessas informações gerenciais podem comprometer o sucesso do empreendimento (FRAGA; ROMÃO; NASCIMENTO JUNIOR, 2013). As ferramentas contábeis gerenciais estão ao alcance de qualquer tipo de empresa garantindo a diferenciação por meio do conhecimento, sendo auxílio ao gerenciamento (LIMA; SOUZA, 2013). As empresas devem analisar todas as oportunidades possíveis para aplicação dos recursos, possibilitando assim o retorno esperado de seus investimentos (RODRIGUES; COELHO; SILVA, 2014).

A contabilidade gerencial deve ser desenvolvida nas empresas sob uma nova perspectiva, na qual a análise dos custos esteja associada a elementos estratégicos de modo consciente, explícito e formal (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995). De acordo com os autores, nessa perspectiva, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva.

Dentre as funções da contabilidade gerencial pode-se destacar, conforme as atividades de controle operacional, a qual fornece informações de *feedback* (retorno) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas, o custeio do produto e do cliente e, assim, mensurar os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes; ainda se destacam também o controle administrativo, o qual fornece informações sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais e o controle estratégico que fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas (ATKINSON, 2000).

No entanto, muitas empresas, ainda não utilizam a contabilidade e as informações oferecidas por meio de suas demonstrações contábeis, deixando assim de tomar a melhor decisão a respeito de controle, custos, investimento e planejamento de seu negócio, provavelmente pela falta de conhecimento das ferramentas da contabilidade gerencial (PASSOS, 2010). A utilização desse instrumento em empresas auxilia no desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a atual realidade da empresa. Conclui-se que, se bem interpretadas, facilitam a ponderação dos gestores

sobre ações a serem tomadas, tornando mais fácil o planejamento e controle das operações (SOUZA; SILVA; SOUZA, 2016).

A continuada revolução econômica-financeira-contábil mundial, favoreceu o surgimento de novos conceitos, instrumentos e produtos que, graças às maravilhas da tecnologia da informação, se tornaram acessíveis aos gestores. Conforme Johnson e Kaplan (1993), o ambiente econômico contemporâneo exige excelência dos sistemas corporativos de contabilidade gerencial. Segundo Catelli e Guerreiro (1995), o ambiente mundial vem passando por modificações profundas no que diz respeito aos aspectos geopolíticos, social e econômico. Diante desse ambiental turbulento, as empresas têm sido submetidas a novos desafios, principalmente a uma acirrada competição, o que tem levado estas empresas a repensarem sua filosofia de atuação, seus processos e técnicas operacionais, processos gerenciais e instrumentos de gestão, onde se destacam as ferramentas gerenciais.

2.2 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é um dos instrumentos mais poderosos para subsidiar a administração de uma empresa, onde seus relatórios abrangem os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial e no orçamento (JOHNSON; KAPLAN, 1993). Ela é uma consequência da evolução, tanto qualitativa como quantitativa, das várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira e na Contabilidade de Custos, que, por sua vez, quando agrupadas, permitem uma perspectiva mais analítica e diferenciada, constituindo-se em uma ferramenta de extrema importância no auxílio das decisões gerenciais (NEVES, 2016).

A contabilidade deve ter como qualidade gerar informações úteis aos gestores; então, a informação deve ser útil, tempestiva, clara, íntegra e relevante, assim, indicando tendências do negócio e possibilitando a direção que os gestores devem tomar (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000). A qualidade dessa informação reflete na possibilidade de utilizar técnicas contábeis, aqui chamadas de ferramentas, para que o gestor possa decidir a situação econômica e financeira da empresa (HALL et al., 2012). Na sequência se apresentam algumas das ferramentas da Contabilidade Gerencial mais utilizadas pelas organizações para auxiliar nos processos de planejamento e decisão:

-Análise das Demonstrações Financeiras / Contábeis – Permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa a estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades. As principais demonstrações contábeis são: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) que tem como objetivo demonstrar a formação do resultado líquido em um exercício através do confronto das receitas, despesas e resultados apurados, gerando informações significativas para tomada de decisão; a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) referindo-se a lucros acumulados ou retidos remanescentes, que não tiveram a distribuição para os proprietários, não canalizados para reservas ou aumento de capital; Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) onde está relacionada a entrada e saída de dinheiro em determinado intervalo de tempo. É muito importante para a saúde econômica e financeira de qualquer empresa, vez que ela permite a visualização de todas as operações feitas, mostrando a necessidade de recursos futuros e a capacidade de pagamento dos seus compromissos e a disponibilidade de investimentos futuros. Marion (2008) considera que a DFC sinaliza a origem de todas as entradas e saídas na conta Caixa em um determinado período, além de indicar o resultado do fluxo financeiro. E a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), cuja função é de identificar o valor da riqueza gerada pela entidade e sua distribuição entre os setores que contribuíram direta e indiretamente, na sua geração (MIOTTO, 2008). Ele envolve as entradas e saídas da empresa.

Para Padoveze (2007, p. 131) a análise das demonstrações contábeis se constitui: “[...] num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”; ainda, “[...] tendo por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores”.

Segundo Ribeiro (2005) as demonstrações contábeis são quadros técnicos que apresentam dados extraídos dos registros contábeis da empresa. As demonstrações contábeis mais conhecidas são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. O Balanço Patrimonial, segundo o autor, é a demonstração contábil que evidencia o patrimônio da empresa, quantitativamente e qualitativamente.

Para Porton e Longaray (2006), as demonstrações contábeis trazem informações de suporte ao processo de decisão como os indicadores econômicos.

-Orçamento Empresarial - permite que as vulnerabilidades sejam corrigidas, antes de iniciar os trabalhos, proporcionando eficiência e melhorias no processo estabelecido. É composto por diversas metas pré-estabelecidas em termos de atividade de vendas, produção, distribuição, do consumo de recursos e financeira, e geralmente produz documentos como o fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial previstos (PADOVEZE, 2007).

-Margem de contribuição por produto - é a margem bruta obtida pela venda de um produto ou serviço que excede seus custos variáveis unitários, ou seja, é o mesmo que o lucro variável unitário, ou preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto (PADOVEZE, 2007). Fornece ao gestor informações para decidir sobre qual linha de produção deve diminuir ou expandir; assim como decidir sobre estratégias de preços, serviços ou produtos e avaliar o desempenho da empresa.

-Análise do Ponto de Equilíbrio - Demonstra, em termos de quantidade, qual o volume que a empresa precisa vender, os custos, despesas fixas e variáveis que precisam ser cobertas para que não ocorram prejuízos. Ou seja, o ponto de equilíbrio demonstra a quantidade mínima onde a empresa deve operar para que não obtenha prejuízo. A análise do equilíbrio entre receitas de vendas e custos, torna-se indispensável como instrumento no processo de decisão gerencial (SANTOS, 2011).

-Formação do Preço de venda – A formação do preço de venda é muito importante para a sobrevivência da empresa dentro do mercado de trabalho. De acordo com Wernke (2011) a adequada determinação dos preços de venda é questão fundamental à sobrevivência e crescimento das empresas, independente do porte ou área de atuação, tendo em vista a preferência cada vez maior pelo quesito “preço” como fator preponderante na decisão de compra dos clientes.

A contabilidade gerencial, através de suas ferramentas permite uma interpretação dos números da empresa (ATKINSON *et al.*, 2000). Assim, para os autores, a contabilidade gerencial poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas e em tempo hábil. Para que o empresário de pequena empresa exerça suas atividades é necessário que ele também tenha acesso a instrumentos contábeis que permitam a melhor decisão (LACERDA, 2006).

2.3 GESTÃO IMOBILIÁRIA

A gestão Imobiliária é um conjunto de ações planejadas para manter o negócio existente em um mercado competitivo e seu principal objetivo é atender as necessidades internas e a satisfação do seu cliente.

De acordo com Lencioni (2014) o negócio imobiliário é a instrumentalização mercantil da privatização do espaço; um negócio de compra e venda de parcelas da cidade, onde a análise da produção imobiliária traz alguns desafios, como a profunda reestruturação que o setor imobiliário vem passando. Nessa reestruturação, se destacam os processos de concentração e o de centralização do capital. O processo de concentração se dá por meio da expansão dos negócios, da ampliação dos mercados, da intensificação da produção e da ampliação do número de equipamentos e trabalhadores. Já o processo de centralização do capital se dá por meio da associação entre empresas, da absorção de uma pela outra, ou por meio de fusões de empresas. A autora ainda aponta a existência de uma estratégia que vem transformando o setor que é a abertura de capitais na bolsa de valores; isto tem ampliado as possibilidades para as empresas de captarem recursos no sistema financeiro (LENCIONI, 2014).

Diante desses processos e estratégias, nota-se que estes são elementos da reestruturação imobiliária, onde a demanda do setor imobiliário tem crescido consideravelmente de 2004 a 2012 (GREER; KOLBE, 2003 *apud* ROCHA; SOUZA; DALFIOR, 2016). Um empreendimento imobiliário constitui-se, assim, numa alternativa de investimento, cuja opção se justifica pela previsibilidade de benefícios econômicos futuros em detrimento de outras opções de investimento que trariam expectativas diferentes.

De acordo com Scherrer (2003, p.19 *apud* Correa, 2010) a incorporação de imóveis é uma das atividades características do ramo da construção civil e, para melhor compreender o seu funcionamento, é necessário buscar informações acerca dos conceitos a ela relacionados.

O mecanismo legal que facilitou a aproximação entre o financeiro e o imobiliário foi a instituição do Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), criado pela Lei nº 9.514/97 que, no seu artigo primeiro, traz a sua finalidade, que é “...promover o financiamento imobiliário em geral, segundo condições compatíveis com as da formação dos fundos respectivos”. Pode-se observar que o SFI trata do financiamento imobiliário de forma ampla, não se restringindo ao financiamento da produção habitacional.

A criação do SFI proporciona um ambiente favorável aos negócios que se sobreponham ao capital financeiro e a produção imobiliária, seja ela voltada as mais diversas atividades, pois o cerne é o capital financeiro; sendo assim, a produção imobiliária é quem vai se adaptar aos interesses do capital financeiro e produzir o que assegurar maior rentabilidade, maior renda, juros e lucros (SILVA, 2016).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é classificado como pesquisa aplicada, pois o objetivo é identificar a percepção dos gestores das empresas imobiliárias quanto à utilização e importância das ferramentas contábeis gerenciais. A pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com a finalidade de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade (BARROS; LEHFELD, 2000). Esse tipo de pesquisa depende de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações em áudio e / ou vídeo, diários, questionários, formulários e análise de documentos (OLIVEIRA, 2007).

O método utilizado no desenvolvimento deste trabalho foi o indutivo e analítico, complementado pelo uso de técnicas de documentação indireta por meio de levantamento bibliográfico na literatura especializada, leitura de periódicos, *sites* da internet, bem como trabalhos semelhantes que abordam assuntos relacionados às ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial para as empresas.

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa exploratória, com aplicação de questionário. Um questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de

questões sobre um determinado tema. Os objetivos do questionário compreendem em traduzir a informação desejada num conjunto de perguntas específicas e deve ser elaborado de maneira a minimizar os erros nas respostas; ainda, garantir a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumentando a velocidade e a precisão dos registros e facilitando o processamento dos dados.

Os questionários foram aplicados aos proprietários-gestores das empresas do ramo imobiliário localizados na cidade de Dourados, MS. Para a coleta de dados também foi solicitado junto à Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS) um relatório dessas empresas ativas em Dourados/MS. Porém, essa relação não foi eficiente para aplicação dos questionários, por conter muitas empresas inativas ou que trabalhavam com outras atividades, e o objetivo era realizar a pesquisa somente nas empresas do ramo imobiliário.

Assim, foram identificados que na cidade de Dourados/MS tinham 37 empresas ativas no ramo imobiliário dentro dos segmentos de compra, venda e aluguel, através de pesquisas na *internet*, utilização da técnica da bola de neve e pesquisa de conveniência, sendo assim possível obter o resultado da quantidade dessas empresas em Dourados/MS, no ano de 2016, nos meses de setembro a dezembro.

A técnica de bola de neve consiste numa técnica de amostragem não probabilística que utiliza cadeias de referência, onde os indivíduos selecionados para serem estudados indicam novos participantes da sua área para participação na pesquisa. Ou seja, por meio desse tipo específico de amostragem “...não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados” (VINUTO, 2014, p. 203).

O questionário utilizado na pesquisa de campo foi formulado com base nos dados obtidos na revisão da literatura especializada, a partir de pesquisas semelhantes sobre o tema abordado. Esse questionário foi elaborado em linguagem simples, contendo perguntas abertas e fechadas, visando o perfeito entendimento dos entrevistados, não sendo previsto nenhum tipo de identificação pessoal, como nome da empresa ou do empresário.

Os preenchimentos dos formulários foram realizados através de e-mail, e também de visitas nas empresas imobiliárias, sendo necessários várias tentativas para obter o resultado desejado, porém havendo ainda algumas empresas imobiliárias que se recusaram a preencher o formulário.

Foram efetuadas análises de frequência de forma quali-quantitativa, buscando identificar as respostas que apontavam as ferramentas que mais se repetiam ou que eram mais utilizadas pelos gestores das empresas imobiliárias na cidade de Dourados/MS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Trata-se das discussões dos dados e resultados coletados, da aplicação do questionário, onde foi dado a conhecer o perfil dos respondentes e também das empresas. Foram aplicados 37 questionários, porém houve alguns gestores que se recusaram a preencher, tendo sido finalizado a pesquisa com 28 respondentes. Esse quantitativo obtido atingiu 75% do universo total da pesquisa. Os resultados foram separados em dois tipos de perfis: dos respondentes e da empresa, os quais estão apresentados na sequência.

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

Foram aplicadas 06 questões para identificação do perfil do representante, diretamente aos proprietários ou gerentes da empresa, os quais administram de forma direta o desempenho e funcionamento das mesmas. Do resultado da pesquisa quanto ao gênero, nota-se que 39% dos

respondentes pertencem ao sexo feminino e 61%, ao sexo masculino, dentre os 28 entrevistados; fica demonstrando que o gênero masculino é o dominante nesta atividade, conforme dados constantes na Tabela 1.

Tabela 1: Gênero do entrevistado

Gênero	Respondentes	Frequência %
Masculino	17	61%
Feminino	11	39%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Quanto à idade do respondente, foi encontrado um percentual de 25% na faixa etária de 51 a 55 anos, demonstrando um gestor maduro na gerência do negócio, seguido do segundo maior percentual, 18%, na faixa etária de 36 a 40 anos. Na faixa etária maior, de 56 anos ou mais, o percentual encontrado é de 7% e a menor, entre 18 e 25 anos, onde percentual é de 4%, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Idade do entrevistado

Idade	Respondentes	Frequência %
18 a 25 anos	1	4%
26 a 30 anos	2	7%
31 a 35 anos	4	14%
36 a 40 anos	5	18%
41 a 45 anos	3	11%
46 a 50 anos	4	14%
51 a 55 anos	7	25%
56 anos ou mais	2	7%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Em relação ao tempo de serviço foi verificado que 4% tinham menos de um ano de empresa, 46% de um a cinco anos de empresa, 22% entre 6 e 10 anos, 14% entre 11 e 15 anos de tempo de serviço e 14% mais de 16 anos de empresa, conforme Tabela 3. O resultado demonstra que as empresas não costumam permanecer com seus gestores após 6 anos de efetivo serviço prestado na maioria das empresas entrevistadas.

Tabela 3: Tempo de serviço do entrevistado

Tempo de serviço	Respondentes	Frequência %
Menos de 1 ano	1	4%
1 a 5 anos	13	46%
6 a 10 anos	6	22%
11 a 15 anos	4	14%
Mais de 16 anos	4	14%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Quanto ao cargo e função ocupado pelos respondentes, os questionários foram aplicados com os proprietários e gerentes sendo que 54% são proprietários e 46% são gerentes das empresas do ramo imobiliário, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Função do entrevistado

Função	Respondentes	Frequência %
Proprietários	15	54%
Gerentes	13	46%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Com relação à escolaridade dos entrevistados foi verificado que o maior percentual encontrado é que 64% cursaram o ensino superior, 18% tinham especialização, 14% o ensino médio e 4% outros cursos, conforme Tabela 5. Evidencia-se, assim, que 86% dos gestores tinham, no mínimo, uma graduação completa.

Tabela 5: Escolaridade do entrevistado

Escolaridade	Respondentes	Frequência %
Ensino Médio	4	14%
Superior	18	64%
Especialização	5	18%
Outros	1	4%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Foi observado, com relação ao nível de conhecimento em contabilidade e considerando a percepção dos mesmos, que 25% consideraram que tinham grande conhecimento na área contábil, 8% detinham conhecimento médio, 64% pouco e 4% nenhum conhecimento, conforme dados constantes na Tabela 6.

Tabela 6: Percepção do nível de conhecimento do entrevistado em contabilidade

Nível de conhecimento	Respondentes	Frequência %
Grande	7	25%
Médio	2	7%
Pouco	18	64%
Nenhum	1	4%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Na sequência, seguem os resultados apurados referentes ao perfil das empresas e sua forma de gestão em relação às ferramentas utilizadas.

4.2 PERFIL DA EMPRESA

Foram aplicadas 13 questões sobre Gestão Financeira e Gestão Contábil, para identificar as ferramentas mais conhecidas e as mais utilizadas no acompanhamento do desenvolvimento e crescimento da empresa da parte dos proprietários e gerentes.

Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado imobiliário, foram identificados que 7% tem até um ano de atuação, 7% tem entre 1 e 3 anos, 18% entre 3 e 5 anos e 68% mais de 5 anos de atuação no mercado, demonstrando uma maturidade já estabelecida, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Tempo de atuação da empresa no mercado

Tempo de atuação	Respondentes	Frequência %
Até 1 ano	2	7%
Entre 1 e 3 anos	2	7%
Entre 3 e 5 anos	5	18%
Mais de 5 anos	19	68%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

A questão que se refere quanto à utilização da informação contábil na empresa para o auxílio na administração em relação à necessidade de tomada de decisão, apresenta seu resultado na sequência.

Segundo Marion (2008, p. 24) “[...] a contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomada de decisões”. Os gestores e proprietários sabem da necessidade da contabilidade para o desempenho de sua empresa, pois foram identificados que 89% utilizam-se da informação contábil para a tomada de decisão dentro de sua empresa, sendo que apenas 11% afirmaram não as utilizarem, conforme Tabela 8.

Tabela 8: Utilização da informação contábil

Informação Contábil	Respondentes	Frequência %
Sim	25	89%
Não	3	11%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Conforme Marion (2008, p.23) “...um contador gerencial, pelo visto, deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos”. Assim, considerando a compra ou aquisição de equipamentos, ou novas tecnologias para aplicação do seu ramo de negócio, foi identificado que 57% não consultam seu profissional contábil, 32% consultam e 10% às vezes, conforme Tabela 9.

Tabela 9: Consulta ao profissional contábil

Consulta ao profissional contábil	Respondentes	Frequência %
Não	16	57%
Sim	9	32%
Às vezes	3	10%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Os sistemas de informação têm por finalidade, segundo Pereira *et al* (2013, p. 241), “... a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolvem, de modo geral, o gestor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações”. Nesta questão foi observado que 57% dos administradores das empresas do ramo imobiliário utilizam informações contábeis para redução de custos e 43% não fazem uso desta informação, conforme Tabela 10, contrariando a informação anterior.

Tabela 10: Utilização das informações contábeis para baixar custos

Redução de Custos	Respondentes	Frequência %
Sim	16	57%
Não	12	43%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Lacerda (2006, p. 19) afirma que “para que o empresário de pequena empresa exerça suas atividades é necessário que ele também tenha acesso a instrumentos contábeis que permitam a melhor decisão”. Foram identificados que as ferramentas mais conhecidas pelos proprietários e gestores da empresa são: 39% Formação do Preço de Venda, 57% Orçamento, 64% Fluxo de Caixa, 71% Relatório/Demonstrativos Contábeis, 25%, Análise do ponto de Equilíbrio, 32%, Análise de Indicadores Financeiros e 7%, Outras Ferramentas que não foram

citadas em suas respostas. É importante observar que os respondentes nesta questão tinham mais de uma alternativa quanto ao conhecimento das ferramentas contábeis e por isso os valores totais não fecham na quantidade entrevistada por empresa, conforme dados constantes na Tabela 11.

Tabela 11: Ferramentas contábeis conhecidas

Ferramentas	Respondentes	Frequência %
Formação do preço de venda	11	39%
Orçamento	16	57%
Fluxo de caixa	18	64%
Relatórios/Demonstrativo Contábeis	20	71%
Análise do ponto de Equilíbrio	7	25%
Análise de Indicadores Financeiros	9	32%
Outras Ferramentas	2	7%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Frezatti (2003 *apud* Vieira, 2008) considera que uma decisão mais segura pode ser tomada desde que existam modelos e critérios estruturados, o que pode ser feito através do uso da contabilidade. Em relação à utilização das Ferramentas Contábeis Gerenciais, pode-se observar que se destacam os Relatórios/ Demonstrativos Contábeis com maior índice utilizado com 61% e Fluxo de caixa com 54%; na sequência, os administradores utilizam 36% com Formação do Preço de venda, 43% com Orçamento, 25% em Análise do ponto de Equilíbrio, 25% com Análise de Indicadores Financeiros e 4% com outras Ferramentas que não foram citadas. As ferramentas contábeis utilizadas pelos respondentes são mais de uma e por isso os valores totais superam o total de empresas pesquisadas, conforme Tabela 12.

Tabela 12: Ferramentas contábeis utilizadas

Ferramentas	Respondentes	Frequência %
Formação do preço de venda	10	36%
Orçamento	12	43%
Fluxo de caixa	15	54%
Relatórios/Demonstrativo Contábeis	17	61%
Análise do ponto de Equilíbrio	7	25%
Análise de Indicadores Financeiros	7	25%
Outras Ferramentas	1	4%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Como destaca Padoveze (2007), a contabilidade apenas pode ser considerada gerencial quando fornece ferramentas administrativas. Nesse sentido, foi perguntado sobre a contribuição das ferramentas contábeis para otimização das atividades da imobiliária. Na resposta dos respondentes foi identificado nessa questão que as ferramentas utilizadas dentro da empresa pelos seus gestores tiveram uma otimização e 75% permitiu o acompanhamento do resultado, 39% reduziu custos, 14% aumentou a lucratividade e 11% refere-se à outras contribuições que não foram citadas pelos entrevistados, conforme Tabela 13.

Tabela 13: Contribuição das ferramentas contábeis, para otimização das atividades.

Contribuição	Respondentes	Frequência %
Permitiu o acompanhamento do resultado	21	75%
Reduziu Custos	11	39%
Aumentou a Lucratividade	4	14%
Outros	3	11%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

De acordo com Berti (2002, p. 76 *apud* Correa, 2010), a formação do preço de venda constitui-se numa das mais importantes tarefas do planejamento empresarial. Na realidade, pode-se afirmar que a definição do preço é o resultado do processo de planejamento, refletindo os objetivos e estratégias da alta administração. Em relação à formação do preço de venda foi identificado que os administradores se utilizam das seguintes formas: 36% estimam um percentual de retorno, 29% praticam o preço dos concorrentes, 29% tomam como base o valor da compra e as demais despesas, 21% informaram outras formas não citadas. Como os respondentes tinham mais de uma resposta os valores totais não fecham com o número de empresas pesquisadas, conforme Tabela 14.

Tabela 14: Forma de utilização para formação preço de venda.

Forma de utilização do preço de venda	Respondentes	Frequência %
Estimando um percentual de retorno	10	36%
Praticando o preço dos concorrentes	8	29%
Tomando como base o valor da compra e as demais despesas	8	29%
Outras	6	21%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Iudicibus (2009) informa que a contabilidade permite conhecer o passado e o presente da situação econômica da entidade, bem como possibilita orientações para o planejamento. Assim, perguntado sobre a importância da Contabilidade Gerencial e de suas Ferramentas para os administradores em suas empresas foi identificado que 82% afirma que é de grande importância, 4% considera de média importância e 14% acha que é de pouca importância, conforme Tabela 15.

Tabela 15: Importância da contabilidade gerencial e de suas ferramentas desenvolvimento da atividade

Importância	Respondentes	Frequência %
Grande importância	23	82%
Média Importância	4	14%
Pouca Importância	1	4%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Para Crepaldi (1998), o empreendedor que utiliza a contabilidade gerencial utiliza as técnicas de planejamento, organização, direção e controle, buscando otimizar e propiciar resultados positivos para a empresa. Nesse sentido, foi coletado a opinião dos administradores e gestores da empresa quanto à utilização das ferramentas contábeis gerenciais para a manutenção e sobrevivência de sua empresa; nas respostas, foi verificado que 79% concorda plenamente com a utilização dessas ferramentas, 18% concorda parcialmente, 4% diz não ter nenhuma opinião, conforme Tabela 16.

Tabela 16: Opinião quanto à utilidade das ferramentas contábeis gerenciais para o Gestor

Utilidade	Respondentes	Frequência %
Concordo plenamente	22	79%
Concordo parcialmente	5	18%
Não tenho opinião	1	4%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Para Marion (2008, p.23), a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Quanto à opinião dos administradores e gestores da empresa em relação à importância da contabilidade gerencial para a manutenção e sobrevivência de sua empresa foi verificado que 79% concorda plenamente com a utilização dessas ferramentas, 18% concorda parcialmente, 4% diz não ter nenhuma opinião, conforme tabela 17.

Tabela 17: Opinião quanto a importância da contabilidade para continuidade da empresa.

Importância da contabilidade	Respondentes	Frequência %
Concordo plenamente	22	79%
Concordo parcialmente	5	18%
Não tenho opinião	1	4%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Na opinião de Iudicibus (2009) um contador gerencial deve ter formação bastante ampla, incluindo conhecimento das técnicas contábeis ou ainda, ao menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos.

Assim, em relação ao trabalho do profissional de Contabilidade foi identificado que 79% dos proprietários acham satisfatórios e que atendem às necessidades da empresa e 21% acham regular, pois atende parcialmente às necessidades da empresa (Tabela 18). Destaca-se que a necessidade de informações deste porte é grande e, com certeza, os gestores das organizações esperam dos contadores, administradores e assessores de gestão em pleno exercício de suas funções, o total atendimento aos anseios de uma gestão eficiente e eficaz.

Tabela 18: Opinião quanto ao profissional de contabilidade da empresa

Profissional de Contabilidade	Respondentes	Frequência %
Satisfatório, atende às necessidades da empresa.	22	79%
Regular, atende parcialmente as necessidades da empresa	6	21%
Total	28	100%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Finalizando a análise, foi colocado, lado a lado, um resumo das ferramentas contábeis mais conhecidas dos gestores das empresas do ramo imobiliário e as ferramentas contábeis mais utilizadas pelos mesmos, conforme Tabela 19.

Tabela 19: Resumo das ferramentas contábeis conhecidas e as utilizadas pelos gestores

Ferramentas Contábeis	Conhecidas	Utilizadas
Formação do preço de venda	39%	36%
Orçamento	57%	43%
Fluxo de caixa	64%	54%
Relatórios/Demonstrativo Contábeis	71%	61%
Análise do ponto de Equilíbrio	25%	25%
Análise de Indicadores Financeiros	32%	25%
Outras Ferramentas	7%	4%

Fonte: Dos autores, com dados da pesquisa

Pode-se observar que as ferramentas contábeis gerenciais mais conhecidas também são as mais utilizadas pelos gestores e proprietários das empresas imobiliárias, apesar do seu pouco conhecimento em relação às mesmas no auxílio para tomada de decisão e acompanhamento dos resultados. Faz-se necessário assim que o profissional contábil auxilie de forma mais detalhada e acompanhe essas empresas não somente se limitando à regularidade fiscal, mas também no direcionamento e ensinamento para uma melhor utilização das mesmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar a percepção dos gestores das empresas imobiliárias quanto à utilização e importância das ferramentas contábeis gerenciais. E teve como objetivo identificar a percepção dos gestores das empresas imobiliárias quanto à utilização e importância das ferramentas contábeis gerenciais.

Diante do que foi exposto, pode-se verificar que as ferramentas contábeis gerenciais são conhecidas e são utilizadas pelos proprietários e gestores das empresas imobiliárias, assim auxiliando os gestores na administração e na tomada de decisão de suas empresas para que tenham melhor desempenho em administrar sua empresa.

Coronado (2006 *apud* Vieira, 2008) reforça que quanto maior a utilização de ferramentas gerenciais, melhor será a percepção do todo da empresa e que de fato os relatórios gerenciais auxiliam na tomada de decisão.

As ferramentas mais utilizadas são Relatórios e Demonstração Contábeis e o Fluxo de Caixa auxiliando seus gestores no acompanhamento e desempenho diário de suas empresas imobiliária; sendo assim pode-se evidenciar nessa pesquisa benefícios da informação contábil, os quais possibilitam um melhor planejamento para o desempenho de suas atividades e crescimento de sua empresa através da possibilidade de análise de seus relatórios contábeis para melhor tomada de decisão no seu dia a dia.

Recomenda-se que nas ferramentas mais utilizadas, como Fluxo de caixa e Relatórios/Demonstrativo Contábeis, as análises sejam mais detalhadas, sendo necessário uma consultoria mais completa e direta. Ressalta-se que são importantes o atendimento e a eficácia do profissional de contabilidade para os proprietários e gestores; logo, destaca-se também a necessidade dos contadores em investimentos e aprimoramento de conhecimentos técnicos em sua área profissional, para assim melhor gerenciar o sistema de informação que fundamenta a tomada de decisão do gestor das empresas.

Por meio do estudo realizado nas empresas do ramo imobiliário, foi observado que as ferramentas contábeis gerenciais são utilizadas pelos gestores e proprietários das empresas para acompanhamento no desempenho da empresa e auxílio para tomada de decisões com mais segurança.

As empresas do ramo imobiliário, apesar da utilização das ferramentas contábeis gerenciais, sofrem algumas limitações e dificuldades quanto ao conhecimento contábil, pois falta a compreensão de técnicas gerenciais e administrativas. Nota-se a necessidade dessas ferramentas para auxílio nas decisões, visto que o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo e há a necessidade de sobrevivência e subsistência no mercado. Para isso é de suma importância o Profissional Contábil para auxílio do gestor.

Apesar das empresas realmente necessitarem de uma consultoria contábil, os serviços que recebem não complementam as informações dadas para gestão da empresa em tomada de decisões e, sim, somente para regularidade fiscal; diante disso, os gestores tem uma carência em relação ao seu profissional contábil que se limita em auxiliar as empresas mais no departamento fiscal.

Esse trabalho foi realizado apenas com as empresas imobiliárias localizadas na cidade de Dourados/MS, sendo assim os resultados não podem ser generalizados. Aponta-se como limitação o quantitativo de questionários aplicados, visto que não foi possível atingir o universo integral da pesquisa, deixando a sugestão de replicação do mesmo aos usuários do quadro administrativo e assim poder ter uma visão mais completa do perfil do setor imobiliário.

REFERÊNCIAS

ABECIP (Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança). **Boletim Informativo de Crédito Imobiliário e Poupança**. Data Abecip. Dez. 2016.

ATKINSON, A. A., et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p

BARBOSA, Santos. **A contabilidade como ferramenta de gestão**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 27 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31850&seo=1>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASSO, I. P. **Contabilidade geral básica**. 4.ed. Ijuí: Unijuí, 2011, 378p.

BRASIL. **Lei nº 9.514, de 20 de novembro de 1997**. Dispõe sobre o Sistema de Financiamento Imobiliário, institui a alienação fiduciária de coisa imóvel e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9514.htm > Acesso em: abr. 2016.

CORREA, L. P. F. **O uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas pequenas e médias empresas da região da AMREC**. Monografia. UNESC, 2010.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R. Uma análise crítica do sistema "ABC - *Activity Based Costing*". **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 24, n. 91, p. 16-23, 1995.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DALMEDICO, V. R. **Análise de viabilidade econômica e financeira para estruturação de um escritório de assessoria contábil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2631/TCC%20Vane%20Ritter%20Dalmedico.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

FRAGA, J. C.; ROMÃO, J. A. N.; NASCIMENTO JUNIOR, R. J. A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão nas microempresas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, edição especial, p. 75-88, 2013.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 407 p.

HALL, R. J. et al. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.6, n.3, p.4-17, 2012.

IBGE. PAIC - **Pesquisa anual da indústria da construção**. Rio de Janeiro, v.13, p.1-79, 2010.

IUDICIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 332p.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 239p.

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v.35, n.160, 2006.

LENCIONI, S. Reestruturação imobiliária: uma análise dos processos de concentração e centralização do capital no setor imobiliário. **EURE**. Vol. 40, nº 120, maio 2014, pp. 29-47.

LIMA; L. J. A; SOUSA, L.S. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (PA). **Amazônia em Foco**, v.2, n.3, p. 117-138, 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MIOTTO, N.; LOECKYI, J. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. UNICENTRO – **Revista eletrônica Lato Sensu**. 6ª ed. 2008 p. 4 - 6.

NEVES, K. C. R. **A importância da Contabilidade Gerencial para a tomada de decisões**. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/a-importancia-da-contabilidade-gerencial-para-a-tomada-de-decisoes> >. Acesso em: 23 abr. 2016.

OLIVEIRA, A, G; MÜLLER, A. N; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**, v.3, n.3, p.1-12, 2000.

OLIVEIRA, A. M. et al. A utilização de informações contábeis gerenciais por micro e pequenas empresas - MPE: um estudo na cidade de Cascavel/PR. **Revista de Contabilidade Dom Alberto Santa Cruz do Sul**, v. 1, n. 5, p. 40-65, 2014.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007. 483p.

PASSOS, Q. C. **A importância da Contabilidade no processo de tomada de decisões nas empresas**. 29 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PEREIRA, M. C. et al. A importância da contabilidade gerencial como estratégia de controle e tomada de decisões. **Revista FAIPE**, v. 3, n. 2, p. 22-29, jul./dez. 2013.

PORTON, R. A. B.; LONGARAY, A. A. Relevância do uso das informações contábeis nos processos decisórios. **Revista ANGRAD**. v. 7, n. 4, Out./Nov./Dez. 2006.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, E. G.; SOUZA, C. A.; DALFIOR, V. A. O. Estudo de viabilidade econômica Financeira Caso Modelo: Edificação em São João Del Rei. **XIII SEGET**. Minas Gerais. 2016.

RODRIGUES, J. L. K.; COELHO, F. A.; SILVA, T. M. D. Processo de tomada de decisão na gestão financeira em empresas de construção civil: um estudo caso. **Revista FSA**, v. 11, n. 2, art. 3, p. 50-69, 2014.

SANTOS, C. A. (Coord.) **Pequenos negócios: desafios e perspectivas**. Brasília: SEBRAE, 2012. 218 p.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 245p.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão Estratégica de Custos**: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA JÚNIOR, O. L.; SILVA, F. L.; MORAES, L.S. A contabilidade gerencial como ferramenta subsidiária do processo decisório: Um estudo de caso da empresa “F”. **Revista Científica**, n. 17, p. 1-29, 2013.

SILVA, V. A Produção da exclusividade: Empreendimentos de alto padrão. Universidade Federal do Ceará. **Geosaberes**, Fortaleza, v. 6, número especial (3), p. 427 - 438, Fevereiro. 2016.

SOUZA, L. A.; SILVA, R. C.; SOUZA, L.D. Contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas.
<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2014/downloads/2014/Contabilidade%20Gerencial%20Nas%20Micro%20E%20Pequenas%20Empresas.pdf> >. Acesso em: 22 abr. 2016.

VIEIRA, E. T. V. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas**: o caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/ MS. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, Mestrado em desenvolvimento local, 2008.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa Qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez. 2014.

WERNKE, R. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Juruá, 2011. 256 p.

WILDE, R.G. **A importância dos indicadores gerenciais na gestão de uma farmácia comercial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2990/TCC%20Final%20-%20Raquel%20Wilde.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 21 abr. 2016.