

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDERSON BRANDALISE MEZZOMO

A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO APOIO A GESTÃO DE
PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS NO MUNICÍPIO DE FLORES
DA CUNHA - RS

CAXIAS DO SUL

2013

ANDERSON BRANDALISE MEZZOMO

**A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO APOIO A GESTÃO DE
PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS NO MUNICÍPIO DE FLORES
DA CUNHA – RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Eduardo Tomedi
Leites

CAXIAS DO SUL

2013

ANDERSON BRANDALISE MEZZOMO

**A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO APOIO A GESTÃO DE
PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS NO MUNICÍPIO DE FLORES
DA CUNHA – RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Eduardo Tomedi
Leites

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Eduardo Tomedi Leites
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico à minha família e em especial à minha namorada que estiveram do meu lado e de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram e me apoiaram na realização desta conquista, especialmente aos meus pais, minha namorada, minha irmã e meus padrinhos, que em momentos difíceis me incentivaram. Em especial ao professor Ms. Eduardo Tomedi Leites pela sua competência na orientação durante o processo de desenvolvimento deste TCC. Agradeço a Deus pela saúde e pela força concedida a cada novo dia.

PENSAMENTO

“Corte sua própria lenha.
Assim, ela aquecerá você duas
vezes.”

Henry Ford

RESUMO

A contabilidade é uma ferramenta essencial para todas as organizações, desde as de pequeno até as de grande porte, de diferentes formas e de acordo com o perfil de cada negócio. No cenário atual, vem ganhando força e se destacando entre as profissões, pois com uma contabilidade bem estruturada, a chance de erros na gestão das empresas é reduzida. Com a crescente evolução da profissão e a forma como as empresas precisam de informações específicas, surgiu a contabilidade gerencial, que auxilia os gestores na hora da tomada de decisão, gerindo as informações da contabilidade de uma forma mais fácil e diferente. Hoje, o mercado está cada vez mais competitivo, exigindo decisões cada vez mais rápidas junto a estratégias de curto prazo. O presente trabalho tem como tema a contabilidade gerencial e o processo de gestão das pequenas e médias indústrias fabricantes de móveis no município de Flores da Cunha – RS. Estas empresas possuem grande representatividade na economia no cenário nacional e, para o município, agregam riquezas e geram empregos. Esta delimitação se deu, principalmente, pelo fato de que sofrem com a concorrência das grandes empresas da mesma região, exigindo assim, um diferencial para se manterem competitivas. O objetivo principal é verificar de que forma a contabilidade gerencial pode contribuir no apoio à gestão dessas pequenas e médias indústrias, como peça fundamental no processo de desenvolvimento. Primeiramente, foi feito um levantamento bibliográfico sobre o assunto junto a uma pesquisa descritiva dos fatos, para ter ciência do diferencial competitivo que a contabilidade gerencial proporciona e agrega ao negócio. Após, foi realizada uma pesquisa aplicada, com questionário fechado nas indústrias selecionadas, para a obtenção de respostas aos objetivos propostos. Concluiu-se que a contabilidade gerencial ainda é pouco utilizada nas pequenas e médias indústrias de móveis de Flores da Cunha, devido a alguns fatores como o pouco fluxo de informações, o custo elevado para poder usufruir deste diferencial, o porte das mesmas não dá suporte a isso e devido à falta de conhecimento sobre as ferramentas gerenciais. Ressalva para algumas dessas pequenas e médias empresas que utilizam e desfrutam do diferencial competitivo que a contabilidade gerencial agrega ao negócio em auxílio a tomada de decisões.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Pequenas e médias empresas. Gestão. Ferramentas Gerenciais. Decisão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre contabilidade financeira e gerencial.....	19
Quadro 2 - Características da contabilidade gerencial.....	21
Quadro 3 - Classificação dos custos	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tempo da empresa no mercado	42
Figura 2 - Faturamento bruto atual.....	43
Figura 3 - Origem da empresa	43
Figura 4 - Formação do diretor ou administrador	44
Figura 5 - Decisões na empresa	44
Figura 6 - A utilidade da contabilidade para o tipo de negócio	45
Figura 7 - Demanda pela utilização de informações contábeis gerenciais	45
Figura 8 - Sistemas de informações no processo de gestão.....	46
Figura 9 - Conhecimento da contabilidade gerencial	47
Figura 10 - Relatórios financeiros utilizados com maior frequência	47
Figura 11 - Relatórios gerenciais utilizados com maior frequência	48
Figura 12 - Frequência na busca por informações com a contabilidade	48
Figura 13 - Conhecimento sobre os relatórios contábeis	49
Figura 14 - Qualidade dos serviços prestados pela contabilidade	50
Figura 15 - A importância da contabilidade gerencial em auxílio a gestão.....	50
Figura 16 - Interesse em contar com a contabilidade gerencial	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	15
1.4	METODOLOGIA	15
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2	CONTABILIDADE GERENCIAL	19
2.1	CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL	19
2.2	OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	21
2.3	USUÁRIOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	22
2.3.1	A comunicação para o avanço da contabilidade gerencial	25
2.4	FERRAMENTAS GERENCIAIS	27
2.4.1	Análise de indicadores	28
2.4.2	Orçamento	30
2.4.3	Fluxo de caixa	31
2.4.4	Custos	32
2.5	PLANEJAMENTO E CONTROLE	36
2.5.1	Planejamento tributário	37
2.5.2	Planejamento estratégico para as pequenas e médias indústrias	38
3	ESTUDO	40
3.1	APRESENTAÇÃO.....	40
3.2	COLETA DE DADOS	40
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS QUESTIONÁRIOS	42
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	51
5	CONCLUSÃO	54

REFERÊNCIAS.....56

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....59

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A forma como as informações contábeis são formalizadas constitui um dos aspectos básicos da atividade contábil. O papel do contador é basicamente observar, registrar, analisar e comunicar aos diversos usuários da contabilidade, todos os eventos econômicos ocorridos, através de relatórios contábeis, os quais necessitam de explicações, ou seja, comunicação formal de acordo com o grau de instrução do usuário. (MARION, 2009).

Em uma grande parte das pequenas e médias empresas, as informações contábeis são bastante voltadas a área fiscal, principalmente a apuração de impostos e cumprimentos de obrigações acessórias, deixando em segundo plano as necessidades das empresas no auxílio a tomada de decisões, em especial as de caráter estratégico dentro da empresa.

Com o mercado cada vez mais competitivo, uma das soluções é investir em uma contabilidade eficaz. Em vista deste tema e de que o contador passa a ter visões mais amplas do futuro cabe à empresa buscar alternativas e um diferencial para manter-se ativa.

Ao contrário do que muitas vezes ocorre, há uma grande importância em relação à comunicação entre o contador da empresa e os gestores de uma empresa moderna. Ressalta-se também a necessidade de pessoal qualificado e preparado e que saibam que uma informação contábil bem preparada tem em apoio à tomada de decisões. (PIZZOLATO, 2000).

A contabilidade gerencial surgiu como uma ferramenta que auxilia os usuários internos (proprietários, administradores e executivos), no processo de gestão eficaz, ou seja, atingir os objetivos desejados. Isto se dá através de informações atualizadas, consistentes, formais e científicas da atual situação econômica patrimonial da empresa geradas pela contabilidade.

Sendo uma ferramenta de extrema importância, não somente as grandes empresas utilizam esse instrumento, mas também as pequenas e médias empresas, pois tomam decisões financeiras e necessitam de informações que possam dar suporte necessário de defesa, controle e preservação do patrimônio.

Em função das mudanças constantes na área contábil, nota-se um avanço da contabilidade gerencial, mais conhecida como controle de gestão efetuada dentro da empresa. Devido à quantidade de decisões necessárias no dia a dia das pequenas e médias empresas, surge a questão da falta de gerenciamento e a falta de recepção de informações geradas pela contabilidade.

Este tema foi escolhido devido à percepção da possibilidade de melhoria na gestão do negócio em que, devido a algumas barreiras, pequenas e médias empresas, as quais não possuem preparação necessária para o crescimento, a gestão é executada pelos proprietários com base apenas em seu conhecimento, sem o auxílio de informações, pode por em risco o seu patrimônio e seu futuro, evidenciando a necessidade e a realização de estudos nessa área.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Parte significativa das pequenas e médias empresas apresentam bastante dificuldades com relação à sobrevivência, principalmente nos seus primeiros anos de vida. Reclama-se muito da alta carga tributária, da concorrência e de diversos fatores, que existem às demais empresas também. Um diferencial é o conhecimento de gestão do negócio.

Sem muita experiência, muitos constituem o próprio negócio e passam a exercer a função de empresários, sem ter conhecimento, pesquisa de mercado, conhecer os mais variados ramos de atividades existentes, analisar a concorrência, planejar o desenvolvimento e amadurecer a ideia de uma contabilidade gerencial.

A administração pode ser facilitada com uma contabilidade onde o contador deixa de ser visto como um profissional com visão somente no passado, mas sim, vislumbrando o futuro, desenvolvendo habilidades para a solução de problemas que surgem com as constantes mudanças.

Em nosso país, em constante desenvolvimento, em alguns setores da economia, principalmente para as pequenas e médias empresas, a real função do contador está distorcida, deixando de ser uma ferramenta de auxílio e prestação de serviços para a tomada de decisões através de relatórios compreensíveis e confiáveis que são fornecidos. (CFC, 2010).

O papel da contabilidade se dá em consequência das novas tendências e de uma explosão na globalização, tornando os negócios e as empresas competitivas.

Antes, a preocupação dos contadores financeiros era trabalhar em prol da empresa, dos negócios da organização e dos mercados, e as autoridades fiscais elaboravam relatórios gerenciais, adaptando os números da contabilidade e transformando-os em informações, partindo da base de dados financeira.

A contabilidade gerencial é caracterizada por possuir um enfoque especial. Em sentido mais amplo, voltada exclusivamente à parte administrativa da empresa, busca suprir as necessidades de informações de uma forma válida e decisória para os administradores. Assim, a contabilidade é um meio formal, onde são reunidas informações e dados suficientes para o fornecimento de relatórios úteis aos objetivos gerais da administração. (IUDÍCIBUS, 1998).

O contador gerencial deve ser uma peça-chave na empresa, munido de informações e conhecimentos amplos e possuidor de técnicas, que saiba observar as formas como os administradores gestores respondem ao conteúdo das informações e relatórios fornecidos pelo profissional contábil para a tomada de decisão.

Este trabalho tratará sobre a evolução da contabilidade gerencial na área de controle, gerenciamento e tomada de decisão, frente à demanda de relatórios que mostrem a real situação das empresas e a busca de informações que auxiliem o avanço gerencial. Procura-se verificar a existência de um avanço da contabilidade gerencial ou se ainda existe a visão de que o papel do contador está restrito somente à prestação de informações ao fisco.

Com base na delimitação da pesquisa proposta, a questão para estudo é a seguinte: De que forma a contabilidade gerencial pode contribuir no apoio a gestão de pequenas e médias indústrias de móveis no município de Flores da Cunha – RS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O intuito principal deste trabalho é verificar de que forma a contabilidade gerencial pode contribuir no apoio à gestão das pequenas e médias empresas industriais moveleiras, situadas no município de Flores da Cunha – RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a gama de ferramentas utilizadas que são fundamentais para a contabilidade gerencial;
- Verificar se as empresas estão preparadas e munidas de informações necessárias e suficientes para o avanço da contabilidade gerencial;
- Averiguar a importância da implantação de uma contabilidade gerencial nas pequenas e médias indústrias de móveis de Flores da Cunha - RS;
- Verificar se os administradores/gestores das pequenas e médias empresas estão cientes da relevância do papel do contador.
- Verificar se os administradores/gestores estão cientes, da relevância que as informações gerenciais possuem no auxílio à tomada de decisões.

1.4 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa a ser utilizado é a descritiva, que será estruturada através de procedimentos de coleta de dados, relacionados ao tema pesquisado, onde se buscará evidenciar os princípios de contabilidade gerencial.

Para a realização de uma pesquisa é necessário fazer um levantamento de dados que sejam suficientes. Através deles, o aluno pode construir o trabalho acadêmico, interpretando, criticando teorias existentes e, podendo assim, obter novos resultados ou semelhantes aos existentes. (LEHFELD; BARROS, 2007).

Nessa fase do levantamento, deve-se fazer, pelo menos, a identificação e localização de toda a bibliografia necessária para o trabalho, até para saber o que há disponível na biblioteca de sua instituição, o que precisa ser adquirido, o que precisa ser fotocopiado e o que o estudante, tem em seu próprio acervo. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.81).

A pesquisa descritiva possui como objetivo principal, descrever, características e acontecimentos, podendo estabelecer semelhanças entre alternativas, de determinada população, proporcionando uma visão sobre determinados conceitos, focando os resultados pretendidos, tornando-os mais específicos em uma dimensão viável. (GIL, 2010).

Pesquisas descritivas, para Casarin e Casarin (2011, p. 41), “Procuram caracterizar e identificar opiniões de um determinado grupo ou população”. Uma das principais características dessa pesquisa é que se utilizam instrumentos padronizados para a coleta de dados, como por exemplo, questionários estruturados.

Conforme destaca Lehfeld e Barros (2007, p. 84), “Nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Diante das metodologias propostas, através de explicações minuciosas, passo a passo do trabalho, estas são as mais adequadas para o desenvolvimento e estão diretamente relacionadas ao objetivo estabelecido no projeto de pesquisa.

A partir da explanação da forma de pesquisa, de forma quantitativa, irá explorar as complexidades do problema proposto por meio de análises de opiniões e atitudes em determinado ambiente de relacionamento, focando atingir o objetivo de pesquisa.

Conforme Casarin e Casarin (2011, p. 36), “A pesquisa quantitativa, como o próprio nome indica, tem como objetivo principal quantificar ou mensurar uma ou mais variáveis estudadas”. Destaca assim que toda a pesquisa quantitativa avalia a forma, o comportamento e a periodicidade que esta variável ocorre.

Desse modo, toda a pesquisa quantitativa, pode gerar resultados diferentes, assim busca-se a solução para esclarecer tal fato ocorrido. Pode descrever e apresentar características próprias com pouca margem de erros, pois trabalha com estatística e cálculos, busca a mensuração de determinados fatos podendo apresentar características próprias. Exige que se defina uma parte ou local ao qual será aplicada a pesquisa. (CASARIN; CASARIN, 2011).

Conforme cita Mascarenhas (2012, p. 45), “Nesse tipo de pesquisa, é fundamental usar técnicas estatísticas, como porcentagens, médias e desvio padrão,

por exemplo, tudo isso para tornar o estudo mais imparcial, evitando assim a influência do pesquisador sobre os resultados”.

A pesquisa quantitativa conforme estudos indicam, trás mais confiança juntamente com bases seguras de dados, para o pesquisador formar suas conclusões, facilita a utilização de um grande número de dados, permitindo uma generalização dos resultados.

Será abordado em pesquisa um questionário estruturado, com um conjunto de perguntas distintas, com a intenção de coletar dados, para atingir os objetivos propostos. O questionário será aplicado em pequenas e médias empresas industriais, fabricantes de móveis, na cidade de Flores da Cunha - RS, visando através de uma análise e tabulação das mesmas obter respostas claras para complementação e explanação sobre o objetivo proposto.

Lakatos e Marconi (2007, p. 111, grifo do autor), descreve assim: “*Questionário* – constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

De acordo com Gil (2010, p. 103), “Isso exige esforços redobrados na elaboração do instrumento e, sobretudo, na análise e interpretação dos dados”. Traduzindo assim mais facilmente os objetivos específicos da pesquisa proposta.

Em relação ao questionário, deve ser estruturado e constituído por uma série de perguntas, as quais serão respondidas por escrito, sem que o entrevistador esteja presente, julga também necessário que seja delimitado, a fim de ser respondido em um curto espaço de tempo, que não ultrapasse 30 minutos. (MARTINS, 2004).

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada a questão objeto da pesquisa, com uma breve introdução, qual a motivação e importância do estudo, juntamente com os objetivos e a metodologia.

No segundo capítulo são abordados os aspectos conceituais sobre a contabilidade gerencial e quais as vantagens ao utilizá-la para auxílio na tomada de decisões, apresentando as principais diferenças e melhoras com o crescimento das empresas. É feita uma revisão bibliográfica sobre a viabilidade do desenvolvimento

gerencial. Objetivando, assim, este capítulo, mostrar a vantagem competitiva que a contabilidade gerencial agrega ao negócio.

No terceiro capítulo é apresentado um breve histórico da conjuntura econômica das empresas, desde suas estruturas, o mercado de atuação e desenvolvimento que devem ser levados em consideração para o avanço gerencial.

No quarto capítulo é apresentada uma análise junto a tabulação das respostas coletadas aonde pretende-se atingir os objetivos. Verificar qual o fato que impede o avanço e o que contribui para o desenvolvimento satisfatório, suas funções, diferenças e vantagens de ter uma contabilidade gerencial bem estruturada e aplicada.

Ao final, no quinto capítulo, através da conclusão da pesquisa, através de um levantamento para verificar quais os procedimentos necessários e os passos a serem seguidos para o desenvolvimento gerencial nas pequenas e médias indústrias de móveis.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Diferente da contabilidade financeira, voltada especificamente para usuários externos, toda e qualquer informação da contabilidade gerencial utiliza dados da contabilidade financeira e vem adquirindo grande importância nos dias atuais, por ser focada internamente a empresa. Através dela, a gestão da empresa passa a receber informações necessárias à tomada de decisões, recebidas por sistemas criados para gerar relatórios de fácil acesso e entendimento pelos administradores. Visam o agrupamento adequado de informações para análise, podendo ser utilizados de forma diferenciada.

2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

Vista de várias maneiras, as informações econômicas geradas pelos contadores estão divididas em dois tipos: gerencial e financeira. As diferenças entre elas podem ser observadas no quadro 1.

Quadro 1 - Diferença entre contabilidade financeira e gerencial

CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Transformação de dados financeiros e econômicos em registros contábeis e relatórios destinados a agentes situados fora da organização: Proprietários, credores e autoridades fiscais.	Envolve todos os participantes internos da organização, desde a administração e produção, reunindo informações e gerando relatórios para fins de: planejamento, direção, motivação, controle e avaliação de desempenho.
Ênfase nas consequências financeiras passadas.	Ênfase nas decisões direcionadas para o futuro.
Segue regras tributárias e princípios contábeis geralmente aceitos, exigidos pelo ramo de atividade da empresa.	Não obediência aos princípios contábeis aceitos, seguindo as determinações julgadas importantes pelos administradores.
Preparação de dados sintéticos para a organização.	Preparação de dados e relatórios divididos em departamentos, produtos, clientes e funcionários.
Obrigatória para apresentação de relatórios externos.	Não possui obrigação.
Controle de contas patrimoniais e de resultado.	Incentiva a melhora no controle de atividade da empresa.

Fonte: Elaborado com base nos autores.

Distinguidas uma da outra, a gerencial não está prendida a apenas números e medidas financeiras, e sim possui uma complementação de informações necessárias à tomada de decisões, não possuindo órgãos reguladores. Já a contabilidade financeira segue padrões, normas específicas e princípios contábeis geralmente aceitos, sendo obrigatória, destinadas ao uso do público externo através de relatórios financeiros. (HONG, 2006).

A contabilidade financeira é obrigatória – autoridades fiscais como a Secretaria da Receita Federal exigem demonstrações contábeis anualmente – o mesmo não acontece com a gerencial. Não há organismos reguladores que determinem o que deve ser feito nas empresas. Portanto, a decisão é inteiramente de cada empresa. (HONG, 2006, p. 4).

A contabilidade financeira é evidenciada em relatórios destinados ao usuário externo, acionistas, instituições financeiras, governamentais e ao público em geral, evidencia os resultados das várias operações da empresa e demonstra a situação financeira de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade. Parte da elaboração e comunicação de determinadas informações econômicas, repassando as melhorias dos processos executados pelos administradores, estando restrito na elaboração de relatórios por partes regulamentadoras. (ATKINSON et al, 2000).

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2001, p. 3), “As informações da contabilidade financeira são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para pessoas ou instituições “de fora” ou externas a empresa”.

Contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as consequências das decisões e das melhorias dos processos executados por administradores e funcionários. (ATKINSON et al, 2000, p. 37, grifo do autor).

A contabilidade gerencial está baseada em dados históricos utilizados pela administração no dia a dia, relatórios desenvolvidos para o planejamento de diversas operações futuras, desenvolvimento de estratégias, através das mais variadas necessidades da administração, auxiliando-a à responder as oportunidades de negócios, e como é utilizada restritamente à administração, pode o contador fornecer os relatórios de acordo com a necessidade.(WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Warren, Reeve e Fess (2001, p. 3), destacam ainda que: “As informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas”.

Já para Crepaldi (2002, p.18), “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

As características básicas podem ser evidenciadas no quadro 2.

Quadro 2 - Características da contabilidade gerencial.

CONTABILIDADE GERENCIAL	
USUÁRIOS	Funcionários, gerentes, administradores e executivos.
OBJETIVOS	Auxiliar a tomada de decisão através de relatórios sem regras.
TIPOS DE INFORMAÇÕES	Financeiras e operacionais dos processos internos.
META	Fornecer informações para atingir o objetivo da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Toda a informação gerada pela contabilidade gerencial deve ser evidente e possuir qualidade, a partir dela é que as decisões serão tomadas, e a empresa deve trabalhar em prol da busca de informações que realmente interessam, à medida que a organização vai crescendo.

2.2 OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Os instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial permitem informar a gerência sobre a situação econômica do negócio. Para atender as necessidades de planejamento, controle e avaliação de desempenho, é importante que os instrumentos desse ramo da contabilidade sejam comunicados e divulgados pelos contadores aos empresários, os quais os auxiliem em suas funções gerenciais. Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4), “Em outras palavras, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os objetivos organizacionais”.

Inúmeras demonstrações podem ser elaboradas a partir da escrituração, oferecendo uma gama de informações importantes para o gerenciamento do negócio. Evolução das receitas, custos, despesas e resultados, por exemplo, são as demonstrações que mais interessam ao empresário, e, com certeza, o profissional mais habilitado para elaborar, explicar e discutir essas informações é o Contabilista. (SILVA *et al*, 2002, p. 79).

De acordo com Hong (2006, p. 4), “Tal processo direciona a ação gerencial, motiva comportamentos, suporta e cria valores culturais necessários para uma empresa alcançar seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais”.

Para que haja um desenvolvimento satisfatório da parte gerencial nas pequenas e médias empresas é necessário uma comunicação constante entre os empresários e contadores, principalmente a explicação da contabilidade como ferramenta básica na tomada de decisões. Esse processo deve ser planejado, bem estruturado e permanecer sob controle permanente para que os níveis de

informações geradas pelos contadores atendam e resolvam de fato o grande problema enfrentado atualmente nessas empresas.

Desenvolvida com a intenção de manter e expandir o negócio, define-se a contabilidade gerencial, como um processo contínuo de melhoria e planejamento, mensurando e desenhando operações em sistemas, necessários a uma empresa para alcançar seus objetivos estratégicos e uma maneira de alavancar a forma como serão atingidos os objetivos desejados.

2.3 USUÁRIOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Dentro da organização, toda e qualquer atividade desempenhada, está sempre apoiada por alguma informação que é preparada, para que o negócio possa ter um desenvolvimento de forma adequada. Hoje as empresas necessitam de sistemas de informações para operar, internamente ou fornecidos por terceiros, pois buscam constantes avanços na eficiência de suas operações, a fim de atingir objetivos e lucros maiores.

As empresas estão sempre tentando melhorar a eficiência de suas operações a fim de conseguir maior lucratividade. Das ferramentas de que os administradores dispõem, as tecnologias e os sistemas de informações estão entre os mais importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações, especialmente quando combinadas com mudanças no comportamento da administração e nas práticas de negócio. (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 6).

As organizações vivem em um meio de fortes influências, principalmente externas. Dentre elas, clientes, fornecedores, governo, acionistas e instituições financeiras, todos interessados em receber informações da empresa e conhecer as suas operações. Dentre elas, o principal são os clientes os quais são a razão da existência do negócio, pois sem eles não teria motivo ou sentido para a existência da empresa. (GIL, 1999).

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4), afirmam que: “Naturalmente, satisfazer, demandas internas por informação (bem como externas) significa que as organizações podem ter de manter mais de um conjunto de registros”.

Os fornecedores possuem interesse na existência da empresa, conhecer a capacidade de pagamento através de informações, analisar se é viável o negócio e que assegure um crescimento para ambas as partes. Os acionistas têm interesses

em verificar através de relatórios informações sobre eventos passados da empresa, sua rentabilidade, suas projeções de negócios futuros e avaliar a viabilidade de investimento na mesma. (GIL, 1999).

Instituições financeiras com diferentes interesses, principalmente na capacidade de suprir obrigações financeiras. O fisco estadual, federal e municipal exigem, a prestação de informações em relatórios específicos para, além de manter a empresa em dia com obrigações fiscais, poder estimular o desenvolvimento de determinados setores segundo a necessidade da região onde está localizada. Toda a informação externa deve ser clara, seguir normas específicas e que passem a credibilidade da informação, exposta de forma sintética. Forçando muitas vezes os gestores, utilizarem somente sistemas de informações direcionados a geração de informações a usuários externos devido ao custo elevado para manter outro sistema com a finalidade gerencial. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 9).

A informação desenvolvida para o interior da empresa é mais simples e fácil de formular, ou seja, ela não necessita seguir leis e normas, e sim deve servir para suprir as necessidades da gerência, a fim de revelar determinadas posições patrimoniais da mesma. Utilizada por vários níveis, desde prestadores de serviço internos da organização, administração, gerência de determinados departamentos e setores de produção, é importante classificá-la em planejamento, execução e controle. (GIL, 1999).

Os sistemas de informações nascem com o propósito de auxiliar o planejamento e controle de unidades operacionais internas, surgindo à necessidade de controle na empresa em auxílio ao processo de produção, planejamento das vendas e controle dos negócios. (PADOVEZE, 1998).

Os sistemas de apoio às operações têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc). (PADOVEZE, 1998, p. 50).

Para cada setor interno da empresa, existem sistemas específicos, de apoio ao manuseio de problemas e soluções estratégicas, desde os mais simples aos mais complexos, podendo ser integrados à contabilidade, e ou necessitarem de constantes informações quantitativas e qualitativas, dinâmicos e flexíveis, que deem suporte à decisão e previsão do futuro. Destinadas às pessoas que estão dentro da organização, as quais controlam os negócios e necessitam de informações para o planejamento, controle e a tomada de decisões seguras.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.6), “Sistema de contabilidade é um mecanismo formal para recolher, organizar e comunicar informações sobre as atividades de uma organização”.

Os sistemas de informações contábeis geram conjuntos de informações em prol da evolução da empresa, para atingir um objetivo desejado, ou seja um processamento eletrônico de dados através dos mais variados equipamentos e programas desenvolvidos, com o intuito de gerar informações com a finalidade de obter solução através da inclusão de dados no sistema, podendo ser definido como um recurso de coleta, processamento de dados e produção de informações úteis aos vários níveis gerenciais. (GIL, 1999).

Podem ser gerenciais como podem ser operacionais, os dois com o mesmo sentido. Segundo Padoveze (1998, p. 54), “São assim denominados os sistemas de informações gerenciais que têm como objetivo fundamental a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresa”.

Possuidores de um ciclo de vida muito curto, ou seja, a necessidade de melhorias nas demonstrações e relatórios gerados requer constantes atualizações nos sistemas, o que caracteriza uma vida útil determinada, nascem, crescem e morrem, sofrendo a substituição por novos sistemas com mais capacidades de recebimento de informações e geração de relatórios de acordo com as mais variadas necessidades do usuário. (GIL, 1999).

Através do surgimento e criação de sistemas de informações contábeis, o serviço manual de geração de informações acabou sendo extinto, partiu para a era informatizada, a qual reduz muito o tempo de serviço e gera muito mais informações das mais variadas formas úteis à tomada de decisão pela parte gerencial da empresa, sendo que todo o sistema precisa receber determinadas informações manuais para poder gerar futuras informações relevantes.

[...] uma breve descrição dos sistemas de informações de apoio às operações, com o intuito de permitir uma visão geral do fluxo operacional de uma empresa, com o enfoque na indústria, para que se possa fazer uma ligação entre as necessidades informacionais dos sistemas operacionais e sua captação e interação com o sistema contábil. (PADOVEZE, 1998, p.69).

Com a inclusão destes sistemas de informações na organização, tem-se a possibilidade de gerar uma gama de relatórios e informativos, através deles é fácil obter uma exposição resumida de todos os dados que a contabilidade recolhe, na ordem necessária, e em determinado período. (MARION, 1998).

Diante desses pressupostos, fica mais visível a importância da implantação de um sistema de informações dentro da empresa, sendo uma ação que deve ser adotada, o qual se transforma em ferramenta útil para a administração. Toda a informação necessária gerada pelos sistemas gerenciais tem como objetivo fundamental, integrar todas as operações internas da empresa e gerar relatórios que possam também suprir as necessidades externas do negócio.

2.3.1 A comunicação para o avanço da contabilidade gerencial

Para que a contabilidade gerencial possa observar e avaliar o comportamento do patrimônio, comparar seus resultados com os de outros períodos ou entidades, e que possa obter informações claras e precisas que sejam de fácil entendimento, é necessária comunicação constante entre a empresa e a contabilidade.

As informações quantitativas que a Contabilidade produz, quando aplicadas a uma Entidade, devem possibilitar ao usuário avaliar a situação e as tendências desta, com o menor grau de dificuldade possível. Devem, pois, permitir ao usuário, como participe do mundo econômico. (CFC, 2003, p. 36).

Toda a informação contábil deve possuir característica quantitativa e qualitativa, ser compreendida pelo usuário, ser relevante, que seja forte e possa influenciar as decisões econômicas sendo inteiramente confiável. De acordo com Hong, Marques e Prado (2007, p.5), “A natureza das informações da contabilidade financeira é objetiva, confiável e precisa. O tempo das informações é relativo ao passado, e seu escopo é agregado, reportando a organização como um todo”.

A informação apresentada em demonstrações contábeis deve ser apresentada de modo a torná-la compreensível por usuários que têm

conhecimento razoável de negócios e de atividades econômicas e de contabilidade, e a disposição de estudar a informação com razoável diligência. Entretanto, a necessidade por compreensibilidade não permite que informações relevantes sejam omitidas com a justificativa que possam ser de entendimento difícil demais para alguns usuários. (CFC, 2010, p. 13).

Conforme Atkinson *et al* (2000, p. 37), “Além disso, a informação gerencial contábil o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as dimensões e os departamentos”.

Tudo isso, para que o usuário possa planejar suas próprias operações como fonte primária de informações para controle e aperfeiçoamento dos processos dependendo do nível da organização. Os usuários tanto podem ser internos, como externos e, mais ainda, com interesses diversos, não somente ao proprietário, mas sim a informação contábil é um instrumento útil à sociedade. (CREPALDI, 2002).

O objetivo básico da informação contábil é ajudar as pessoas, dentro e fora das organizações, a tomar decisões; é o caso de executivos em nível sênior, gerentes de nível médio ou colaboradores de ‘linha de frente’ em qualquer tipo de organização (manufatura, serviço, comércio) e/ou em qualquer função organizacional (comercial, financeiro, recursos humanos ou produção). Também pode haver investidores, credores e clientes que se utilizam de tais informações. (HONG, 2006, p.4).

Razão pela qual as informações geradas pela entidade devem ser amplas e corretas ou, pelo menos, suficientes para a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações sofridas pelo seu patrimônio, permitindo o planejamento sobre o seu futuro, sendo que a informação nunca é neutra, pois o fato de medir e informar afeta os indivíduos envolvidos. (ATKINSON *et al*, 2000).

A informação contábil se expressa por diferentes meios, como demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, pareceres, laudos, diagnósticos, prognósticos, descrições críticas ou quaisquer outros utilizados no exercício profissional ou previstos em legislação. (CFC, 2003, p.78).

A informação gerencial possui valor inestimável, sendo que a empresa munida desta ferramenta consegue um diferencial competitivo neste momento que chama-se a era da informação, sabendo utilizá-la poderá incrementar e ser essencial para seu crescimento. (SOUTO, 1999).

Conforme cita Hong, Marques e Prado (2007, p.5). “A natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante. O

tempo das informações é relativo ao presente e orientado ao futuro, e seu escopo é desagregado, informando decisões e ações locais”.

Toda a informação gerencial posiciona a parte administradora da empresa para a tomada de decisão consciente, frente às demandas de mercado e as variações na economia a qual está inserida. Como toda a empresa evolui, juntamente a demanda por informações cresce, conseqüentemente em proporções maiores devendo ser confiáveis, exatas, possuírem relevância e poderem ser comparadas com períodos passados ou projetados.

2.4 FERRAMENTAS GERENCIAIS

A existência de um gestor em algumas empresas, que ao longo do tempo veio adquirindo conhecimentos através de instruções recebidas e experiências vividas, acabando assim por se tornar uma gestão gerencial com pouca solidez, formando uma visão distorcida sobre o gerenciamento, acarretando falhas no crescimento e evolução dos negócios.

Diante deste exposto, o gestor passou a se sentir infalível não buscando mais atualizações, gerando um paradigma vítima de uma cultura dominante dentro das empresas, tentando fazer todos os serviços possíveis e impossíveis, travando uma batalha para a sobrevivência da mesma. (SOUTO, 1999).

Devido à globalização e ao acelerado processo de desenvolvimento das empresas em relação ao progresso tecnológico, a contabilidade por gestão encontra-se entre meio a uma gama de novas formas de contabilidade e tecnologias da informação. Através desta evolução, auxilia a mostrar uma nova imagem da empresa, ou seja, de que a empresa é uma máquina criadora de bens e serviços. (BOISVERT, 1999).

A contabilidade por gestão tem como papel fundamental fornecer informações aos gestores, para uma melhor elaboração de estratégias de negócio e redução de custos e tempo, dividida em campos diferentes dentro da empresa, mas todas voltadas a um único ponto: o desenvolvimento focando o cliente externo e interno, estabelecendo metas de qualidade, traça metas para o futuro e direciona o presente. (SOUTO, 1999).

No desempenho das suas funções, os gestores administradores devem procurar garantir que o planejamento seja seguido e desenvolvido.

Existem várias ferramentas gerenciais para as empresas, com o intuito de facilitar o planejamento, controle, avaliação, desempenho e tomada de decisões, porém devido ao porte e as características das pequenas e médias empresas, serão abordados a análise de indicadores, o orçamento, o fluxo de caixa e custos.

2.4.1 Análise de indicadores

Toda e qualquer empresa deve levar em consideração seus valores, analisar suas demonstrações contábeis, poder verificar os resultados obtidos por determinados períodos e confrontá-los com períodos passados, podendo assim fazer uma relação e analisar a situação do negócio. Através desses indicadores a empresa pode buscar respostas e julgar, se necessário, situações ocorridas e que poderão vir a se apresentar no futuro. Ao extrair estas informações a empresa pode concluir qual a situação financeira e econômica em que se encontra atualmente.

Para um estudo destes índices, o correto é analisá-los de maneira absoluta, ou analisar o significado do índice. Dentre os mais utilizados, destacamos os índices de liquidez, pois são os mais utilizados na análise de crédito por parte das instituições financeiras. Ao analisar uma demonstração financeira deve-se ocorrer à definição de qual informação irá buscar, podendo assim reduzir o número de análises de indicadores. (BLATT, 2001).

Os indicadores financeiros são elementos que auxiliam a análise de balanços, construídos a partir da relação entre as contas patrimoniais e de demonstrações de resultados, com o objetivo básico de evidenciar a posição da empresa perante a situação financeira, patrimonial e de rentabilidade. Auxilia também a verificar se a empresa possui excesso de liquidez, rentabilidade e até mesmo a estrutura patrimonial, para que a administração possa intervir e colocar na direção certa os negócios. Não há a necessidade de muitos indicadores, os mais conhecidos são, entre eles, os de capacidade de pagamento, os de atividades, de rentabilidade, método Dupont e valor da ação. (PADOVEZE, 2000).

É uma boa estratégia de análise calcular vários coeficientes, mas é importante manter em mente que somente coeficientes operacionais selecionados testarão adequadamente a posição financeira de uma empresa. Empiricamente, entre 10 e 15 coeficientes geralmente são suficientes para revelar a solvência de uma empresa e medir sua habilidade em honrar seus compromissos financeiros. (BLATT, 2001, p. 63).

Utiliza-se a análise de índices para verificar a análise de crédito e de tendências, auxilia os analistas a verificarem o desempenho da empresa em períodos passados, e poder verificar a posição da empresa no mercado comparando-a com outras no mesmo segmento. São classificados em seis grupos: de liquidez, endividamento, eficiência, lucratividade, rentabilidade e de valorização das ações. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

O intuito principal ao analisar as demonstrações financeiras de uma empresa é basicamente, verificar a situação econômico-financeira, poder verificar os pontos fortes e fracos, medir a capacidade de gerar lucros, a eficiência em gerenciar seus ativos, e maneiras de aumentar a rentabilidade do negócio. Para uma boa análise, as técnicas geralmente mais utilizadas são: análise vertical, análise horizontal, análise de índices e análise do capital de giro. Dependendo do objetivo que se queira alcançar, a empresa define a periodicidade em que efetua as análises. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

Para uma boa compreensão destes fatos e comparação de períodos indica-se a utilização da análise horizontal e vertical dos períodos em análise, também indicados para análises de investimentos, juntamente com indicadores financeiros e econômicos.

A análise horizontal auxilia na comparação entre períodos, ocorre à obtenção de um índice ou variação percentual no período analisado e verifica-se a tendência em relação ao período que será tomado como base, tendo assim como objetivo principal verificar a evolução da conta, podendo, se ter conclusões sobre a evolução ou não da empresa. (ATHAR, 2005).

Análise horizontal, Blatt (2001, p. 60), destaca que: “Tem por objetivo demonstrar o crescimento ou queda ocorrida em itens que constituem as demonstrações contábeis em períodos consecutivos”.

Já a vertical analisa o processo da empresa na comparação da variação nas contas patrimoniais, evidencia a participação de cada conta analisada e seus resultados, obtidos através de percentuais relacionados ao total do seu grupo, o qual faz parte. Podendo ser feito uma comparação com padrões do ramo, e ou apontar qual a importância da conta, em seu grupo ou subgrupo na demonstração contábil. (ATHAR, 2005).

Tem por objetivo determinar a relevância de cada conta em relação ao seu valor total. No Balanço Patrimonial calcula-se a participação relativa das

contas, tomando-se como base o seu capital total. Já nas Demonstrações de Resultados, o referencial passa a ser o valor da Receita Operacional Líquida. (BLATT, 2001, p. 59).

Toda e qualquer empresa visa lucros através de investimentos, basicamente são os gastos em ativos ou despesas, custos imobilizados e diferidos, com o intuito de benefícios futuros, aplicações permanentes, investimentos em outras empresas, direitos de propriedade, participações voluntárias ou incentivadas, todas as formas de investimentos desde as mais simples as mais complexas, com ou sem relação às atividades da empresa. (MARION, 1998).

Investimentos para Cruz (2011, p. 41), “São os gastos associados à manutenção da competitividade da empresa no mercado por meio da aquisição de infraestrutura, tecnologia, capacidade, pesquisa e desenvolvimento, bem como de novas unidades de negócios, entre outros”.

Excelentes técnicas que auxiliam os gestores e a administração na tomada de decisões, ressaltando que para um bom entendimento da real situação econômica da empresa, é necessário acompanhar os períodos e as tendências dos indicadores e devem possuir clareza em sua forma e composição.

2.4.2 Orçamento

A contabilidade utiliza-se de informações passadas, através da escrituração de fatos administrativos ou contábeis, e assim a contabilidade torna-se uma ferramenta de apoio à administração da empresa. Surge o orçamento como ferramenta de planejamento futuro, ou seja, uma peça fundamental que faz parte do gerenciamento contábil e do setor operacional da empresa.

Padoveze (2000, p. 367), cita que: “Assim a contabilidade conclui seu ciclo como ferramenta de apoio a administração, através das técnicas de orçamentos e projeções”.

O orçamento tem como fator principal o controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, coordenar as atividades de maneira apropriada, administrar os relatórios gerenciais da atualidade para a tomada de decisões e alimentá-lo com dados previstos aos exercícios seguintes. O planejamento orçamentário tem por objetivo na empresa a transparência entre as várias áreas, promovendo uma sinergia nas operações em busca de lucro. (HONG, 2006).

O controle orçamentário constitui, portanto, uma técnica tendente a ser aplicada a praticamente 100% dos empreendimentos bem-sucedidos em todo o mundo, sejam quais forem o porte (pequeno, médio ou grande) e a natureza (privada, estatal ou filantrópica) desses empreendimentos. Na realidade, procedidas as adaptações necessárias, o Controle Orçamentário aplica-se a qualquer empresa, de qualquer porte e de qualquer natureza. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003, p. 12).

Muitos entendem o orçamento como uma forma de limitação de gastos, mas seu foco é o planejamento e controle de forma detalhada, para que a empresa atinja os meios desejados. Assim também destacamos que para um bom desenvolvimento do controle orçamentário é necessário, um desenvolvimento criterioso e que os gestores ao manusear esta ferramenta estejam aptos à formulação de previsões.

2.4.3 Fluxo de caixa

Através do fluxo de caixa, pode-se verificar a capacidade de pagamento em determinado período, podendo ser elaborado ou atualizado a qualquer momento.

Para Hong, Marques e Prado (2003, p. 234), “O fluxo de caixa é a ferramenta que mostra as entradas e saídas de dinheiro previstas para um determinado empreendimento”.

Citamos duas formas de fluxos de caixa, o diário e o mensal. Diferenciando um do outro é que o diário necessita de informações imediatas o qual não pode esperar um tratamento das informações contábeis de um dia para o outro, ou algumas horas, pois o fluxo de caixa diário serve para verificar a qualquer momento a capacidade operacional de pagamentos e recebimentos a curto prazo. Já o mensal da mesma forma possui certa importância, pois acompanha as demais informações como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados, possibilitando uma visão de conjunto e de relevância. (PADOVEZE, 2000).

O controle dos fluxos de caixa gera informações úteis que são utilizadas basicamente para avaliação da liquidez e flexibilidade financeira, ou seja, a capacidade de financiar as operações com recursos gerados dentro ou fora da empresa. Auxilia a tomada de decisões gerenciais, podendo através de relatórios, avaliar os investimentos passados, se estão gerando algum retorno e a qualidade das decisões gerenciais tomadas. Torna possível verificar a capacidade de pagamento e poder prever futuros fluxos de caixa. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

O fluxo de caixa admite uma analogia hidráulica com uma caixa d'água contendo medidores de vazão de entrada e saída. O volume da água final é igual ao volume inicial mais a vazão de entrada menos a vazão de saída. Assim, o Demonstrativo de Fluxo de Caixa especifica as origens do fluxo de entrada (fregueses, venda de ativo, receita financeira etc.) e os diversos destinos do fluxo de saída (fornecedores, despesas operacionais, dividendos, aquisição de ativos, aplicações financeira etc.). (PIZZOLATO, 2000, p. 106).

Os fluxos estão evidenciados e estruturados na Demonstração de fluxo de caixa em três grupos: Atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamentos. As atividades operacionais são relacionadas com as transações da empresa envolvendo contas de lucro líquido e contas do circulante no balanço patrimonial. As atividades de investimento se relacionam com as contas de ativo de longo prazo, por exemplo, aquisições de equipamentos. Por último, as atividades de financiamento se relacionam com contas do exigível a longo prazo e patrimônio líquido, por exemplo, pagamento de empréstimos. Podendo ser apresentados de duas formas, método direto e método indireto, evidenciando que tipos de atividade afetaram o caixa de um período para outro. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

2.4.4 Custos

Custos são os gastos que a empresa tem para a produção de bens e serviços ligados a empresa, esta técnica é utilizada para identificação, análise, mensuração e controle de produção e serviços incorridos em uma indústria.

Entre, tantas formas de classificação dos custos, custo fixo, por sua própria natureza, é o que não varia, seja qual for a quantidade produzida em determinado período permanecendo fixos dentro de uma faixa de níveis de atividades e o custo fixo unitário por volume diminui à medida que a quantidade produzida aumenta, já o custo variável é o que, a qualquer variação da quantidade produzida ou vendida, acompanha essa mesma variação e o custo variável unitário por volume permanece constante em todos os níveis de produção. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

Os custos podem ser divididos em diretos e indiretos, Nascimento (2001, p. 28), destaca que: "Custo direto é o que incide diretamente sobre a produção ou a venda de um bem ou serviço".

Em seguida Nascimento (2001, p. 28), complementa que: “Custo indireto é o que, embora não incida diretamente sobre a produção ou a venda, é parte integrante como resultante da participação das atividades de apoio ou auxiliar ao processo de transformação, produção, e comercialização de um bem ou serviço”.

Podemos observar uma simples classificação dos custos no quadro 3.

Quadro 3 - Classificação dos custos

CLASSIFICAÇÃO	CONTEXTO	EXEMPLO
Custos Diretos	Gastos ligados diretamente com o produto ou serviço	Matéria prima
Custos Indiretos	Não podem ser mensurados diretamente no produto ou serviço	Salário de funcionários envolvidos no processo de fabricação do produto
Custos Fixos	Gastos que não variam conforme a quantidade de produção	Aluguel do pavilhão da fábrica
Custos Variáveis	Gastos que variam de acordo com a quantidade produzida	Matéria prima
Custos Híbridos	Gastos que são fixos e variáveis	Mão de obra dependendo da forma de contratação

Fonte: Elaborado pelo autor

Por muito tempo a contabilidade de custos ficou travada, pois a preocupação inicial, principalmente dos contadores e fiscais, era mensurar os estoques para assim apurar o resultado, ficando em segundo plano a utilização da contabilidade de custos como uma ferramenta de gestão. Somente após muito tempo a contabilidade de custos passou a ser implantada e utilizada com o intuito de controlar os estoques, devido à necessidade e ao crescimento acirrado dos negócios nos meios o qual as indústrias estavam inseridas. Surgindo assim a necessidade de um auxílio da área de custos no controle e tomada de decisões. Auxílio na confecção dos orçamentos, na tomada de decisão referente ao preço de venda e na hora de decidir pela compra e produção. (SCHIER, 2005).

A contabilidade de custos surgiu da contabilidade geral devido à necessidade de avaliação dos processos produtivos dentro da indústria, acabou perdendo um pouco o enfoque gerencial devido à crise de 1929. Mas desde então surgiu à necessidade por parte dos gestores de relatórios de informações para a tomada de decisão. Pode-se destacar a contabilidade de custos como uma ferramenta vital na determinação do lucro, no controle e tomada de decisão. (FERREIRA, 2007).

De acordo com Schier (2005, p. 85), “A manutenção de um sistema formal de contabilização dos custos de produtos fabricados em uma empresa atende basicamente a duas necessidades: controle gerencial e atendimento à legislação fiscal e societária”.

Devemos observar que o controle de custos dentro de uma empresa, é bem mais complexo, pois, visa à departamentalização dos custos, atende as exigências contábeis e fiscais, controle dos custos de produção em seu geral focando a redução nos desperdícios de tempo e dinheiro, foca o auxílio na tomada de decisão e otimização de resultados. (SCHIER, 2005).

A contabilidade de custos é a base de informações para a gestão do negócio, além de demandar muito conhecimento sobre as etapas da indústria requer especialização para manusear sistemas em auxílio as mesmas com enfoque gerencial. Destacamos os principais métodos de custeios utilizados, o custeio por absorção, custeio direto ou variável, custeio por atividade ou ABC (*Activity Based Costing*) e o custeio RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), cada um com uma forma de cálculo diferente, mas com a mesma função. Cabe ao gestor analisar e determinar qual o método que se enquadra aos objetivos da empresa.

Custeio por absorção, Megliorini (2012, p. 22), destaca que: “O método de custeio por absorção é aquele em que os custos fixos e os custos variáveis são apropriados aos produtos. Ou seja, os produtos “absorvem” todos os custos incorridos em determinado período”.

Esse critério considera como componentes do custo industrial todos os elementos direta ou indiretamente ligados a produção. Em outras palavras, o custo por absorção é usado para identificar qualquer sistema de acumulação no qual os custos fixos são aplicados à produção e incluídos nos estoques.(FERREIRA, 2007, p.158).

Custeio por absorção é um método totalmente aceito no Brasil, o qual parte de um procedimento de apuração dos custos aonde ocorre à alocação direta dos custos diretos e alocação indireta dos custos indiretos aos produtos e serviços. Possibilita calcular e medir os custos de cada produto ou serviço por departamentos dentro da empresa, podendo assim os produtos ou serviços acabados serem separados por custo unitário auxiliando o controle de estoques. Consiste em separar os custos e despesas, alocar os custos diretos, efetivar os rateios e alocar os custos

indiretos aos centros de custo, apurar o custo unitário, encontrar o valor dos estoques, apurar o custo do produto vendido e obter o resultado. (CRUZ, 2011).

Custeio por absorção para Schier (2006, p. 18), “[...]é o método de apuração de custos usado pela contabilidade de custos para apuração do resultado contábil”.

Custeio direto ou variável, Megliorini (2012, p. 22), destaca que: “No método de custeio variável, apropriamos aos produtos somente os custos variáveis, sejam eles diretos ou indiretos”.

O procedimento básico desse critério está em reconhecer que somente os custos e despesas variáveis (em relação a alguma base que represente o esforço produtivo ou de vendas) devem ser debitados ao custo dos produtos. As despesas e os custos considerados fixos (quando comparados a variação da base selecionada) deverão ser debitados contra o lucro do período. (FERREIRA, 2007, p.156).

Custeio direto ou variável, basicamente parte da separação dos custos fixos e variáveis, ocorre à alocação aos produtos e serviços apenas os custos variáveis, pois os custos fixos estão diretamente ligados à estrutura da empresa. Auxilia a identificar a margem de contribuição por unidade de produto ou serviço desempenhado e não é aceito pelas normas contábeis no Brasil. Consiste em: separar os custos das despesas, identificar em fixos e variáveis, calcular a receita e o preço de venda no período, identificar os custos e despesas variáveis por unidades, encontrar a margem de contribuição unitária e total, identificando os custos e despesas fixas para obter o ponto de equilíbrio, e apresentar os resultados obtidos. (CRUZ, 2011).

Custeio direto ou variável para Schier (2006, p. 18), é o “[...]método de custo que considera somente os gastos variáveis (custos e despesas) como custos dos produtos vendidos”.

Custeio por atividade ou ABC, consiste em que os custos indiretos devem ser ligados e consumidos diretamente a atividade, e não por centros de custos, pois surgem das atividades da empresa. Os custos são separados em diretos e indiretos, os diretos alocados aos produtos e os indiretos alocados as atividades. Consiste em: separar os custos e despesas, identificar os custos diretos e indiretos, alocar os custos diretos aos produtos e serviços e os custos indiretos aos processos. Alocar os custos indiretos dos processos através do rateio às atividades, apurar o custo unitário, controlar os estoques, apurar o custo do produto vendido e o resultado. (CRUZ, 2011).

O custeio baseado em atividade ou ABC (*activity-based costing*) é um método que permite medir o custo e o desempenho das atividades e dos objetos de custo. Nesse sentido, fundamenta-se em três premissas básicas: 1) os produtos requerem atividades; 2) as atividades consomem recursos; e 3) os recursos custam dinheiro. Pode-se dizer que o ABC identifica um conjunto de objetos de custo, reconhecendo que cada um deles cria a necessidade de determinadas atividades, que, por sua vez, criam a necessidade de recursos. (FERREIRA, 2007, p.186).

Custeio baseado em atividade ou ABC, Meglioni (2012, p. 22), enfatiza que:

Essa técnica permite a apuração do custo dos produtos, serviços ou outros objetos de custeio partindo da seguinte “filosofia”: os recursos de uma empresa são consumidos pelas atividades executadas, e os produtos, serviços ou outros objetos de custeio resultam das atividades que requerem esses recursos.

E para complementar o custeio RKW, surgiu na Alemanha tendo como principal foco uma variação do sistema de custeio por absorção, sendo que as despesas são apropriadas ao custo dos produtos. (SCHIER, 2006).

A utilização e manutenção de sistemas de custos para controle de produtos nas empresas, basicamente visa atender a duas necessidades, o controle gerencial otimizando resultados, e em atendimento a legislação fiscal e societária. (SCHIER, 2006).

Obtendo assim uma separação desses gastos, que na indústria são representados pelos custos, despesas e investimentos. Quanto à definição de qual sistema de custos será utilizado pela empresa, deve-se analisar que o modelo a ser utilizado deve proporcionar de acordo com a utilidade da informação que será gerada, ou seja, quem irá receber essas informações e o que será feito com elas.

2.5 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Toda a decisão precisa ser cautelosa, de forma que a escolha não acarrete em prejuízo e sim crescimento. A etapa inicial de todo o processo de gestão é denominada de planejamento estratégico, sendo o ponto inicial aonde são definidas as políticas, diretrizes e principalmente os objetivos estratégicos, consistindo basicamente em analisar as variáveis internas e externas. (PADOVEZE, 1998).

As informações contábeis possuem duas finalidades. Conforme Blatt (2001, p.17), “Controle: informar a média e a alta administração na medida do possível, de que a empresa está agindo de acordo com as políticas e planos traçados”.

Planejamento: a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Permite também que o processo decisório decorrente das informações contábeis não se restrinja apenas aos limites da empresa, aos administradores e gerentes, mas também a outros segmentos. (BLATT, 2001, p. 17).

Em uma empresa em expansão, a etapa de planejamento é essencial para seu crescimento. Para que possa exercer e realizar suas atividades controladas e adequadas surge a necessidade de uma informação contábil gerencial. Além destas aplicações, a contabilidade gerencial baseia-se em outros conhecimentos, o campo da administração de produção, estrutura organizacional, financeira e principalmente engloba toda a contabilidade empresarial, dependendo do nível da organização, a demanda pela informação é diferente. (ATKINSON et al, 2000).

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.8), “As decisões dentro de uma organização são, frequentemente, divididas em dois tipos: de planejamento e de controle. Na prática, planejar e controlar são tão inter-relacionados que parece artificial separá-los”.

Fica assim o caminho que a contabilidade gerencial deve tomar, tornando-se ferramenta de ação, pois exige planejamento para a produção de relatórios, para atender os vários níveis de usuários, auxiliar essas empresas a gerirem os seus recursos e manterem a continuidade.

2.5.1 Planejamento tributário

O planejamento tributário tem como foco principal a redução na carga tributária da empresa, no Brasil a legislação tributária respeita a Constituição Federal de 1988. Toda a contabilidade de determinada empresa feita sem um planejamento sofre as consequências de ser apenas uma mera escrituração, é a ferramenta de gestão que deve ser utilizada pelas organizações, pois favorecem a tomada de decisões e a definição de metas.

Basicamente o planejamento tributário avalia o comportamento da organização visando o longo prazo, traça metas para o futuro, intervindo nos negócios presentes. É o planejamento que visa objetivar uma carga tributária ao negócio, observando e levando em consideração os limites legais, auxiliando a redução no preço da mercadoria ou serviços, e visando aumento da margem de lucro. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

Para Luz (2011, p. 55), “O objetivo de um legítimo planejamento tributário é a redução dos impactos financeiros resultantes da incidência tributária sobre um evento econômico”.

É um conjunto de sistemas legais que visam diminuir os impostos sobre operações e o pagamento de tributos, através da elisão que visa evitar, reduzir ou tardar o recolhimento, assim ajuda o experiente e o novo empreendedor a terem sucesso no atual ou novo negócio.

2.5.2 Planejamento estratégico para as pequenas e médias indústrias

Muitos administradores trabalham em suas empresas administrando de acordo com a experiência adquirida, com poucas informações certas, apoiando-se em previsões, palpites ou na sorte. O resultado de tudo isso é a produção de bens e serviços excessiva ou insuficiente, má alocação e alto desgaste de tempo.

Toda a forma como uma empresa se mostra e se destaca em certo ambiente requer o máximo de atenção em seu desenvolvimento estratégico e competitivo, desde a sua essência até a sua forma, mostrando como a empresa se manterá e competirá, para atingir suas metas. (PORTER, 2004).

Todo o processo de planejamento deriva de três níveis de decisão: Estratégico, refere-se a toda a relação que a empresa possui em seu ambiente, localizados externamente. Tático, que visa estruturar todos os recursos da empresa otimizando o desempenho, voltados à estrutura organizacional, e operacional, ligados aos objetivos e metas de nível operacional, políticas de preços, pesquisa e desenvolvimento entre outras. (HONG; MARQUES; PRADO, 2007).

Toda a estratégia da empresa surge com o intuito de obter vantagens competitivas, ou seja, uma boa estratégia é a que gera as melhores vantagens, mas raramente pode-se dizer que uma empresa está escolhendo as estratégias exatas, sendo toda a estratégia de qualquer empresa uma teoria, basicamente uma aposta de como poderá acontecer a competição. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica. O **processo de administração estratégica** é um conjunto seqüencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de

uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas. (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 4).

Estratégia competitiva são basicamente os meios e fins que uma empresa busca alcançar, dependendo muito do ramo do negócio. Toda empresa constrói uma política, a qual está conectada vitalmente às metas, caso contrário nada fluirá. Todos os pontos fortes e fracos da empresa, combinados com seus valores pessoais, criam as necessidades e resultam em motivações positivas em uma estratégia competitiva, podendo ser adotada para satisfação de seus gestores e executivos internamente. (PORTER, 2004).

Externamente, os limites de uma indústria são delimitados por possuir um ambiente mais amplo e definem um meio competitivo que sofre com fatores políticos, sociais e diversos outros, o qual a companhia relaciona-se com o ambiente. O ambiente externo da indústria abrange diversas forças, mas a principal são as demais indústrias localizadas no seu meio no qual compete. Deve-se levar em conta que o principal diferencial de uma indústria está baseado em que todas possuem potenciais diferentes. (PORTER, 2004).

Todo o potencial competitivo da indústria baseia-se em influenciar as forças externas em seu favor e a análise estrutural é a base para a sua formulação, identificados os pontos fortes e fracos pelos quais a indústria passa, deve posicionar-se de forma competitiva perante seus concorrentes. (PORTER, 2004).

Todo e qualquer ambiente deve ser planejado, preparado e, principalmente, ser adequado para, como diferencial, receber o cliente como um convidado especial, tratar seus funcionários como clientes internos ou colaboradores, os quais visam o sucesso da empresa juntamente com seus gestores, sendo a preparação da casa um plano de qualidade muito usado nas indústrias. (SOUTO, 1999).

Toda e qualquer empresa, pequena ou grande, possui administradores com visões diferentes, mas todas elas possuem um responsável pela tomada de decisão, elaboração de planos, direção dos negócios e controle das operações.

3 ESTUDO

3.1 APRESENTAÇÃO

A contabilidade gerencial apresenta-se como ferramenta importante no processo de desenvolvimento das empresas, principalmente das pequenas e médias empresas. Busca-se, todo momento, o desenvolvimento e a evolução do negócio. Mas muitas destas sofrem com a concorrência forte das grandes empresas estabelecidas na mesma região.

Devido à percepção desta deslealdade na concorrência, estas pequenas e médias empresas sofrem muito e se tornam vulneráveis à falência. Com o intuito de apresentar para essas empresas a contabilidade gerencial como peça chave no auxílio a tomada de decisão, através deste trabalho, buscar-se-á, analisar a maneira como estão gerindo esta concorrência e ao mesmo tempo quais ferramentas as mesmas utilizam para encarar o ambiente.

A pesquisa se dará na cidade de Flores da Cunha - RS, cidade habitada por várias etnias, mas com predominância italiana, possui aproximadamente 28.739 habitantes, situada a 19 Km de Caxias do Sul - RS e distante 60 Km de Bento Gonçalves considerada um dos maiores polos moveleiros do país e do estado do Rio Grande do Sul.

Dentro da cidade, um dos setores bastante representativo, é o setor moveleiro, que segundo dados da prefeitura municipal, o município possui 96 indústrias de móveis registradas, com alvará de funcionamento ativas. De acordo com o censo empresarial do município, o setor de móveis representa 22% do valor adicionado ao município e que deste total de empresas, 20 delas são consideradas de grande porte. Assim as demais indústrias são pequenas e médias, ou seja, 76 empresas no município, sendo um número bastante representativo, onde são responsáveis pela geração de riqueza e empregos no município.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de um questionário fechado, sendo que o mesmo possui 17 questões.

O mesmo foi aplicado junto a uma amostra de pequenas e médias empresas no município de Flores da Cunha - RS, sendo selecionado o setor moveleiro. Será solicitado junto ao sindicato dos trabalhadores nas indústrias de móveis da mesma cidade, uma lista destas empresas e suas localizações. Para fins de classificação quanto ao porte, considera-se a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e sua republicação em atendimento ao disposto no art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, que institui o porte destas empresas e a classificação através do faturamento.

Dentro do município, foi enviado um questionário para as empresas localizadas em uma região a qual concentra o maior número destas indústrias.

Do total de 30 contatos feitos por telefone com as pequenas e médias empresas do município, as mesmas forneceram e-mail para envio do questionário. Para complementação do estudo foi entregue pessoalmente para mais 30 empresas as quais não foi possível obter contato possibilitando com a visita ter um contato pessoal, totalizando assim 60 empresas contatadas.

Após a coleta, foi efetuada a análise e interpretação dos dados, sendo que, a análise juntamente com a coleta de dados não serão divulgados individualmente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

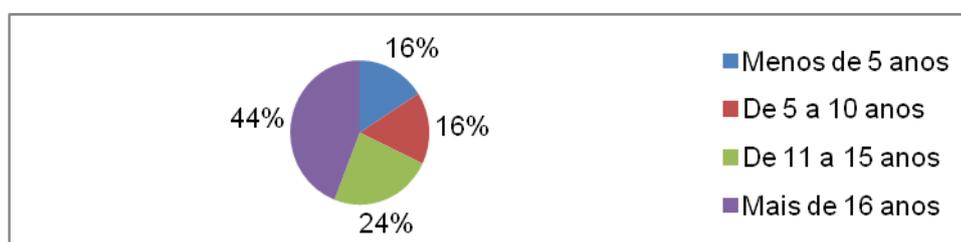
Do total de 60 contatos feitos, obteve-se o retorno de 42 questionários preenchidos. Destes, 5 questionários foram eliminados, pois o valor do faturamento respondido foi superior a R\$ 3.600.000,00, ultrapassando o limite de enquadramento de pequenas e médias empresas, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e sua republicação em atendimento ao disposto no art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Considerando assim 37 questionários válidos.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS QUESTIONÁRIOS

1. Quanto tempo à empresa encontra-se no mercado?

A figura 1 mostra em porcentagem o tempo que as empresas estão no mercado.

Figura 1 - Tempo da empresa no mercado



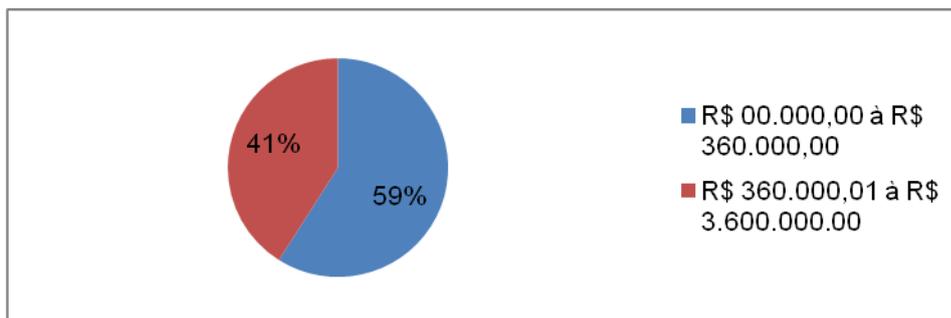
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

A maioria das empresas, 44% das quais foi aplicado o questionário estão no mercado a mais de 16 anos, um número considerado ótimo devido ao ramo de atividade, 24% destas estão na faixa de 11 a 15 anos, 16% estão entre 5 a 10 anos e as demais que representam 16% estão a menos de 5 anos, uma porcentagem significativa está a pouco tempo no mercado.

2. Faturamento bruto anual da empresa é de:

A figura 2 mostra a faixa de faturamento que as empresas possuem.

Figura 2 - Faturamento bruto atual



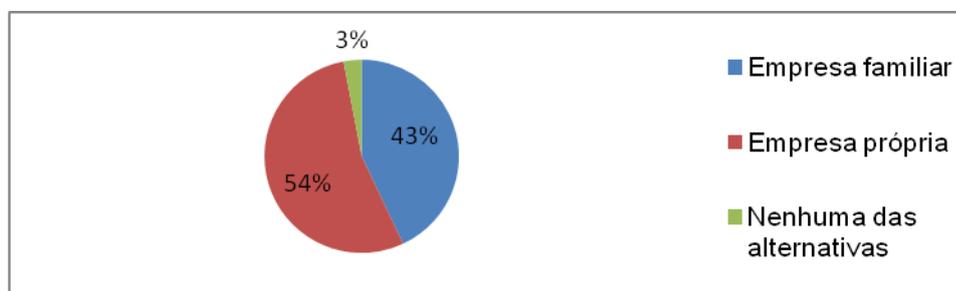
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Ao serem questionadas sobre a faixa de faturamento anual, todas as 37 empresas estão abaixo de R\$ 3.600.00,00, sendo que 41% delas estão na faixa de R\$ 360.000,00 à R\$ 3.600.000,00 sendo classificadas como médias empresas, e as demais representando 59% possuem faturamento anual entre R\$ 0,00 à R\$ 360.000,00 classificadas como pequenas empresas.

3. Qual é a origem da empresa?

Quanto à origem, a figura 3 demonstra em porcentagem a origem das empresas abordadas.

Figura 3 - Origem da empresa



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Ao serem questionadas, 54% delas, responderam ser empresa própria e 43% delas são de origem familiar, evidenciando as duas origens, e 3% dos entrevistados optaram por não responder a origem da empresa.

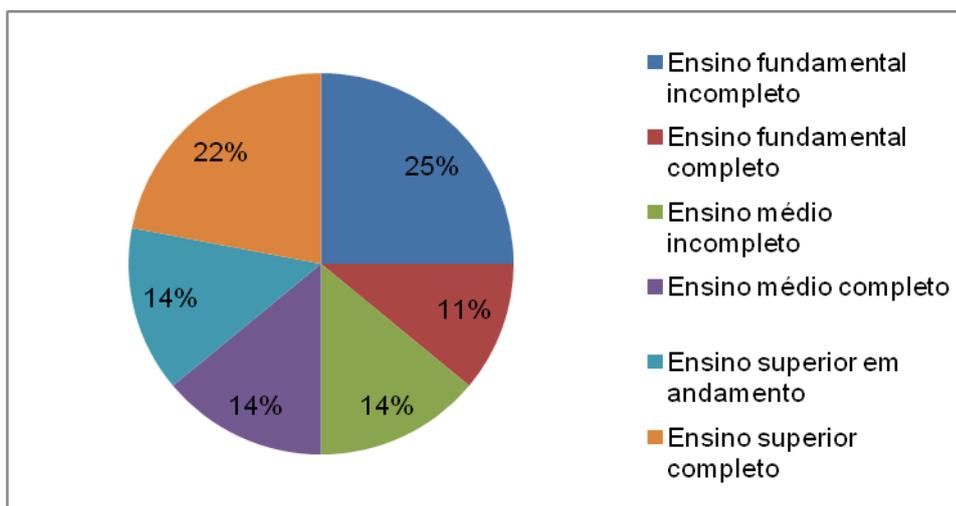
4. A contabilidade da empresa é:

Sobre os serviços contábeis adquiridos e utilizados pelas empresas, por unanimidade, representando 100%, todas empresas utilizam o serviço de contabilidade terceirizado, e não possuem contador nas dependências da mesma.

5. Qual o grau de formação do diretor/administrador?

A variação percentual sobre o grau de ensino encontrada pode ser verificada na figura 4.

Figura 4 - Formação do diretor ou administrador



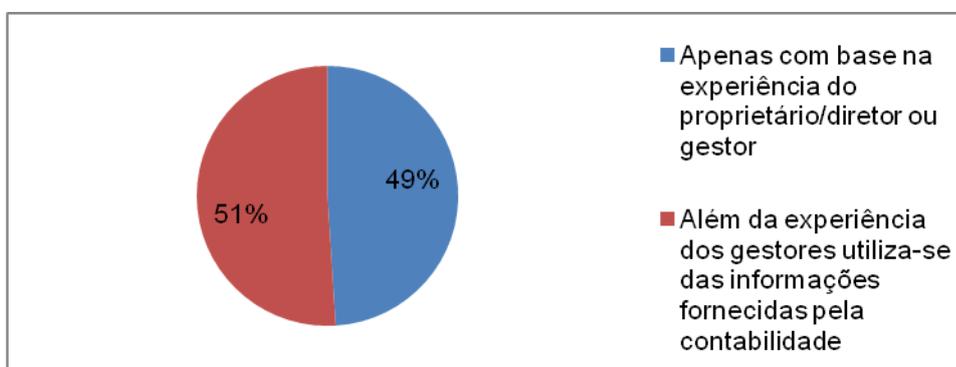
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Os proprietários administradores das empresas analisadas, ao serem questionados sobre a formação, as duas faixas que tiveram maior representatividade foi, ensino fundamental incompleto com 25% e ensino superior completo com 22%, evidenciando pouca diferença entre as duas faixas de ensino. Já os demais, com mesma porcentagem de 14%, possuem ensino superior em andamento, ensino médio completo e ensino médio incompleto, restando o ensino fundamental completo com 11% dos questionados. Havendo uma grande diversificação nas respostas.

6. As decisões tomadas na empresa baseiam-se:

A figura 5 evidencia a forma, ao qual as empresas utilizam para a tomada de decisões.

Figura 5 - Decisões na empresa



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

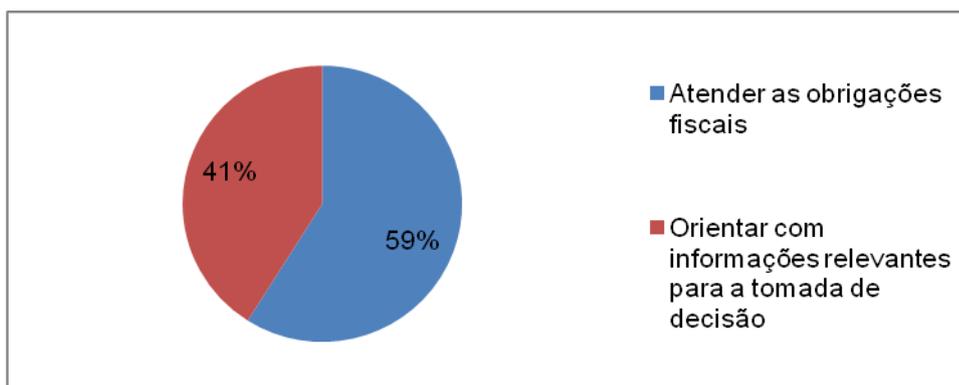
Quanto à tomada de decisões na empresa, ao serem questionados, 51% dos proprietários administradores, responderam que além da experiência própria,

utilizam informações que a contabilidade fornece, já 49% responderam que utilizam apenas a experiência do proprietário administrador ou gestor.

7. Na sua opinião, qual a utilidade da contabilidade para seu tipo de negócio?

A figura 6 esboça a porcentagem sobre a utilidade da contabilidade.

Figura 6 - A utilidade da contabilidade para o tipo de negócio



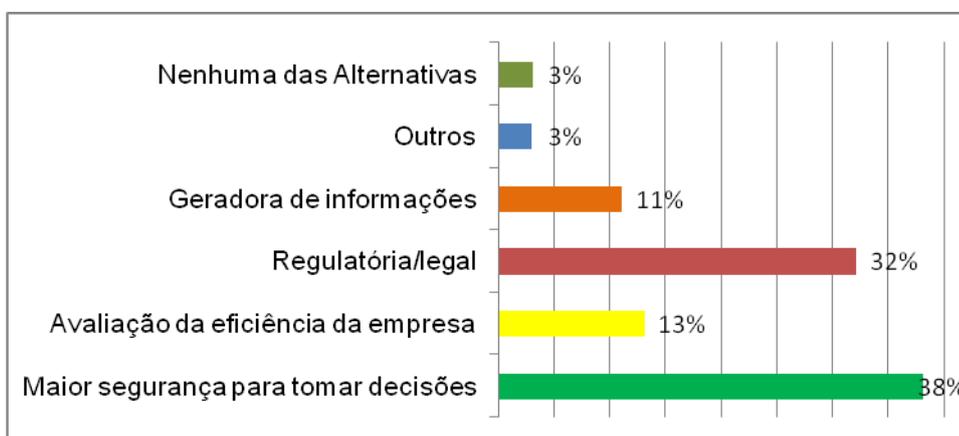
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Referente a utilização da contabilidade para as pequenas e médias empresas fabricantes de móveis de Flores da Cunha-RS, 59% dos questionados acreditam ser útil apenas ao fisco, e 41% julgam a contabilidade necessária para a orientação destas com informações relevantes para a tomada de decisão.

8. Qual a principal demanda pela utilização das informações contábeis/gerenciais e de que forma essas informações podem contribuir com as Pequenas e Médias Empresas?

A variação percentual pode ser verificada na figura 7 onde evidencia a demanda e utilização das informações gerenciais.

Figura 7 - Demanda pela utilização de informações contábeis gerenciais



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

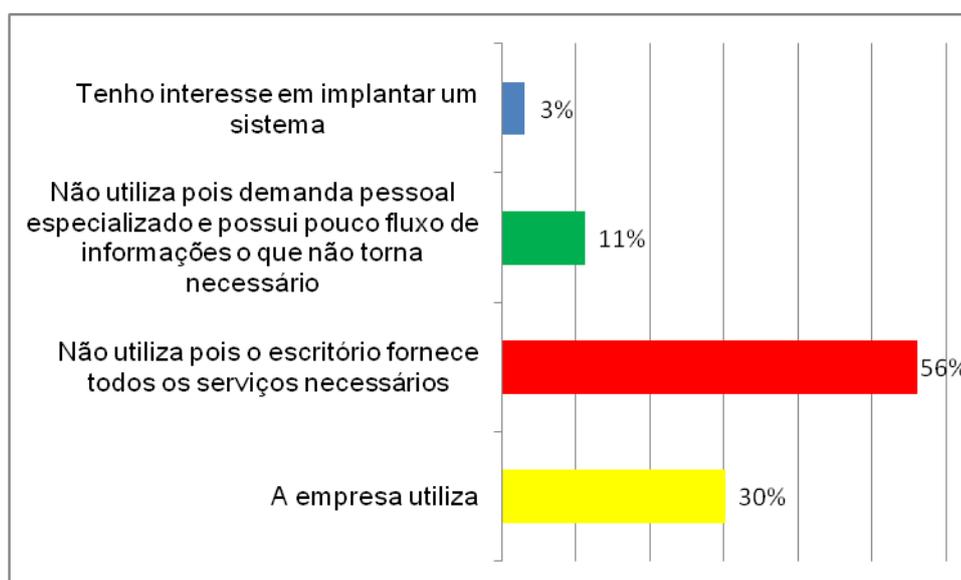
Ao questionar sobre a demanda e utilização de informações contábeis gerenciais, os proprietários administradores das empresas diversificaram as respostas, obteve-se respostas em quase todas as faixas estabelecidas, ficando apenas a opção estratégica e a opção verificar a posição da empresa no mercado com 0% de aceitação. A que teve maior representatividade foi a opção maior segurança para tomar decisões com percentual de 38%, seguido da opção regulatória/legal representando 32%. As demais opções obtiveram juntas 30%.

9. Referente aos sistemas de informações que auxiliam o processo de gestão:

Com as recentes mudanças e atualizações constantes na legislação, exigindo todo dia sistemas de informações melhores e atualizados para auxílio ao processo de gestão, questionou-se a utilização dos mesmos de forma geral.

A porcentagem sobre a utilização dos sistemas de informações é evidenciada na figura 8.

Figura 8 - Sistemas de informações no processo de gestão



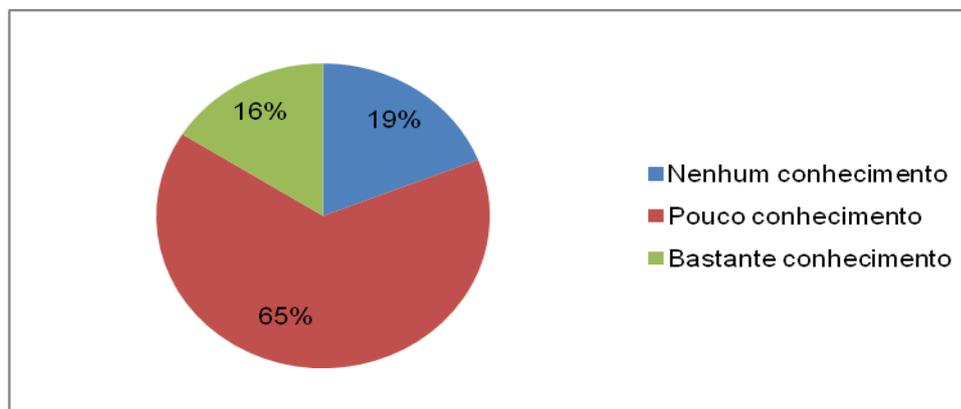
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

A maior parte dos questionados, representando 56%, responderam que não utilizam, pois o escritório de contabilidade fornece todos os serviços necessários, 30% afirmam utilizar algum tipo de sistema na empresa, 11% não utilizam pois demanda pessoas especializadas e possuem pouco fluxo de informações e apenas 3% das empresas responderam possuir interesse em implantar algum tipo de sistema nas suas dependências.

10. Qual o seu conhecimento sobre a contabilidade gerencial?

Conforme evidenciado na figura 9.

Figura 9 - Conhecimento da contabilidade gerencial



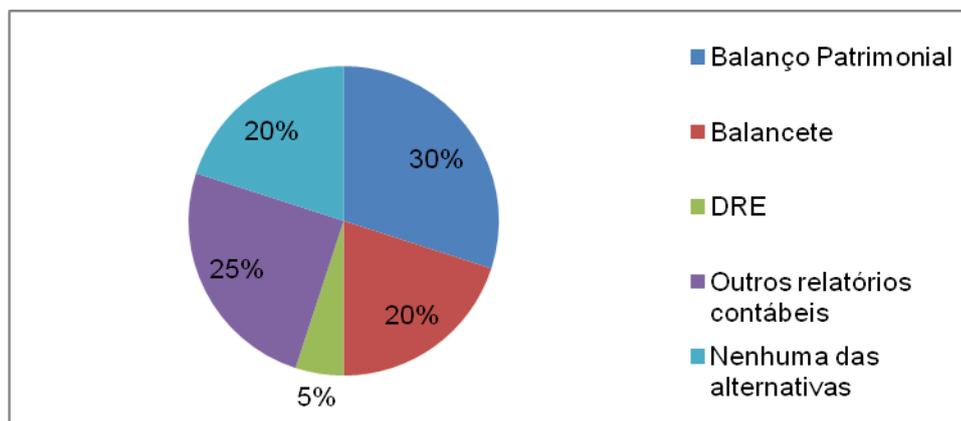
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Quanto ao grau de conhecimento nas pequenas médias empresas sobre contabilidade gerencial, 65% responderam, ter pouco conhecimento, 19% não possuem nem um conhecimento e 16% responderam possuir bastante conhecimento.

11. Dos relatórios abaixo, fornecidos pela contabilidade, assinale qual possui maior representatividade ou que sua empresa utiliza com maior frequência.

A figura 10 mostra a porcentagem de cada opção escolhida pelas empresas.

Figura 10 - Relatórios financeiros utilizados com maior frequência



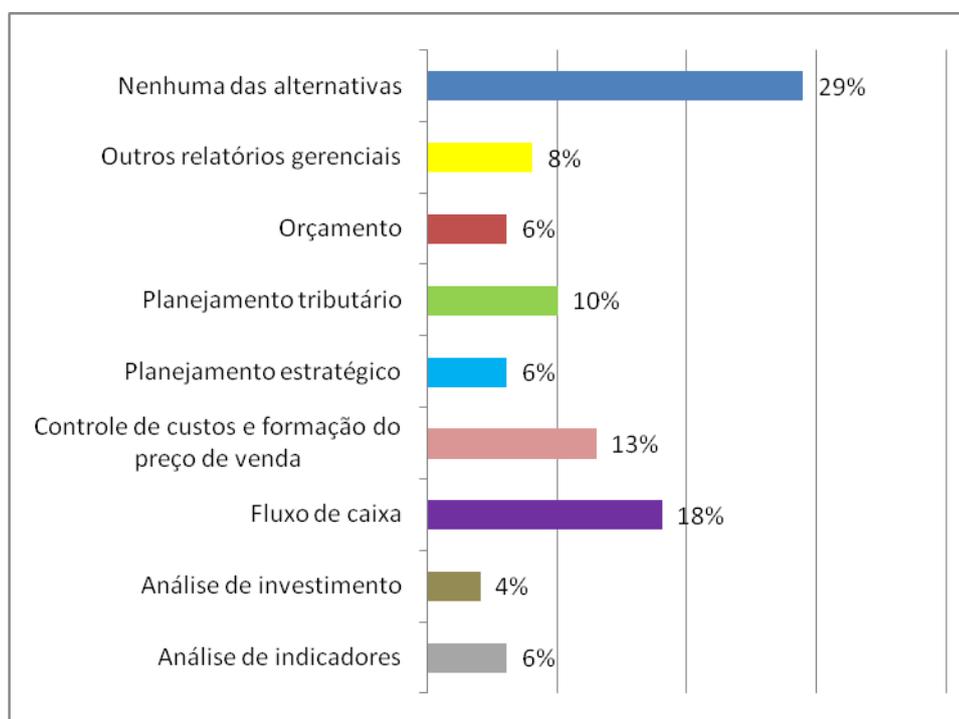
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Questionados sobre a utilização de relatórios financeiros, representando 30% das empresas, responderam utilizar o balanço patrimonial, 25% responderam utilizar outros relatórios contábeis, 20% delas utilizam balancete, 5% optaram pelo DRE e 20% responderam não utilizar relatórios financeiros.

12. Dos relatórios abaixo, fornecidos pela contabilidade, assinale qual possui maior representatividade ou que sua empresa utiliza com maior frequência.

A variação em porcentagem pode ser verificada na figura 11.

Figura 11 - Relatórios gerenciais utilizados com maior frequência



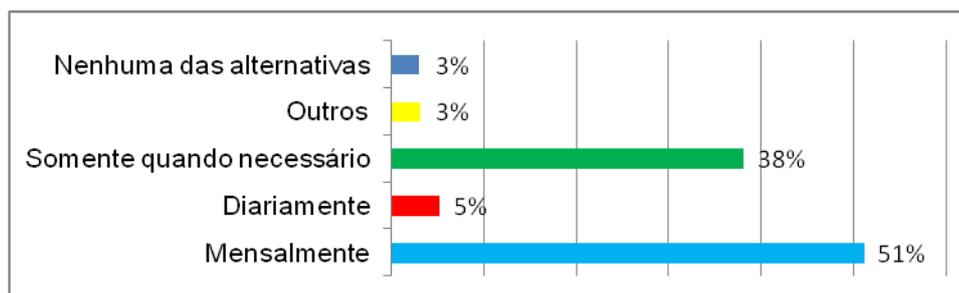
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Sobre a utilização de relatórios gerenciais pelas empresas, 29% destas evidenciaram a não utilização ao optar por nenhuma das alternativas, 18% evidenciaram a utilização do fluxo de caixa. Com 13% de representatividade os questionados responderam utilizar controle de custos, seguido de planejamento tributário com 10%, outros relatórios gerenciais 8%, orçamento, planejamento estratégico e análise de indicadores 6%, e com apenas 4% a opção análise de investimentos.

13. Com que frequência você utiliza, ou busca informações com o escritório de contabilidade ou com o contador interno?

A figura 12 demonstra a porcentagem evidenciada.

Figura 12 - Frequência na busca por informações com a contabilidade



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

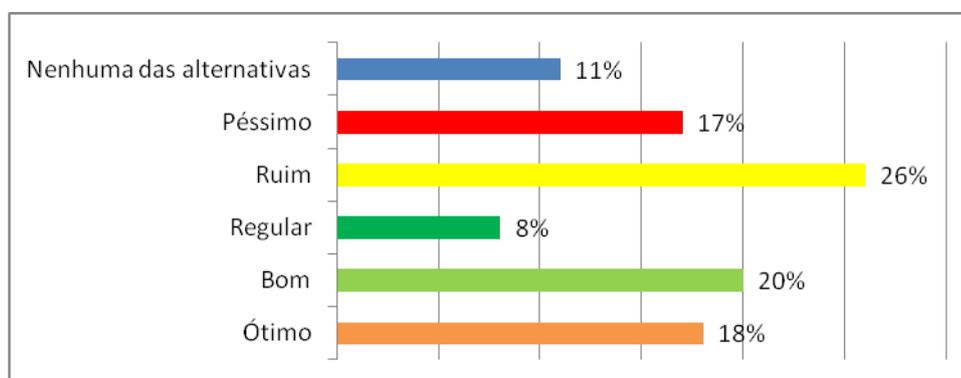
No quesito frequência na busca por informações com a contabilidade pelas empresas entrevistadas, os resultados com maior representatividade foi a busca mensalmente com 51%, seguido da opção somente quando necessário representando 38%, os demais responderam 5% diariamente, 3% outros e 3% nenhuma das alternativas.

14. Referente aos relatórios fornecidos pela contabilidade externa ou interna, qual o grau de entendimento que você possui?

Os relatórios contábeis possuem diversas formas de entendimento por serem ferramentas de análise para o contador, gestor, diretor, administrador, contador gerencial e demais usuários da contabilidade, voltados exclusivamente para a tomada de decisão dos usuários em relação aos negócios da empresa. Devido as mais variadas especialidades e utilidades, questionou-se, sobre o grau de conhecimento destes relatórios.

As faixas de conhecimento podem ser verificadas em porcentagem na figura 13.

Figura 13 - Conhecimento sobre os relatórios contábeis



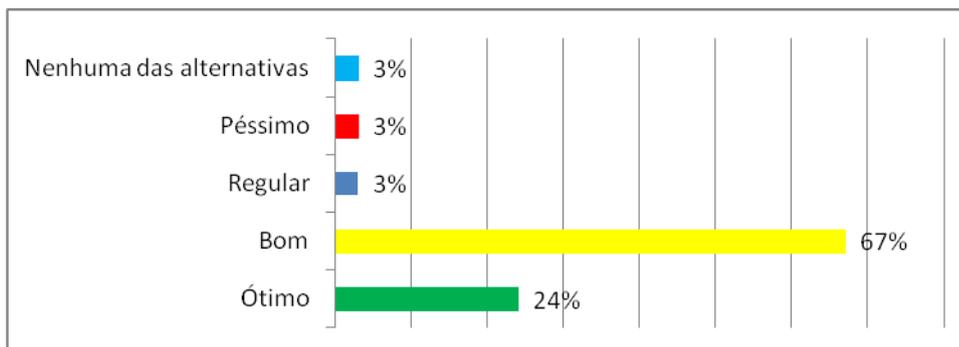
Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Com 26% de aceitação a maior parte dos proprietários administradores das empresas responderam possuir conhecimento ruim, 20% destes possuem bom conhecimento, já para 18% consideram ter ótimo conhecimento, 17% péssimo, 8% regular e 11% optaram por nenhuma das alternativas.

15. Caso a empresa utilize contabilidade externa, referente aos serviços prestados qual a sua avaliação?

As faixas de porcentagem sobre a qualidade dos serviços prestados estão evidenciadas na figura 14.

Figura 14 - Qualidade dos serviços prestados pela contabilidade



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

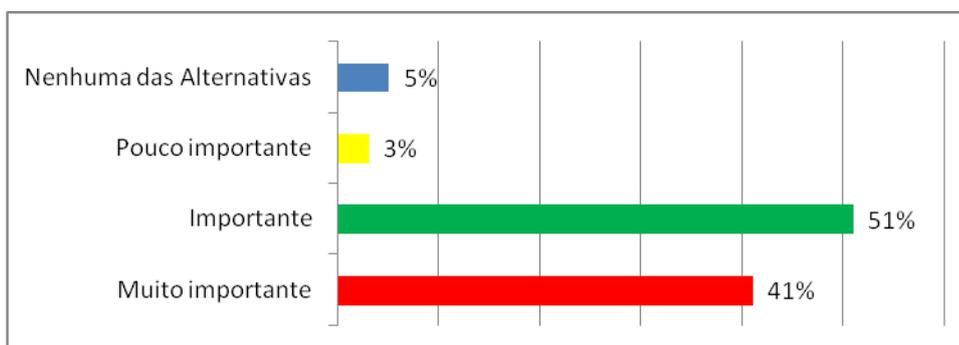
Quanto a qualidade dos serviços prestados, 67% dos questionados julgaram ser bom e 24% responderam receber um ótimo serviço, já para 3% os serviços da contabilidade são péssimos, para 3% são regular e 3% optaram por nenhuma das alternativas, ninguém respondeu que os serviços são ruins.

16. A contabilidade gerencial visa identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações procurando suprir com dados que se encaixem de maneira efetiva no modelo decisório das empresas. Do seu ponto de vista qual a importância da contabilidade gerencial?

A contabilidade gerencial visa gerar informações que se encaixem no auxílio a tomada de decisões pelas empresas. Como peça chave no negócio evidenciam as vantagens competitivas em relação as demais empresas existentes no mercado.

A figura 15 mostra a importância da contabilidade gerencial em porcentagem.

Figura 15 - A importância da contabilidade gerencial em auxílio a gestão



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

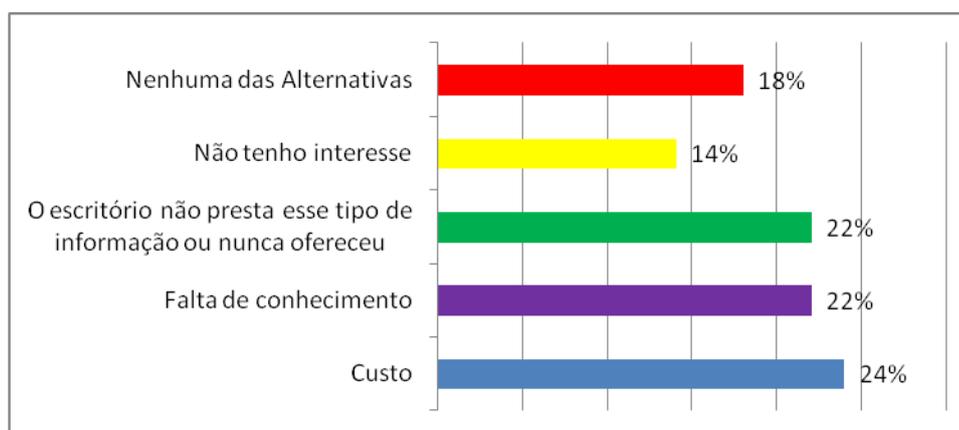
Questionados sobre a importância da contabilidade gerencial para o auxílio da gestão, 51% responderam importante, 41% informaram ser muito importante, 3% dos proprietários das empresas entrevistadas responderam pouco importante e 5% optaram por nenhuma das alternativas.

17. Você teria interesse em contar com informações gerenciais? Caso não possua, quais os principais obstáculos que impedem este avanço?

Devido a algumas barreiras que impedem a utilização da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas, foi questionado às mesmas se possuem interesses em contar com este diferencial, qual o fator que impede a não utilização ou se já utilizam.

Podemos verificar na figura 16 as porcentagens.

Figura 16 - Interesse em contar com a contabilidade gerencial



Fonte: O autor com base nas respostas dos questionários

Com poucas diferenças percentuais entre as respostas obtidas, 24% responderam não utilizar devido ao custo para implantação da mesma, 22% responderam não possuir conhecimentos necessários para acompanhar as mudanças, 22% evidenciaram que o escritório não presta ou nunca ofereceu o serviço, 18% optou por nenhuma das alternativas e 14% responderam não possuir interesse.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A contabilidade gerencial nas suas atribuições, características próprias, a forma como as informações são preparadas e a não obrigatoriedade legal, atribuída ao bom gerenciamento do negócio, é uma ferramenta de extrema importância nas empresas da atualidade. As grandes empresas utilizam esse diferencial, tornando-as competitivas e munidas de informações atualizadas a todo o momento para a tomada de decisão na hora e da forma correta.

A utilização deste diferencial nas pequenas e médias empresas está um pouco limitado, isto devido a algumas barreiras que dificultam a sua evolução. Em

primeiro lugar devemos citar a legislação vigente em nosso país, independente do porte, o fisco exige que sejam prestadas informações. Pequenas e médias empresas são consideradas em nosso país como bases da economia e com grandes capacidades de gerar empregos, assim deveriam receber muitos incentivos, além dos existentes, para a evolução das mesmas.

Verificamos que através das respostas obtidas com o questionário, todas as empresas abordadas utilizam contabilidade terceirizada, podemos evidenciar que o porte das mesmas e a quantidade de movimentações necessárias ao gerenciamento, torna inviável a utilização de contabilidade interna, assim pode-se verificar que, as informações geradas para o interior da empresa são geradas por pessoas encarregadas ao gerenciamento do negócio, mais propriamente dito os gestores, administradores, embasados de informações e relatórios que a contabilidade externa fornece, quando solicitados.

A utilização de relatórios gerenciais e financeiros ainda é pouco utilizada, mas positiva, e a busca por informações juntamente aos escritórios é mensal, com essa evidência podemos citar que, a utilização destes relatórios torna-se viável quando os gestores ou administradores possuem algum conhecimento sobre contabilidade gerencial ou algum entendimento sobre os relatórios que a contabilidade fornece. Com a pesquisa, evidenciamos apenas uma pequena parte destas empresas que possuem bom entendimento, devido ao grau de instrução de nível superior dos sócios diretores, já a maior parte possui um grau de instrução que não favorece o entendimento eficiente, mas não torna impossível o gerenciamento da empresa.

A utilização da contabilidade gerencial favorece e auxilia as empresas na hora da tomada de decisão, mas nem todos estão cientes disso, podemos evidenciar que praticamente, metade das empresas abordadas, ainda acredita que o contador existe somente às exigências do fisco.

A maior parte destas empresas está no mercado a mais de 16 anos, o que as torna solidificada no ramo moveleiro, acreditamos que a sobrevivência destas, se dá devido à existência de uma carteira de clientes fixada ao longo do tempo, assim o porte destas empresas também é justificado, pois visam qualidade dos produtos produzidos e não a quantidade. Também evidenciado que a maior parte destas, são de origem familiar, passadas de geração para geração ao longo do tempo.

É importante ressaltar que, mesmo com o pouco conhecimento e a pouca utilização da contabilidade gerencial a maior parte das empresas questionadas, julgam o papel do contador importante no auxílio a tomada de decisão, mas devido a alguns fatores como o custo, torna esse diferencial uma ferramenta distante do negócio. Assim os contadores deixam de prestar serviços gerenciais focando apenas a parte fiscal, evidenciando a falta de comunicação constante entre as partes.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal, verificar de que forma a contabilidade gerencial pode contribuir no apoio a gestão de pequenas e médias indústrias de móveis no município de Flores da Cunha - RS. A pesquisa foi realizada com 60 empresas, ressaltando que, 18 não responderam pois alegaram que o responsável não estava presente na semana em que foi aplicada e 5 empresas foram excluídas devido ao faturamento ser superior a R\$ 3.600.000,00, totalizando 37 empresas válidas. Com este estudo podemos concluir que, a contabilidade gerencial é hoje considerada uma ferramenta de extrema importância nas empresas de nosso país, não somente nas indústrias e no município de Flores da Cunha - RS. As empresas estão cada vez mais competitivas e o mercado demanda cada vez mais produtos novos, com qualidade e preço justo.

A contabilidade gerencial, como forma de auxiliar as empresas na hora de tomar decisões, é uma peça fundamental nas operações. Desde a parte operacional no chão de fábrica auxiliada por ferramentas e sistemas de gerenciamento e controle através de planejamento, até a alta administração, que utiliza destas ferramentas e sistemas gerenciais, os relatórios elaborados com o intuito de verificar a qualidade e o desenvolvimento do negócio.

Com o intuito de mostrar as mutações do patrimônio com mais clareza utiliza os relatórios fornecidos pela contabilidade financeira e principalmente relatórios de controle interno gerencial. Sem obrigações fiscais, torna-se uma forma mais fácil de criar e estruturar as informações de forma que possam servir de base para a análise do ambiente de negócio. Vista como uma ferramenta estratégica pode armar e desarmar estratégias a todo momento.

Para as pequenas e médias empresas fabricantes de móveis no município abordado, a contabilidade gerencial ainda é pouco conhecida, conforme foi possível constatar na discussão dos resultados da pesquisa. Devido a fatores que impedem o avanço, destes podemos citar a falta de conhecimento por parte dos diretores ou administradores devido ao tempo que estão no ramo de atividade, baixo fluxo de informações o que não torna necessário, e principalmente por que estas empresas, por serem pequenas, não buscam auxílio do contador para a tomada de decisão. Concluindo assim que não possuem planejamento para um crescimento ao longo do tempo, conforme foi citado no início do estudo, ficando estáveis, e que a

contabilidade gerencial se depender destas pequenas e médias empresas para desenvolver-se como uma ferramenta de sucesso, irá demandar muito tempo. Evidenciando assim a falta de informações prestadas para estas empresas por parte dos escritórios contábeis. Conclui-se o estudo com todos os objetivos propostos evidenciados e com a resposta de que a maior parte destas pequenas e médias empresas fabricantes de móveis, estão munidas de um responsável que absorve todas as informações pertinentes ao ramo de atividade, e que desenvolveram ao longo do tempo técnicas, para administrar o patrimônio de forma segura, com pouco auxílio da contabilidade financeira e principalmente a gerencial.

Concluimos também que uma pequena parte destas empresas utilizam a contabilidade não somente às exigências do fisco, mas sim em auxílio a tomada de decisão, valorizando o papel do contador, utilizando os relatórios e demais demonstrativos contábeis com o intuito de transformá-los em informações de finalidade gerencial para auxílio aos negócios e a evolução da empresa.

Assim o presente trabalho possibilitou atingir os objetivos e evidenciar a realidade da utilização da contabilidade gerencial pelas pequenas e médias empresas, quanto a aceitação das mudanças que ela proporciona e a ciência de que o papel do contador é relevante no auxílio a tomada de decisão.

A pesquisa possibilitou tornar visível, a baixa utilização dos serviços contábeis prestados e disponíveis pelos escritórios perante estas pequenas e médias empresas, podendo servir de base para que profissionalmente como contadores, possamos desenvolver esse diferencial e buscar mostrar não somente às grandes empresas mas a essas pequenas e médias, o papel relevante do contador, no auxílio a tomada de decisão, valorizando e desenvolvendo a profissão.

Sugere-se para futuras pesquisas, aumento da área de amostra ou a opção por outro ramo de atividade industrial na mesma região. Dessa forma com a ampliação ou mudança de ramo de atividade, pode-se tomar decisões e fazer um julgamento mais seguro e generalizado quanto a utilização da contabilidade gerencial no apoio a gestão destas pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

ATHAR, Raimundo Aben. Introdução à contabilidade. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005. xiii, 208 p. ISBN 8570650145.

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p. ISBN 8522423504.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. ISBN 978-85-7605-925-7.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLATT, Adriano. Análise de balanços: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001. 227 p. ISBN 8534612226.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão, práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999. 93 p. ISBN 85-224-2342-3.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: Ibpex, 2011. ISBN 978-85-7838-866-9.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em : 21 ago. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Contabilidade para pequenas e médias empresas**: Normas Brasileiras de Contabilidade NBC T 19.41. Brasília: CFC, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p. ISBN 8522432327.

CRUZ, June Alisson Westarb. Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades. Curitiba: Ibpex, 2011. 160 p. (Série gestão financeira) ISBN 9788578387839.

FERREIRA, José Antônio Stark. Contabilidade de custos. São Paulo: Pearson, 2007-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em : 10 ago. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. xvi, 184 p. ISBN 9788522458233.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações: contábil, financeiros**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 220 p. ISBN 8522423091.

HONG, Yuh Ching. **Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson, c2006. 304 p. ISBN 9788576050483.

HONG, Yuh Ching.; MARQUES, Fernando.; PRADO, Lucilene.; **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em : 04 out. 2013.

HONG, Yuh Ching; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson,2003-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 24 Out. 2013.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12.ed. São Paulo: Pearson,2004-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 04 out. 2013.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 225 p. ISBN 9788522448784.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.; **Sistemas de informações gerenciais**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2007-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 04 out. 2013.

LUZ, Érico Eleuterio da. **Contabilidade tributária**. Curitiba: Ibpex,2011-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 09 ago. 2013

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 269 p. ISBN 9788522455928.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 514 p. ISBN 85-224-2060-2.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2004. 277 p. + 01 CD-ROM ISBN 8536207728.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012-. . Disponível em : <https://ucsvirtual.ucs.br>. Acesso em : 16 ago. 2013.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson, 2012. 150 p. ISBN 9788564574519.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. Custos : planejamento, controle e gestão na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 384 p. ISBN 8522429898.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 2 v.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** São Paulo: Atlas, 1998. 264 p. ISBN 85-2241998-1.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. Orçamento empresarial: como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson IOB, 2003. 262 p. (Coleção prática IOB) ISBN 858868070X.

PIZZOLATO, Nelio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. 222 p. ISBN 8534611599.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p. ISBN 9788535215267.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Custos industriais. Curitiba: Ibpex, 2005-. . Disponível em : <<http://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 10 ago. 2013.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Gestão de custos. Curitiba: Ibpex, 2006-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em : 25 out. 2011.

SILVA, Daniel da et al. **Manual de procedimentos contábeis para Micro e Pequenas Empresas.** Coordenação de Pedro Coelho Neto. 5. ed. Brasília: CFC/SEBRAE, 2002.

SOUTO, João Afonso Lopes. **Sua empresa pode ser competitiva.** Porto Alegre: In company, 1999. 123p.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. Contabilidade gerencial. São Paulo, SP: Thomson Pioneira, c2001. 463 p. ISBN 8522102481.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS****DE QUE FORMA A CONTABILIDADE GERENCIAL PODE CONTRIBUIR NO APOIO A GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS NO MUNICÍPIO DE FLORES DA CUNHA - RS**

Questionário direcionado aos gerentes e administradores das Pequenas e Médias Empresas, indústrias de móveis, de Flores da Cunha - RS, para elaboração de trabalho de conclusão de curso de ciências contábeis da UCS/RS. Responsável: Anderson Brandalise Mezzomo, aluno do curso de graduação em ciências contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

1. Quanto tempo à empresa encontra-se no mercado?

- () Menos de 5 anos.
- () De 5 a 10 anos.
- () De 11 a 15 anos.
- () Mais de 16 anos.

2. O faturamento bruto anual da empresa é de:

- () R\$ 00.000,00 à R\$ 360.000,00.
- () R\$ 360.000,01 à R\$ 3.600.000,00.
- () Acima de R\$ 3.600.000,00.

3. Qual é a origem da empresa?

- () Empresa familiar.
- () Empresa própria.
- () Nenhuma das alternativas.

4. A contabilidade da empresa é:

- Realizada na própria empresa por meio de contador interno.
- Realizada por escritório terceirizado.

5. Qual o grau de formação do diretor/administrador?

- Ensino fundamental incompleto. Ensino fundamental completo.
- Ensino médio incompleto. Ensino médio completo.
- Ensino superior em andamento. Ensino superior completo.

6. As decisões tomadas na empresa baseiam-se:

- Apenas com base na experiência do proprietário/diretor ou gestor.
- Além da experiência dos gestores utiliza-se das informações fornecidas pela contabilidade.

7. Na sua opinião, qual a utilidade da contabilidade para seu tipo de negócio?

- Atender as obrigações fiscais.
- Orientar com informações relevantes para a tomada de decisão.
- Nenhuma utilidade.

8. Qual a principal demanda pela utilização das informações contábeis/gerencias e de que forma essas informações podem contribuir com as Pequenas e Médias Empresas?

- Verificar a posição da empresa no mercado.
- Maior segurança para tomar decisões.
- Avaliação da eficiência da empresa.
- Regulatória/legal.
- Geradora de informações.
- Estratégica.
- Outros.
- Nenhuma das Alternativas.

9. Referente aos sistemas de informações que auxiliam o processo de gestão:

- A empresa utiliza.
- Não utiliza pois o escritório fornece todos os serviços necessários.
- Não utiliza pois demanda pessoal especializado e possui pouco fluxo de informações o que não torna necessário.
- Tenho interesse em implantar um sistema.
- Nenhuma das Alternativas.

10. Qual o seu conhecimento sobre a contabilidade gerencial?

- Nenhum conhecimento.
- Pouco conhecimento.
- Bastante conhecimento.

11. Dos relatórios abaixo, fornecidos pela contabilidade, assinale qual possui maior representatividade ou que sua empresa utiliza com maior frequência.

Contabilidade Financeira

- Balanço Patrimonial.
- Balancete.
- DRE.
- Outros relatórios contábeis.
- Nenhuma das alternativas.

12. Dos relatórios abaixo, fornecidos pela contabilidade, assinale qual possui maior representatividade ou que sua empresa utiliza com maior frequência.

Contabilidade Gerencial

- Análise de indicadores.
- Análise de investimento.
- Fluxo de caixa.
- Controle de custos e formação do preço de venda.
- Planejamento estratégico.
- Planejamento tributário
- Orçamento.
- Outros relatórios gerenciais.
- Nenhuma das alternativas.

13. Com que frequência você utiliza, ou busca informações com o escritório de contabilidade ou com o contador interno?

- Anualmente.
- Mensalmente.
- Diariamente.
- Somente quando necessário.
- Outros.
- Nenhuma das Alternativas.

14. Referente aos relatórios fornecidos pela contabilidade externa ou interna, qual o grau de entendimento que você possui?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.
- Nenhuma das alternativas.

15. Caso a empresa utilize contabilidade externa, referente aos serviços prestados qual a sua avaliação?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.
- Nenhuma das alternativas.

16. A contabilidade gerencial visa identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações procurando suprir com dados que se encaixem de maneira efetiva no modelo decisório das empresas. Do seu ponto de vista qual a importância da contabilidade gerencial?

- () Muito importante.
- () Importante.
- () Pouco importante.
- () Não considero importante.
- () Nenhuma das Alternativas.

17. Você teria interesse em contar com informações gerenciais? Caso não possua, quais os principais obstáculos que impedem este avanço?

- () Custo.
- () Falta de conhecimento.
- () O escritório não presta esse tipo de informação ou nunca ofereceu.
- () Não tenho interesse.
- () Nenhuma das Alternativas.