

**PROPOSTA DE DASHBOARD FUNDAMENTADO NAS DEMONSTRAÇÕES  
FINANCEIRAS COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO POR  
GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE COMÉRCIO DE  
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL\***

**DASHBOARD PROPOSAL BASED ON FINANCIAL STATEMENTS AS A  
DECISION-MAKING INSTRUMENT BY MICRO AND SMALL BUSINESS  
COMMERCIAL CONSTRUCTION MATERIALS**

Gabriela Eslabão de Almeida\*\*

Ariel Behr\*\*\*

**RESUMO**

A competitividade e as constantes mudanças do mercado exigem que as empresas disponham de informações confiáveis, sólidas, adequadas e em tempo hábil para a tomada de decisão. Dessa forma, este estudo teve como objetivo propor um modelo de *Dashboard* fundamentado nas demonstrações financeiras para a tomada de decisão de gestores de Micro e Pequenas Empresas (MPE) de construção civil. A pesquisa foi desenvolvida mediante amostragem não probabilística por acessibilidade, foram selecionados sete gestores de PME do setor de comércio de materiais para construção civil para realização de entrevistas semiestruturadas. Estas foram gravadas pela plataforma Elos e transcritas manualmente para um arquivo Excel. Conclui-se que os gestores não utilizam as demonstrações financeiras como apoio à tomada de decisão por não demonstrarem informações sobre a real situação da empresa, por não possuírem conhecimento prático, pela falta de clareza dos dados apresentados nas demonstrações e pela demora da disponibilização das demonstrações pela contabilidade. Encontrou-se, com esta pesquisa, uma série de indicadores e informações que tornou viável a criação de um *Dashboard* para facilitação de tomadas de decisões mais assertivas na gestão financeira das empresas.

**Palavras-chave:** *Dashboard*. Demonstrações Financeiras. Micro e Pequenas Empresas. Tomada de Decisão. Comércio de Materiais de Construção Civil.

**ABSTRACT**

Competitiveness and constant market changes require companies to have reliable, solid, adequate and timely information for decision making. Thus, this study aimed to propose a Dashboard model based on financial statements for decision-making by managers of Micro and Small Enterprises (MPE) of civil construction. The research was developed through non-

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2021, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\* Graduanda de Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: gabi-eslabao@hotmail.com.

\*\*\* Orientador. Professor do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutor (2014) em Administração na área de Sistemas de Informação e Apoio à Decisão pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: ariel.behr@ufrgs.br.

probabilistic sampling for accessibility, seven managers of SMEs in the construction materials trade sector were selected to carry out semi-structured interviews. These were recorded by the Elos platform and manually transcribed into an Excel file. It is concluded that managers do not use financial statements to support decision-making because they do not provide information about the real situation of the company, because they do not have practical knowledge, because of the lack of clarity of the data presented in the statements and because of the delay in making the statements available. by accounting. This research found a series of indicators and information that made it possible to create a Dashboard to facilitate more assertive decision-making in the financial management of companies.

**Keywords:** Dashboard. Financial Statements. Micro and Small Enterprises. Decision making. Trade in building material.

## 1 INTRODUÇÃO

A constante evolução do mercado, que o tem tornado cada vez mais competitivo, vem desafiando as empresas a adequarem seus padrões de gestão às novas realidades. Essas mudanças exigem que as elas disponham de informações confiáveis, sólidas, adequadas e em tempo hábil para auxiliá-las no processo de tomada de decisão, visando atingir seus objetivos e garantir vantagem competitiva, sucesso e crescimento no mercado (PASSOS, 2010).

Devido à competitividade financeira, os gestores necessitam tomar decisões diariamente e, para que sejam assertivos quanto às suas decisões, eles dependem de informações apropriadas como apoio. Nesse sentido, a contabilidade possui a função de fornecer dados úteis para esse processo, assim como para a elaboração de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento do negócio (MIGUEL; SILVEIRA, 2018).

Desse modo, segundo o CPC 00 (2019), as informações contidas nas demonstrações financeiras são de grande relevância na gestão da empresa, pois auxiliam na percepção e nas resoluções dos problemas da entidade, contribuindo para uma tomada de decisão assertiva. Evidencia-se, portanto, que as demonstrações financeiras possuem o objetivo de fornecer informações sobre a posição patrimonial financeira e o desempenho da entidade, úteis a muitos usuários em suas análises e tomadas de decisões econômicas.

Porém, a falta de conhecimento de micros e pequenos empresário sobre a utilidade das demonstrações financeiras faz com que fiquem em desvantagem em relação à concorrência e, entre outros fatores, seja a responsável por essas empresas não conseguirem sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. Ressalta-se que a maior utilização das ferramentas contábeis, na gestão dessas empresas, é uma forma de torná-las mais fortes e competitivas (BRANDÃO; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2019).

Apesar das micro e pequenas empresas (MPE) serem fundamentais para as economias locais e regionais, esses empreendimentos costumam encontrar dificuldades para sobreviver e alcançar um bom desempenho econômico. Conforme o estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), constatou-se que 21,6% das Microempresas e 17% das Pequenas Empresas encerram suas atividades com menos de cinco anos de experiência, devido às consequências da pandemia e à má gestão do empreendimento.

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2021), o Produto Interno Bruto (PIB) da cadeia produtiva da construção civil somou R\$ 185.9 bilhões no primeiro semestre de 2021, sendo desse valor 14.9% respectivos às atividades de comércio de materiais de construção civil. Contudo, para o SEBRAE (2022), apesar de o setor apresentar nesse ano o maior crescimento em dez anos, em 2022 tem enfrentado dificuldades devido a alta da inflação, aumento da taxa de juros e período de eleições. Desse modo, as

decisões dos gestores serão de grande importância para sobreviver ao período, necessitando de uma análise mais profunda e cuidadosa, dado que uma decisão mal tomada pode prejudicar o desempenho e a saúde financeira da empresa.

Embora seja reconhecida a importância que as demonstrações financeiras apresentam na gestão das empresas e sua utilidade para a tomada de decisão, estudos demonstram que, apesar de as demonstrações financeiras proporcionarem por meio de suas análises um eixo direcionador para as decisões, os gestores de MPE não as utilizam no gerenciamento (BRANDÃO; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2019). Com base na delimitação do tema, este estudo visa responder a seguinte questão problema: *quais informações oriundas das demonstrações financeiras devem constar em um Dashboard para auxiliar a tomada de decisão de gestores de MPE?*

Para respondê-la, tem-se por objetivo geral propor um modelo de relatório (*Dashboard*) fundamentado nas demonstrações financeiras para a tomada de decisão de gestores de MPE do segmento de comércio de materiais para construção civil. Tem-se como objetivos específicos: i. avaliar o nível de conhecimento e utilização das demonstrações financeiras e indicadores econômico-financeiros por gestores de MPE; ii. verificar os motivos de gestores de MPE utilizarem ou não essas demonstrações para tomadas de decisão; e iii. identificar um conjunto de indicadores econômico-financeiros e informações gerenciais eficazes para apoio à tomada de decisão por gestores de MPE do segmento de comércio de materiais para construção civil.

Verifica-se que grande parte das MPE não detém o conhecimento das informações produzidas pela contabilidade e não as utilizam como instrumento de gestão (PEREIRA, 2018). Contudo, essas empresas demonstram interesse em obter maior conhecimento sobre a utilização das demonstrações financeiras como apoio de informações no processo gerencial. Observa-se ainda que os gestores consideram de grande importância a análise das demonstrações financeiras para direcionar a melhor decisão. Porém, constata-se que as informações não são utilizadas pelas empresas e se nota a necessidade de um relatório de apoio que otimize e simplifique as informações das demonstrações financeiras, que apresentem aos gestores a decisão mais prudente a ser seguida (SCHEFFER, 2011).

Diante do exposto e considerando o elevado número de MPE que entra em falência precoce devido à falta de informações e de gestão eficaz (SEBRAE, 2017), esta pesquisa se justifica pela importância da elaboração de relatórios de fácil compreensão para os gestores de MPE. Assim, eles podem usar essas informações em benefício da gestão da empresa, já que com o auxílio dos relatórios eles poderão embasar com segurança suas decisões, intencionando o desenvolvimento empresarial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, são abordados conceitos como Demonstrações Financeiras, Indicadores Econômico-Financeiros, *Dashboard*, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, além de outros estudos publicados na área.

### **2.1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

São enquadradas como Microempresas (ME) aquelas que possuem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e como Empresa de Pequeno Porte (EPP) aquelas que a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006). Consoante a ITG 1000 (2012), as MPE estão obrigadas a elaborar o

Balço Patrimonial, a Demonstração de Resultados e as Notas Explicativas ao final de cada exercício social.

O SEBRAE (2018) aponta que as MPE possuem papel fundamental no desenvolvimento da economia brasileira, pois, em 2018, só no Brasil, existiam 6,4 milhões de empresas, desse total, 99% eram MPE, e foram responsáveis por 27% do PIB do país. Elas também são responsáveis pela maior parte de empregos gerados, sendo que nesse mesmo ano empregaram 52% da mão de obra formal, o que corresponde a 40% da massa salarial brasileira, quase metade de todos os salários pagos aos trabalhadores brasileiros durante o ano. Devido aos dados positivos apresentados, a abertura dessas empresas está em crescimento, sendo que a cada dez pessoas, sete iniciam um empreendimento por identificar uma demanda diferenciada no mercado.

Contudo, apesar de ser reconhecido pelo CPC 26 (2011), a finalidade das demonstrações financeiras como instrumento de apresentação da posição patrimonial, financeira e do desempenho da entidade, é útil para o maior número de usuários possível em suas tomadas de decisões. Silva e Andrade (2014), Marion (2005) e Brandão, Oliveira e Gonçalves (2019) reconheceram a utilidade das demonstrações financeiras em possibilitar maior segurança, além de um eixo direcionador no processo de tomada de decisão, partindo da elaboração de índices de desenvolvimento econômico e da realização de análises, comparando o patrimônio atual com períodos anteriores, identificando quais variáveis têm interferido no resultado da entidade de forma positiva ou negativa.

Ainda pode ser notada a visão tradicional dos empresários sobre o papel do contador como um profissional voltado apenas para a prestação de serviços para fins tributários (MABONI, 2009). Marriott e Marriott (2000) complementam que as MPE demandam serviços contábeis por cumprimento de requisitos regulatórios, pelo fato de muitos gestores não possuírem conhecimento ou não entenderem as informações geradas.

Consoante Goulart (2021), devido à falta de planejamento e à ausência ou ineficiência da gestão financeira da entidade, 60% das empresas fecham com menos de cinco anos de atividade. Do mesmo modo, o SEBRAE (2011) destaca que uma das principais razões para o encerramento precoce das MPE é a falta de conhecimento sobre as informações contábeis, o que leva os empresários a cometerem falhas na gestão de seus negócios. Com base nos estudos de Santos et al. (2018), Caneca (2008), Stroehrer e Freitas (2008), consta-se que, apesar das demonstrações financeiras serem disponibilizadas pelas empresas de contabilidade, os gestores não as utilizam como apoio à tomada de decisão por não acharem as informações claras, por não entenderem a linguagem contábil e a relevância dos relatórios disponibilizados, por os achar muito complexos, além de não refletirem a realidade da empresa. Padoveze (2010, p. 34) alega que, para que a informação contábil seja utilizada no processo de tomada de decisão, “[...] é necessário que essa informação seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade”.

## 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Matarozzo (2010, p. 1) afirma que “a Análise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões”. Neto (2010) acrescenta que os Indicadores Econômico-Financeiros são uma das principais técnicas para análise das demonstrações, uma vez que relacionam elementos destas, gerando apontamentos sobre a situação da empresa.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em termos financeiros e não financeiros: estes são essenciais para a construção da missão, da estratégia e dos valores da empresa, além de auxiliarem na melhoria dos processos internos e na quantificação dos sucessos ou dos fracassos alcançados. Esses indicadores são utilizados para medir o

desempenho do negócio na perspectiva de médio e longo prazo. Os indicadores financeiros são calculados com base nas demonstrações financeiras das organizações (MENDES, 2013).

O sistema de indicadores de desempenho pode ser entendido como um conjunto de medidas que integra todos os níveis organizacionais, as quais são definidas de acordo com a estratégia e os objetivos da empresa, com a finalidade de fornecer informações relevantes que facilitem o processo de tomada de decisão (LIMA, 2005). Meier *et al.* (2013) complementam que os indicadores de desempenho podem ser comparados com uma métrica, já que medem quantitativamente o desempenho de uma organização, com o objetivo de analisar a eficácia e a eficiência das decisões e ações que foram tomadas para melhorar o planejamento organizacional.

De acordo com Fernandes (2004), o principal objetivo de um indicador é apresentar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se pretende avaliar. Em concordância, Caldeira (2014) e Rodrigues e Canelada (2015) enfatizam que o principal objetivo dos indicadores de desempenho é apurar os resultados das organizações, de modo que se possa comparar as metas que foram estabelecidas e o que está a ser alcançado, ou não, pela organização, assim como o nível de desempenho para o alcance desses mesmos objetivos.

Nas palavras de Vieira, Laureano e Pedrosa (2018), os indicadores de desempenho são importantes para o planejamento e controle de uma empresa, auxiliando os gestores na tomada de decisões, além de apresentarem com clareza as informações financeiras e não financeiras fornecidas. Desse modo, eles devem ser considerados parte integrante do processo de planejamento organizacional, fornecendo recursos que possam ser utilizados como informações na tomada de decisão (SINK; TUTTLE, 1993).

Um sistema de indicadores que represente o negócio, que reflita uma informação fidedigna, útil e oportuna e que indique o desempenho das diversas atividades da empresa é essencial para uma boa gestão e continuidade dos negócios. Portanto, definir indicadores de desempenho se torna crucial para monitorar o desempenho da empresa e analisar a eficácia e eficiência das decisões tomadas para melhorar o seu planejamento (VIEIRA, 2017).

### 2.3 DASHBOARD

Um *Dashboard* é uma ferramenta de visualização gráfica, composta por gráficos ou tabelas, que exhibe indicadores consolidados em um único documento, os quais permitem monitorar processos em uma organização. Em geral, os *Dashboards* são construídos para dar aos gerentes e aos responsáveis pelas empresas acesso fácil, imediato e sistemático às informações relevantes sobre o desempenho organizacional. Toda a informação armazenada na base de dados de uma organização será mais relevante se for disponibilizada e apresentada aos usuários interessados e para os quais a informação é necessária para a tomada de decisão (CALDEIRA, 2010).

Um *Dashboard* de qualidade, igual ou melhor do que o esperado, requer não apenas entender como organizá-lo graficamente, mas entender, do mesmo modo, quais visualizações gráficas são mais apropriadas para exibir as informações e atender às necessidades do usuário final. Só assim é possível desenvolver *Dashboards* que atendam às expectativas e necessidades dos usuários (BARROS, 2013).

Caldeira (2010) reconhece diversas vantagens na utilização de *Dashboards*, tais como monitorar a performance dos indicadores de desempenho, possibilitar a visualização inteligente da informação, aumentar a transparência na apresentação dos resultados, aumentar o público com acesso ao desempenho interno, simplificar o processo de monitoramento, reduzir o tempo para percepção de situações adversas e de tratamento da informação analisada e se apresentar acessível e de baixo custo.

Os *Dashboards* fornecem aos usuários uma maneira de visualizar as métricas e acompanhar os resultados da empresa, assim, além de fornecer informação sobre o desempenho do negócio, eles promovem a tomada de decisão e alinham a estratégia (IKECHUKWU; EDWINAH; MONDAY, 2012). Eckerson (2011) afirma que o *Dashboard*, quando desenvolvido adequadamente, fornece informação de suporte à tomada de decisão dos gestores e otimiza os processos e os planos de ação dentro das organizações. Branco (2016) conclui que o *Dashboard* permite em sua essência o monitoramento da informação de desempenho da organização de forma relevante, imediata e inteligente.

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Faria, Oliveiras e Azevedo (2012) buscaram identificar se os gestores de MPE do setor de comércio de materiais de construção utilizam as ferramentas contábeis e suas informações como apoio na tomada de decisão. Eles selecionaram uma amostra aleatória de 59 MPE optantes pelo Simples Nacional, com cadastro ativo e com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) de comércio varejista de ferragens, para a qual aplicaram um questionário com questões fechadas. A partir da análise desse, os autores concluíram que os gestores não possuem conhecimento sobre as ferramentas contábeis e, por isso, não as utilizam como apoio à tomada de decisão, ficando mais vulneráveis à falência. Ademais, identificaram que os gestores possuem a visão da contabilidade exclusivamente como instrumento de atendimento de obrigações legais. Os autores contribuíram para identificar a visão da contabilidade pelos empresários.

Vieira (2017) avaliou o grau de conhecimento e utilização do conceito de indicadores de *performance* e *Dashboard*. Ele buscou identificar os motivos da não utilização desses por sua amostra, para criar um *Dashboard* que permitisse uma sistemática de monitorização do desempenho do setor escolhido. Para atingir os objetivos propostos, o autor realizou dez entrevistas com gerentes de empresas do setor de contabilidade e auditoria, constatando que metade dos entrevistados não faz uso dos indicadores e dos *Dashboards* no seu dia a dia, e identificou oito indicadores-chave do setor para a montagem do *Dashboard*. A pesquisa contribuiu para a ampliação do conhecimento dos gestores, no setor da contabilidade e auditoria, sobre avaliação de desempenho por meio do *Dashboard*, permitindo à gestão a acessibilidade a um instrumento de apoio diário, para a concretização dos seus objetivos.

Lavrador e Laureano (2019) tencionaram apresentar e fornecer, aos gestores financeiros do segmento de hotelaria, *Dashboards* para monitorar o desempenho de um hotel, com base no conjunto de indicadores de desempenho relevantes para o segmento. Os autores aplicaram entrevistas semiestruturadas com gestores representantes de cinco hotéis de três e cinco estrelas, com 100 ou mais quartos e mais de 50 funcionários. Eles averiguaram que três hotéis já utilizam a ferramenta do *Dashboard* para avaliar o desempenho, pois otimiza o tempo para a tomada de decisão. Os outros dois hotéis consideram importante implementar a ferramenta para auxiliar nas decisões. Ainda foram apontados dezenove indicadores considerados relevantes pelos gestores, relativos às dimensões financeira e de acomodação. O estudo contribuiu com o desenvolvimento e fornecimento de dois *Dashboards* interativos, em Excel, para auxiliar os gestores do segmento em suas tomadas de decisão.

A partir desses estudos apresentados, esta pesquisa se diferencia ao observar se micro e pequenos empresários do setor de comércio de materiais de construção civil utilizam as demonstrações financeiras como apoio à tomada de decisão e os motivos de as utilizarem ou não. Assim, entende-se ser adequado propor um *Dashboard* com informações relevantes, na ótica de gestores de MPE desse setor.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza, quanto à abordagem do problema, como qualitativa, pois possibilita análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado (BEUREN; RAUPP, 2012); quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritiva, haja vista pretende descrever características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2008).

Buscou-se propor um modelo de relatório (*Dashboard*), útil para a tomada de decisão de gestores de MPE do segmento de comércio de materiais para construção civil, com base nas razões que os leva a utilizarem ou não as demonstrações financeiras em suas tomadas de decisão e seus conhecimentos sobre indicadores econômico-financeiros. Com base nos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classifica-se como estudo de caso múltiplos, uma vez que permite analisar, de forma aprofundada, as opiniões e pontos de vista dos indivíduos que participam da pesquisa, o que permite compreender a complexidade do fenômeno estudado e as variáveis que o influenciam (MARTINS, 2008). Para a realização deste estudo, foram entrevistados diferentes gestores de MPE do mesmo segmento.

A pesquisa se desenvolveu mediante amostragem não probabilística por acessibilidade, em razão da grande população a ser analisada e da facilidade de acesso à amostra selecionada (BEUREN; RAUPP, 2012). Escolheu-se uma amostra com os principais gestores de sete MPE no segmento de comércio de materiais para construção civil, localizados na cidade de Porto Alegre e região metropolitana. A entrevista aplicada foi semiestruturada, permitindo maior interação e conhecimento das realidades dos informantes. Os questionamentos partiram de dados básicos, apoiados em hipóteses de interesse para a pesquisa, mas que permitiram ao entrevistado falar livremente sobre o assunto (GIL, 2008). Identificou-se, destarte, as informações que os gestores consideram relevantes como apoio na tomada de decisão.

As entrevistas (APÊNDICE A) foram realizadas em março de 2022 e gravadas, com a autorização dos entrevistados. As questões que orientam as entrevistas foram abertas, permitindo que o entrevistado elaborasse suas próprias respostas (GIL, 2009). Organizou-se as repostas em blocos, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa: obter informações sobre o nível de conhecimento e utilização das demonstrações financeiras e indicadores de desempenho, os motivos de utilizarem ou não as demonstrações financeiras, e a identificação de um conjunto de indicadores eficaz para apresentar em um *Dashboard* aos gestores.

Para transformar os dados brutos coletados por meio de entrevistas gravadas e armazenadas pela plataforma de videoconferência Elos, em dados passíveis de análise, as gravações das entrevistas foram ouvidas e transcritas manualmente para um arquivo Excel pelo próprio pesquisador. Nesse arquivo, os dados foram transcritos nas linhas de cada questão da entrevista a qual se referem e na coluna correspondente ao entrevistado, o que possibilitou a comparação entre as respostas. Posteriormente, os dados foram conferidos, para se ter certeza de que estavam de acordo com os relatados nas gravações, de modo a garantir a integridade das informações a serem analisadas.

A análise ocorreu via análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2011), designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores que permitam compreender as condições de produção/recepção dessas mensagens. A categorização foi feita mediante as informações de interesse dos próprios empresários para as demonstrações financeiras na tomada de decisão.

Após a análise das respostas, desenvolveu-se uma proposta de *Dashboard*. O relatório foi enviado ao grupo de entrevistados para validação comunicativa quanto ao entendimento sobre as informações apresentadas no *Dashboard* e quanto às decisões que os gestores conseguiriam tomar a partir dessas informações. Do mesmo modo, o *Dashboard* foi enviado a

um grupo de pesquisadores para validação por especialistas, questionando sobre a clareza das informações apresentadas e quais melhorias eles recomendariam.

Esse grupo de especialistas foi composto por seis pesquisadores, sendo quatro mulheres e dois homens. Todos eram formados em Ciências Contábeis, sendo que dois tinham uma segunda graduação: um em Administração de Empresas, e outro, em Design. Dos pesquisadores, três tinham mestrado em Administração ou Controladoria e Contabilidade, e outros três estavam cursando mestrado em Controladoria e Contabilidade. Todos possuíam experiência profissional superior a três anos na área contábil ou administrativa.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores de MPE do segmento de comércio de materiais para construção civil. Os resultados são delineados de acordo com as respostas de cada entrevistado, as quais são subdivididas pelos objetivos específicos, conforme apresentado na estrutura da entrevista.

### **4.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO**

Os entrevistados foram questionados sobre a forma como conheceram as demonstrações financeiras e os indicadores de desempenho e em que tipo de situação já os utilizaram como apoio na tomada de decisão, bem como se conheciam algum indicador de desempenho. Os entrevistados A, D, E e G relataram que conheceram as demonstrações financeiras por meio do contador da empresa, mas não as utilizam para apoio na tomada de decisão, somente para cumprir com a legislação. Quanto aos indicadores de desempenho, eles disseram que não os conhecem e por esse motivo não usam no auxílio às decisões, mas, o entrevistado E informa que já utilizou os indicadores de desempenho para visualizar o ticket médio da empresa.

O entrevistado B descreve que conheceu as demonstrações financeiras e os indicadores de desempenho pelo seu dia a dia, pois não possui formação na área de administração de empresas, mas trabalha há 14 anos na área. Ele ainda cita que os utiliza como apoio para todas as decisões que necessita tomar dentro da companhia, como decidir investimentos, visualizar a dívida com fornecedores e os gastos mensais.

O entrevistado C declara que conheceu as demonstrações financeiras e os indicadores de desempenho na faculdade e, apesar de reconhecer a sua extrema importância no apoio à tomada de decisão, ele não os utiliza para esse fim, sendo as demonstrações realizadas apenas para fins legais. O entrevistado F menciona que soube das demonstrações financeiras e dos indicadores de desempenho por meio do contador, que além de elaborar as demonstrações também explicou as suas utilidades. Ele afirma que os emprega como auxílio para toda decisão que necessita fazer, e descreve a situação mais recente: por meio do indicador de liquidez identificou que a capacidade de a empresa cumprir com as obrigações era baixa, então, recorreu aos recursos de terceiros para melhorar os números da empresa.

Observa-se que, dos gestores entrevistados, alguns não possuem mais a visão da contabilidade e das demonstrações financeiras apenas como uma obrigação legal, mas como um instrumento de apoio à tomada de decisão, juntamente com a utilização dos indicadores de desempenho para observação da evolução da empresa. Desse modo, pode-se discordar de Faria, Oliveiras e Azevedo (2012) e Maboni (2010), os quais determinaram que os gestores possuem a visão da contabilidade e do contador exclusivamente como instrumento de cumprimento de obrigações legais.



## 4.2 MOTIVOS DE UTILIZAR OU NÃO AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os entrevistados foram indagados sobre os motivos de utilizarem ou não as demonstrações financeiras como apoio na tomada de decisão e se realizam análise de desempenho para a empresa. Eles foram igualmente questionados sobre onde costumam buscar informações para o apoio a essas decisões nos casos em que não utilizam as demonstrações financeiras.

Os Entrevistados A, C, D, E e G relataram que não utilizam as demonstrações financeiras como apoio, porque elas não mostram informações sobre a real situação da empresa; eles não possuem conhecimento sobre suas utilidades, para auxiliar no processo de tomada de decisão; e acham as informações complexas. O entrevistado C mencionou a demora de disponibilização das demonstrações pelo contador, ocasionando a falta delas sempre que necessário. Os entrevistados apontaram que buscam informações que ajudem nas tomadas de decisão diretamente no sistema interno implementado na empresa, o qual é abastecido com dados diariamente, possibilitando a geração de um relatório gerencial para analisar o desempenho da empresa. Contudo, além de ser um gasto extra, o relatório é muito básico e não atende todas as necessidades dos entrevistados.

O entrevistado B menciona que faz uso do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) como apoio na tomada de decisão e que possui um setor responsável por gerar, mensalmente, o relatório de análise de desempenho da empresa. Também esclarece que:

*[...] a empresa na qual é gestor é uma filial, e devido a matriz ser mais antiga no ramo e sobreviver a diversas situações, principalmente de muitas dificuldades, o método de monitorar o desempenho da empresa e de tomada de decisão foi se aperfeiçoando ao longo dos anos para auxiliar a empresa a continuar no mercado de trabalho e se desenvolvendo cada vez mais (Entrevistado B).*

Por esse motivo, o entrevistado B compreende a importância de utilizar as demonstrações financeiras como apoio na tomada de decisões. O entrevistado F declara que faz uso da DRE como base para tomada de decisão porque o contador explica as suas utilidades e funcionalidades, e a utiliza, mais especificamente, quando necessita estipular um faturamento mensal mínimo que cubra todos os custos e despesas da empresa. Apesar de usar a demonstração para auxiliar a tomada de decisão, o entrevistado diz que não elabora um relatório de desempenho da empresa, apenas analisa mensalmente as informações apresentadas no DRE. Para ele, um relatório com os dados relevantes para a tomada de decisão, e de fácil compreensão, ajudaria nesse processo.

Verifica-se que os motivos dos gestores não utilizarem as demonstrações financeiras como apoio na tomada de decisão é devido ao fato de não demonstrarem informações a respeito da real situação da empresa, por não possuírem conhecimento prático, pela falta de clareza dos dados apresentados nas demonstrações e pela demora da disponibilização das demonstrações pela contabilidade das empresas. E Observa-se que os gestores que utilizam as demonstrações contábeis para tomada de decisão o fazem porque o contador explica a utilidade e a funcionalidade das demonstrações e por terem uma vasta experiência em gestão, passando por diversas situações que os fez aperfeiçoar o método de tomada de decisão. Em concordância com esta pesquisa, Stroher e Freitas (2008), Santos *et al.* (2018) e Caneca (2008) observaram que os motivos que levam os gestores a não utilizarem as demonstrações financeiras como apoio para a tomada de decisão é porque não refletem a realidade da empresa, as informações não são claras, os relatórios são muito complexos e incompreensíveis e não compreendem seu modo de utilização.

Percebe-se também que os gestores entrevistados costumam buscar informações para a tomada de decisão em sistemas implementados na empresa, pelo qual geram relatórios gerenciais. Contudo, esses sistemas, além de significarem um gasto extra, são básicos e não atendem todas as necessidades no processo de tomada de decisão. Isso posto, entende-se ser importante ter uma base que satisfaça as necessidades dos gestores, pois, consoante Marion (2005), as análises permitem que seja feita uma comparação entre o patrimônio atual com outro períodos, possibilitando uma maior segurança no processo de decisão, identificando quais variáveis têm interferido no resultado da entidade de forma positiva ou negativa, para o crescimento ou para a diminuição do patrimônio.

#### 4.3 CONJUNTO DE INDICADORES

Os entrevistados foram questionados sobre quais indicadores de desempenho eles consideram relevantes para serem apresentados em um *Dashboard* para os gestores como um relatório de apoio na tomada de decisão, e de que forma a utilização de indicadores de desempenho seria útil para a empresa. Além disso, foram questionados sobre os motivos de não terem implementado o *Dashboard* até o momento da entrevista.

Os entrevistados A, C, D, E e G mencionaram que compreendem que os indicadores de desempenho seriam úteis para auxiliar no monitoramento do desempenho da empresa, uma vez que possibilitam a comparação entre resultados de diferentes períodos, contribuindo na visualização de variantes, e quando apresentados em um único documento facilitam, melhoram e reduzem o tempo da tomada de decisão. No entanto, eles não relataram que o *Dashboard* ainda não é implementado nas empresas por falta de conhecimento, colaboradores qualificados e por ato cultural de seguir o mesmo modelo desde que a empresa foi aberta, além de pensar que se tornaria mais uma tarefa para a empresa realizar. O entrevistado C cita a frase: “*Sem o relatório a empresa chegou até aqui, mas com ele talvez estivesse mais longe*”.

Os entrevistados B e F relataram que os indicadores de desempenho são extremamente úteis como apoio à tomada de decisão em suas empresas, pois ajudam a monitorar o desempenho, apoiando e direcionando os gestores com dados úteis e mais simples de serem analisados. O entrevistado B declara que por já ter implementado o *Dashboard* na empresa, o relatório é essencial para auxiliar o gestor a tomar uma decisão de forma segura, já o entrevistado F menciona que ainda não implementou o *Dashboard* na empresa porque não possui conhecimento adequado sobre ele.

Identifica-se que os entrevistados compreendem que o uso dos indicadores de desempenho seria útil para facilitar, melhorar e reduzir o tempo na tomada de decisão, por possibilitar o monitoramento do desempenho da empresa em um único documento e por apresentar as informações de forma simplificada e de fácil compreensão, melhorando a visualização de qual decisão tomar com base nas análises realizadas. Vieira, Laureano e Pedrosa (2018) evidenciam que os indicadores de desempenho são importantes para o planejamento e para o controle de uma empresa, além de apresentarem, com clareza, as informações financeiras e não financeiras fornecidas pela empresa. Lavrador e Laureano (2019) informam que os gestores não utilizam o painel de indicadores como ferramenta de análise, mas compreendem que ela seria útil para otimizar o tempo e a análise, tornando a tomada de decisão rápida e eficaz.

Constata-se que os entrevistados não implementaram o uso do *Dashboard* como instrumento de apoio à tomada de decisão porque não possuíam conhecimento sobre o assunto, não encontraram colaboradores qualificados que saibam elaborar um *Dashboard* e, principalmente, por uma questão cultural de sempre seguir o mesmo método para tomada de decisão, apresentando certa resistência quanto a novas ferramentas. Em concordância, Vieira (2017) conclui que, com os anos de experiência, os gestores se acomodam com os métodos de

trabalho utilizados e por obterem resultados suficientes para analisar a situação da empresa, não sentindo a necessidade de adotar novos métodos de análise.

Os entrevistados, quando questionados sobre quais indicadores de desempenho consideravam relevantes constarem em um *Dashboard* para apoio à tomada de decisão no setor de comércio de materiais para construção civil, citaram: Indicador de Lucratividade, Indicador de Ticket médio, informação de quais clientes que mais comprem na empresa, Indicador de Liquidez Geral, informação de faturamento mensal alcançado, valores dos gastos totais e dos principais gastos, valor a receber de clientes e valor recebido de clientes, e Indicador de Giro de Estoque, com ênfase nos produtos mais e menos vendidos.

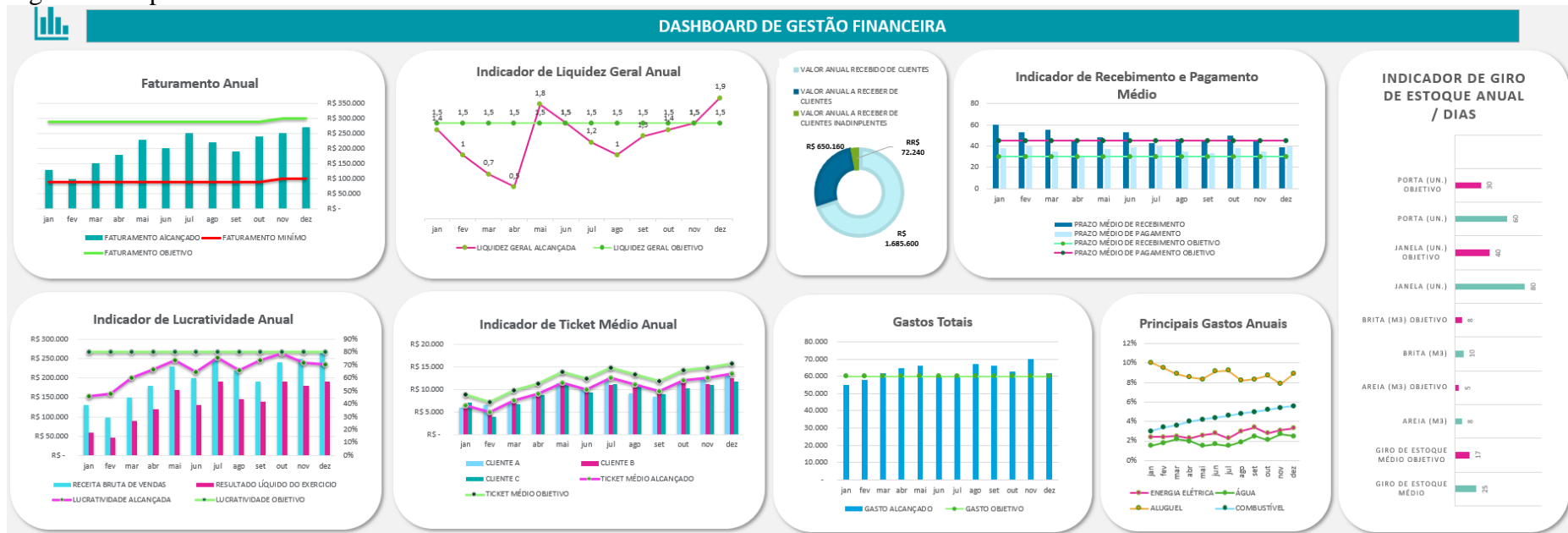
#### 4.4 PROPOSTA DE DASHBOARD

Com base nas análises das entrevistas e na observação da utilização por meio dos gestores entrevistados de um sistema próprio da empresa para geração de relatórios gerenciais que não atendem suas necessidades no processo de tomada de decisão, foi elaborada uma proposta de *Dashboard* que auxilie os gestores em suas tomadas de decisão. O *Dashboard* elaborado visa atender as necessidades listadas pelos gestores em suas entrevistas, sendo elas: facilitar, melhorar e reduzir o tempo na tomada de decisão; apresentação das informações de forma simplificada, de fácil compreensão e visualização; e possibilitar o monitoramento de desempenho da empresa em um só documento.

Após elaborado, o *dashboard* foi enviado para validação comunicativa por meio dos entrevistados na referida pesquisa, questionando se entenderam as informações nele apresentadas e quais decisões conseguiriam tomar a partir dessas informações. Os entrevistados mencionaram que conseguiram compreender de forma clara e direta e que, com base nas informações, conseguiriam tomar a decisão de estratégias para aumentar o ticket médio dos clientes, também conseguiriam tomar a decisão quanto a cortes de gastos para aumentar a lucratividade da empresa, além de realizar um planejamento orçamentário com base no faturamento e nos gastos. Com o giro de estoque, conseguiriam identificar o volume necessário de compra dos itens, evitando compras excessivas; e com a informação de valores recebidos, teriam uma ideia de quanto poderiam desembolsar, buscando um equilíbrio, e com o indicador de liquidez conseguiriam identificar a capacidade de cumprir com as obrigações e se necessário solicitar um empréstimo.

O *Dashboard* também foi enviado para validação de especialistas, questionando sobre a clareza e a utilidade das informações apresentadas, e sobre quais melhorias eles recomendariam. Os pesquisadores responderam que, no geral, as informações estavam claras e de fácil compreensão, trazendo indicadores de extrema importância para a tomada de decisão. Como sugestões, eles apontaram incluir os indicadores de prazo médio de recebimento e prazo médio de pagamento, e acrescentar a margem individual de cada produto. Quanto ao gráfico de gastos, sugeriram complementá-lo apresentando o valor dos gastos realizados e os gastos orçados, e apresentar em percentuais a participação dos principais gastos referentes ao gráfico de gastos totais. Os pesquisadores recomendaram acrescentar valores de inadimplência de clientes, indicaram dar contraste nas cores dos gráficos, abreviar os valores indicando na legenda a medida utilizada ou cortar os zeros após a vírgula, e deixar a legenda dos gráficos em caixa alta. Depois de analisar as respostas de validação e realizar as modificações necessárias na proposta elaborada de *Dashboard*, ele ficou como apresentado na Figura 1.

Figura 1: Proposta de *Dashboard* de Gestão Financeira



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2022).

Como se percebe, na Figura 1, os principais indicadores correspondem aos destaques informados pelos empresários entrevistados e grupo de pesquisadores, trazendo informações sobre: lucratividade alcançada e projetada pela empresa, também demonstrando a receita bruta de vendas e o resultado líquido do período para auxiliar a visualização dos períodos com maiores variações; de ticket médio alcançado e projetado, juntamente com a exibição de quais clientes mais compram na empresa para que se possa oferecer um tratamento diferenciado aos mesmos; de liquidez geral alcançada e projetada para o período, demonstrando se a empresa conseguiria cumprir com suas obrigações; faturamento alcançado, projetado e mínimo para funcionamento da companhia; valores de gastos totais realizados e projetados, e seus principais gastos; valor recebido e a receber de clientes e valores de clientes inadimplentes; de giro de estoque e de produtos mais e menos vendidos para auxiliar no controle de estoque e evitar compras excessivas; prazo médio de recebimento e pagamento alcançado e projetado para ajudar na organização financeira da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral propor um modelo de *Dashboard* fundamentado nas demonstrações financeiras para a tomada de decisão de gestores de MPE do segmento de comércio de materiais para construção civil, e teve como objetivos específicos avaliar o nível de conhecimento e utilização das demonstrações financeiras e indicadores econômico-financeiros por gestores de MPE, verificar os motivos de gestores de MPE utilizarem ou não essas demonstrações para tomada de decisão e identificar um conjunto de indicadores econômico-financeiros e informações gerenciais eficazes para apoio à tomada de decisão por gestores de MPE do segmento de comércio de materiais para construção civil. Essas informações constam nas análises das entrevistas.

Através das análises, pôde-se concluir que há, ainda que pequena, uma visão mais prática da contabilidade para tomada de decisão e não apenas uma obrigação legal de elaboração. Verificou-se que os motivos pelos gestores não utilizarem as demonstrações financeiras como apoio a tomada de decisão é devido ao fato de não demonstrarem informações a respeito da real situação da empresa, por não possuírem conhecimento prático, pela falta de clareza dos dados apresentados nas demonstrações e pela demora da disponibilização das demonstrações pela contabilidade das empresas. Ainda se observou que a falta de utilização do *Dashboard* ocorre por uma questão cultural de se prender a modelos antigos e à falta de conhecimento para a criação de um novo.

Com esta pesquisa, foi encontrada uma série de indicadores e informações que tornaram viável a criação de um *Dashboard* para facilitação das tomadas de decisões mais assertivas na gestão financeira de MPE do setor de comércio de materiais para construção civil. No entanto pesquisou-se um setor muito específico e com um número limitado de sete entrevistados e todos situados na região sul do Brasil, o que não torna possível inferir para a realidade de todas as MPE, mas pode servir de ponto de partida para novas pesquisas que venham a seguir sobre o tema. Para estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de complementos textuais que possam dar mais entendimento sobre a *Dashboard* para os gestores que podem não estar habituados à linguagem técnica da contabilidade e que seja estudada a utilidade do *Dashboard* elaborado em outros segmentos, de modo a comparar se há correlação entre as áreas.

## REFERÊNCIAS

BARROS, M. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Fundação Sérgio Contente, Idapec, 2013.

BARDIN, Laurence. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. 70 ed. São Paulo, 2011.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. A. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 03. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANCO, M. A. R. T. M. (2016). **Implementação de um sistema de controlo de gestão: Balanced Scorecard e Dashboard** [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/15816> <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15816>

BRANDÃO, C. O.; OLIVEIRA, M. B.; GONÇALVES, A. M. M. A dificuldade de utilização das demonstrações contábeis na gestão de micro e pequenas empresas. **REVISTA FAIPE**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. p. 18-30, maio 2019. ISSN 2179-9660.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 21 mar. 2021.

CALDEIRA, J. (2010). **Dashboards - Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão**. Almedina, 1 edição.

CALDEIRA, J. (2014). **Monitorização da Performance Organizacional**. Actual.

CANECA, R.L. **Oferta e procura de serviços contábeis para micro, pequenas e médias empresas: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Pronunciamento técnico CPC 00 (r2): estrutura conceitual para relatório financeiro**. 2019. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em: 01 mar. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Pronunciamento técnico CPC 26 (r1): apresentação das demonstrações contábeis**. 2011. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>. Acesso em: 30 mar. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1.418/12**. Aprova a ITG 1000: modelo contábil para microempresas e empresas de pequeno porte. 2012. Disponível em: [https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2012/001418&arquivo=Res\\_1418.doc](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2012/001418&arquivo=Res_1418.doc) Acesso em: 30mar. 2021

ECKERSON, W. 2011. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

FARIA, J. A.; AZEVEDO, T. C.; OLIVEIRA, M. S. A. Utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de materiais de construção de feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 2, p. 89-106, maio 2012.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 1–18, 2004.

FIESPE. **PIB da cadeia produtiva da construção recua 5,7% no 1º trimestre. 2021.** Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/observatoriodaconstrucao/noticias/pib-da-cadeia-produtiva-da-construcao-recua-57-no-1o-semester/>. Acessado em: 01 abr. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

IKECHUKWU, F. A., EDWINAH, A., & MONDAY, E. O. (2012). Use-of-Dashboard : A Vital Moderator of Sales Force Competence Management and Marketing Performance Relationship. **Information and Knowledge Management**, 2(5), 30–40.

LIMA, H. M. D. R. **Conceção e implementação de sistema de indicadores de desempenho**, 2005.

MABONI, F. S. S. **Contabilidade gerencial, o uso da informação gerencial em uma pequena empresa**. E-CAP: Electronic Accounting and Management, vol. 2, n. 2, 2010.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRIOTT, N.; MARRIOTT, P.. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 4, p. 475-492, 2000

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIER, H.; LAGEMANN, H.; MORLOCK, F. and RATHMANN; C. “Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services,” **Procedia CIRP**, vol. 11, pp. 99–104, 2013.

MENDES, J. M. H. **Balanced scorecard e painel de indicadores: implementação numa entidade pública do sector dos transportes**, 2013.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z.; Sistema de informação contábil e tomada de decisão: um dilema que envolve a qualidade informacional nas organizações; **REGRAD – Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM – ISSN 1984-7866**, [S.I.] v. 11, n. 01, p. 129 - 147, Aug. 2018. ISSN 1984-7866.

NETO, A. A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. “**Contabilidade gerencial - Um enfoque em sistema de informação contábil.**” 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASSOS, Q. C. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas**. 2010. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PEREIRA, M. R. A. **Demonstrações contábeis das micro e pequenas empresas como instrumento de gestão**. 2018. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/13943>. Acesso em: 15 mar. 2022

RODRIGUES, A. C., CANELADA, M. **Utilização de KPI – Indicadores de Desempenho na cadeia de suprimentos - Um estudo de caso em indústria metalúrgica no setor da construção civil**. Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha.” 2015.

SANTOS, V.; BENNETT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M., uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade. **PENSAR CONTÁBIL**, vol. 20, n. 71, 2018.

LAVRADOR, A. M. Santos; LAUREANO, R. M. S. "Dashboard to Monitor Performance of a Hotel in the Financial Perspective," 2019 14th **Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**, 2019, pp. 206-211, doi: 10.23919/CISTI.2019.8760853.

SCHEFFER, M. B. **Utilização das demonstrações contábeis na tomada de decisão nas empresas de embalagens plásticas da região carbonífera – AMREC**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/583>. Acessado em: 26 ago. 2021.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE, 2011.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números: conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e paulista.. Conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e**



paulista.. 2018. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. 2020. Disponível em:

[https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf). Acessado em: 01 abr. 2022

SEBRAE. **Tendências para o setor da construção civil em 2022**. Disponível em:

[sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-setor-da-construcao-civil-em-2022,00e74abc0fede710VgnVCM100000d701210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-setor-da-construcao-civil-em-2022,00e74abc0fede710VgnVCM100000d701210aRCRD). Acessado em: 01 abr. 2022

SILVA, V. G.; ANDRADE, M. G. F. Análise das demonstrações contábeis e reflexos da conjuntura econômico-social no patrimônio da cooperativa de crédito – Sicredi sudoeste – MT. **Revista Unemat de Contabilidade**, Tangará da Serra, v. 3, n. 5, Jan-Jun. 2014.

SINK, S., & TUTTLE, T. (1993). **Planejamento e medição para a performance**.

(Qualitymark, Ed.).

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2008.

VIEIRA, M. I. P.; LAUREANO, R. M. S. and PEROSA, I. M. M. "Monitoring performance through Dashboards," 2018 13th Iberian **Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**, 2018, pp. 1-6, doi: 10.23919/CISTI.2018.8399476

VIEIRA, M. I. P. **Monitorização do desempenho através de Dashboards**. 2017. 107 f.

Dissertação (Doutorado) - Curso de Contabilidade, Instituto Politécnico de Coimbra Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2017.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>Identificação do Entrevistado</b>	
Gênero:	
Tempo da empresa:	
Tempo de experiência como gestor:	
<b>Questão:</b>	
<b>1</b>	De que maneira você conheceu ou ouviu falar sobre os conceitos de Demonstrações financeiras e indicadores de desempenho?
<b>2</b>	Que tipo de situação já utilizou as demonstrações financeiras para auxiliar na tomada de decisão?
<b>3</b>	Em qual situação você utilizou os indicadores de desempenho das empresas como apoio aos gestores em suas tomadas de decisões?
<b>4</b>	Utiliza as demonstrações financeiras como apoio para tomada de decisão?
	Se sim, quais utiliza?
	Se não, por quais motivos não os utiliza?
<b>5</b>	Existe um departamento/responsável que desenvolva relatórios de análise sobre a performance/desempenho da empresa?
<b>6</b>	Como você busca informações para auxiliar na tomada de decisão?
<b>7</b>	Com que frequência é realizada a análise de desempenho?
<b>8</b>	Em que medida, a utilização de indicadores de desempenho seria útil para a sua empresa?
<b>9</b>	Se fosse elaborado um dashboard para apresentar à gerência, que tipo de indicadores considera mais relevantes?
<b>10</b>	Quais os motivos pelos quais a empresa ainda não implementou o dashboard? Caso não tenha implementado/ou não esteja a ser utilizado.

Fonte: Elaborada pela autora.